

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

**Développement d'indicateurs de performance pour le Musée de la civilisation
en vue de l'implantation d'un tableau de bord institutionnel**

**Par
Evelyne Gagné**

**Rapport de stage présenté à l'ENAP,
en vue de l'obtention de la Maîtrise en administration publique
option pour analystes
(Analyse et développement des organisations)**

**Présenté à
Sylviane Morrier
et
Marie-Susan Deschênes**

Québec

14 juillet 2011

Table des matières

INTRODUCTION	4
1. DESCRIPTION DU MANDAT :.....	5
1.1 CONTEXTE	5
1.2 MANDAT ET LIVRABLES ORIGINAUX	5
1.3 MANDAT ET LIVRABLES PRÉCISÉS.....	6
2. PRÉSENTATION DE L'ORGANISATION.....	7
2.1 MUSÉE DE LA CIVILISATION	7
2.2 SECRÉTARIAT GÉNÉRAL	8
3. RECENSION DES ÉCRITS :.....	10
3.1 MILIEU MUSÉAL	10
3.1.1 <i>Milieu muséal québécois</i>	10
3.1.2 <i>Musée de la civilisation</i>	11
3.2 GESTION PAR RÉSULTATS DANS L'ADMINISTRATION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE	14
3.3 MESURE DE LA PERFORMANCE.....	17
3.3.1 <i>Composantes de la performance</i>	17
3.3.2 <i>La performance en milieu muséal</i>	19
3.4 OUTILS DE MESURE DE LA PERFORMANCE.....	23
3.4.1 <i>Modèle de tableau de bord de Pierre Voyer</i>	24
3.4.2 <i>Chaîne de résultats et modèle logique</i>	29
3.4.3 <i>Modèles de tableau de bord prospectif</i> :	31
3.4.3.1 <i>Modèle de Robert Kaplan et David Norton</i> :	31
3.4.3.2 <i>Modèle de Paul Niven</i> :	34
3.4.4 <i>Suite du modèle de tableau de bord de Pierre Voyer</i>	37
4. MÉTHODOLOGIE	39
4.1 LA RECENSION DES ÉCRITS.....	40
4.2 L'ORGANISATION DES RENCONTRES	41
4.3 LA TENUE DES PREMIÈRES RENCONTRES	43
4.4 L'ANALYSE DES DONNÉES, LE DÉVELOPPEMENT DU MODÈLE DE TABLEAU OBJECTIFS-INDICATEURS ET L'ORGANISATION DE L'INFORMATION	44
4.5 LA TENUE DES DEUXIÈMES RENCONTRES	47
4.6 LA PRÉCISION DES ÉLÉMENTS ET LA VALIDATION DES TABLEAUX.....	47
4.7 LA RÉALISATION DES TABLEAUX OBJECTIFS-INDICATEURS SYNTHÈSES ET LE DÉVELOPPEMENT DES PROTOTYPES DE TABLEAUX DE SUIVI DES RÉSULTATS	48
5. RÉSULTATS.....	51
5.1 RÉSULTATS LIÉS AU MANDAT	51
5.1.1 <i>La recension des écrits et l'organisation des rencontres</i>	51
5.1.2 <i>La tenue des premières rencontres</i>	52
5.1.3 <i>L'analyse des données, le développement du modèle de tableau objectifs-indicateurs et l'organisation de l'information</i>	53
5.1.4 <i>La tenue des deuxièmes rencontres</i>	53
5.1.5 <i>La précision des éléments et la validation des tableaux, la réalisation des tableaux objectifs-indicateurs synthèses et le développement des prototypes de tableaux de suivi des résultats</i>	55
5.1.6 <i>Réalisation du mandat</i>	56
5.2 RÉSULTATS GÉNÉRAUX.....	57
5.2.1 <i>Performance en milieu muséal</i>	57
5.2.2 <i>Méthode de Pierre Voyer</i>	58
6. RECOMMANDATIONS	59

6.1 COURT TERME.....	59
6.1.1 Finalisation de la deuxième étape.....	59
6.1.2 Réalisation des étapes subséquentes.....	61
6.2 MOYEN ET LONG TERME.....	62
CONCLUSION	64
BIBLIOGRAPHIE :	65
ANNEXE 1	69
ANNEXE 2	70
ANNEXE 3	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
ANNEXE 4	80
ANNEXE 5	90
ANNEXE 6	102
ANNEXE 7	104

Introduction

Les institutions muséales connaissent de nombreuses transformations depuis les dernières années, devenant, comme l'affirme Jean-Michel Tobelem, des organisations hybrides où s'affrontent le public et le privé, l'éducation et le divertissement, la culture et la consommation, la fidélisation et le tourisme, le court terme et le long terme, la diffusion et la recherche ainsi que l'autonomie et l'évaluation (Tobelem, 2010, p. 287). Face à ces contradictions, les musées ont progressivement modifié leurs modes de gestion, leur projet culturel ainsi que leur offre de produits et services et se tournent de plus en plus vers l'évaluation et la mesure de la performance (Tobelem, 2010, p. 287). Le Musée de la civilisation (Musée) n'échappe pas à cette tendance et souhaite enrichir ses méthodes actuelles d'évaluation, de mesure et de suivi de la performance en se dotant d'un tableau de bord institutionnel.

Avant que celui-ci ne puisse être implanté, plusieurs étapes devront être franchies, dont le développement d'indicateurs de performance institutionnels. Le présent rapport fait état de la démarche de consultation menée auprès de six unités du Musée, au cours des mois de janvier à mai 2011, afin d'identifier leurs préoccupations de gestion et de déterminer les indicateurs de performance liés à celles-ci.

Le rapport se divise en six sections. La première section comprend une description du contexte dans lequel le stage s'est déroulé et expose le mandat initial ainsi que les modifications que celui-ci a subi en cours de réalisation. Cette section est suivie d'une présentation de l'organisation et de l'unité responsable de la démarche d'implantation du tableau de bord. La troisième section présente la recension de plusieurs écrits sur le milieu muséal, la gestion par résultats, la mesure de la performance et les outils de mesure de la performance. Quant à la quatrième section, celle-ci fait état de la démarche utilisée afin de réaliser le mandat. La cinquième section présente les résultats obtenus lors du mandat. Enfin, la sixième section énonce des recommandations à court, moyen et long termes afin de poursuivre l'implantation du tableau de bord institutionnel.

1. Description du mandat :

1.1 Contexte

Lors de l'élaboration du programme de travail institutionnel pour l'année 2011, les différentes unités administratives qui composent le Musée ont été consultées afin que chacune d'elle identifie des objectifs et des projets concrets qu'elle entend réaliser dans cet horizon temporel. Pour sa part, le Secrétariat général du Musée s'est fixé plusieurs objectifs, dont celui d'identifier des indicateurs de performance institutionnels qui permettront l'élaboration d'un tableau de bord devant être mis en place au cours de l'année 2012 suite à la réalisation de plusieurs étapes réparties entre chacun des trimestres de l'année 2011.

Ainsi, suivant le calendrier de réalisation fixé, le Secrétariat général devait, lors du premier trimestre, entreprendre des travaux afin de réaliser un projet de tableau de bord. Ces travaux incluaient, notamment, le recensement des mesures de performance utilisées dans d'autres institutions comparables et le lancement du processus de consultation des diverses unités du Musée. Ce processus doit être continué et finalisé au cours du deuxième trimestre. Finalement, le Secrétariat général du Musée doit, lors du troisième trimestre, proposer un projet de tableau de bord institutionnel pour approbation et adoption (MCQ, 2010a, p. 1).

1.2 Mandat et livrables originaux

L'accueil d'une stagiaire de l'ENAP durant le premier trimestre fut donc planifié afin de réaliser la consultation des différentes unités. Plus précisément, l'offre de service adoptée avant le début du mandat incluait la réalisation des étapes suivantes :

- l'analyse du plan stratégique, des différents plans d'action (ex. : programme de travail institutionnel), des rapports annuels et des orientations stratégiques du Musée ;
- l'analyse des indicateurs présentement utilisés par le Musée, ce qui comprend des indicateurs quantitatifs comme des statistiques sur le nombre d'entrées, la composition des visiteurs et des données financières ainsi que des indicateurs

qualitatifs comme le résultat des enquêtes estivales auprès des visiteurs et les commentaires laissés par ceux-ci ;

- la recherche et l'analyse des mesures utilisées dans des institutions semblables ;
- la tenue de rencontres avec les membres de la direction et autres intervenants clés afin d'identifier leurs préoccupations de gestion (ex. : développement durable). Ces rencontres permettront d'identifier des objectifs prioritaires pour le Musée ainsi que les cibles qui s'y rattachent. Suite à l'identification des objectifs et des cibles, les indicateurs pertinents à la mesure de leur atteinte seront déterminés ;
- l'élaboration d'un *tableau des préoccupations de gestion* présentant les objectifs, les cibles et les indicateurs les plus significatifs ;
- l'élaboration d'un *tableau de suivi des résultats* intégrant les objectifs, les cibles, les indicateurs ainsi que la mesure de l'atteinte des objectifs (résultats), les causes à l'origine de ces résultats et des actions correctrices qui peuvent être entreprises pour remédier aux résultats jugés inacceptables ;
- l'élaboration de recommandations afin d'intégrer une démarche d'amélioration continue dans la gestion du Musée en prenant soin d'identifier des moyens qui permettent que seule la performance organisationnelle soit évaluée et non le rendement individuel des employés. Cela pourrait prendre la forme de tables de discussions où les commentaires des usagers et des employés seraient pris en compte.

Les trois principaux livrables attendus de la stagiaire étaient les suivants :

- un tableau des préoccupations de gestion ;
- un tableau de suivi des résultats ;
- un rapport de stage présentant l'ensemble de la démarche réalisée dans le cadre du mandat ainsi que les recommandations.

1.3 Mandat et livrables précisés

Bien que ce mandat demeurât sensiblement le même tout au long du stage, il fut toutefois précisé dans les premières semaines à la demande du directeur général du Musée. Ce dernier déterminait les unités qui devaient être consultées durant la première vague de consultation, à

savoir les unités directement reliées à trois des principales fonctions muséales soit : la conservation du patrimoine, la diffusion et la médiation. Ainsi, les unités ciblées par le directeur général sont :

- le Service des collections, des archives historiques et de la bibliothèque ;
- la Direction des expositions et des affaires internationales ;
- le Service de l'action culturelle et des relations avec les musées québécois ;
- le Service de l'éducation et de la médiation ;
- le Service des communications ;
- le Service de la diffusion numérique.

Il fut également convenu que des équipes de trois à quatre personnes devaient être formées dans chacune des unités ciblées afin d'être rencontrées pour qu'elles identifient une dizaine de priorités de gestion et de cibles en lien avec la réalisation de leur mission respective et de la mission institutionnelle.

Les livrables attendus furent également modifiés. Ils consistent à remettre :

- un *tableau des préoccupations de gestion* pour chaque unité ciblée ;
- deux *tableaux synthèses* regroupant l'ensemble des préoccupations des unités ;
- deux prototypes de *tableaux de suivi des résultats* ;
- un rapport de stage présentant l'ensemble de la démarche réalisée dans le cadre du mandat ainsi que les recommandations.

2. Présentation de l'organisation

2.1 Musée de la civilisation

Fondé en 1984 en tant que société d'État, le Musée a ouvert ses portes au public en 1988. L'article 24.1 de sa loi constitutive, la *Loi sur les musées nationaux* (L.R.Q., chapitre M-44), énonce que ses fonctions (mission), sont :

« 1° de faire connaître l'histoire et les diverses composantes de notre civilisation, notamment les cultures matérielle et sociale des occupants du territoire québécois et celles qui les ont enrichies;

2° d'assurer la conservation et la mise en valeur de la collection ethnographique et des autres collections représentatives de notre civilisation;

3° d'assurer une présence du Québec dans le réseau international des manifestations muséologiques par des acquisitions, des expositions et d'autres activités d'animation. »

Lors de sa fondation, le Musée regroupait deux entités : le Musée de la civilisation ainsi que la maison Chevalier. À ces deux composantes originelles, se sont greffés le Musée de l'Amérique française (MAF) en 1995 et le Centre d'interprétation de Place-Royale (CIPR) en 1999. De plus, le Musée est propriétaire de la Réserve muséale de la Capitale nationale qui fut inaugurée en 2005.

Les affaires du Musée sont administrées par un Conseil d'administration composé de neuf membres alors que la responsabilité de sa gestion incombe à un directeur général. Le Musée se compose de trois directions et de quatorze services, chapeautés par la Direction générale et le Secrétariat général. En mars 2011, le Musée comptait 154 employés réguliers répartis dans ses diverses composantes. Cette organisation culturelle mise sur plusieurs valeurs organisationnelles afin de « mettre de l'avant une pratique de mesures de performance, de qualité et d'efficacité des services », à savoir : la rigueur, la transparence, l'efficacité, la responsabilité, l'autonomie, l'éthique, la solidarité et l'engagement (MCQ, 2010b, pp. 5-6). L'organigramme du Musée peut être consulté en annexe 1.

2.2 Secrétariat général¹

Le Secrétariat général est composé de madame Danielle Poiré, secrétaire générale et directrice de la Direction de l'administration, ainsi que de madame Sylviane Morrier, secrétaire générale adjointe et responsable des affaires juridiques. Cette unité a pour principales fonctions d'assister le directeur général dans l'accomplissement de ses tâches, par exemple en assurant le

¹ Le contenu de cette section provient d'échanges avec madame Nadia Lazzari, directrice du Service des ressources humaines ainsi qu'avec madame Sylviane Morrier, secrétaire générale adjointe.

suivi de certains dossiers, et de le conseiller, notamment concernant plusieurs enjeux majeurs relevant de la direction générale.

Il s'agit d'une unité dont les titulaires assument des fonctions hautement stratégiques, en raison des liens étroits qu'elles entretiennent avec le directeur général et de la nature même des tâches qu'elles effectuent. En effet, plusieurs dossiers névralgiques relèvent du Secrétariat général comme la production des rapports annuels et des plans stratégiques ainsi que des dossiers d'envergure comme la gestion du projet d'agrandissement de la Réserve muséale ou le dépôt d'un plan stratégique relatif au financement auprès du ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine (MCCCF) (MCQ, 2010b, pp. 8-25). De plus, mesdames Poiré et Morrier prennent part à toutes les réunions du comité de direction exécutif, du comité de vérification et du Conseil d'administration. Ainsi, le Secrétariat général est une unité au cœur des discussions stratégiques et dotée d'une vision d'ensemble et complète de l'institution, ce qui en fait une unité toute désignée afin de se voir confier la responsabilité de l'implantation d'un tableau de bord institutionnel.

La secrétaire générale et la secrétaire générale adjointe travaillent de concert et en complémentarité. Elles se consultent régulièrement sur de nombreux dossiers et prennent des décisions concertées, par exemple sur une marche à suivre pour mener à bien un projet précis. Leur travail est également complémentaire puisque habituellement, la secrétaire générale est responsable du caractère plus stratégique des dossiers, notamment la rencontre des personnes concernées, la négociation et la conclusion des ententes, alors que la secrétaire générale adjointe est responsable d'assurer la conformité de tous les aspects légaux liés aux dossiers, ce qui implique principalement la rédaction et l'application des contrats. De plus, à la demande de la secrétaire générale, la secrétaire générale adjointe peut être appelée à assurer le suivi de certains dossiers, comme celui de la supervision de la consultation des unités en vue de l'implantation du tableau de bord institutionnel.

3. Recension des écrits :

Les écrits consultés durant la réalisation du mandat se partagent en quatre grandes catégories. La première catégorie d'écrits vise à présenter le milieu muséal québécois dans son ensemble avant de traiter plus particulièrement du Musée. La deuxième catégorie aborde le concept de la gestion par résultats dans l'administration publique québécoise alors que la troisième est axée sur la mesure de la performance. Cette troisième catégorie répertorie, entre autres, les écrits portant sur les composantes de la définition de la performance ainsi que sur les fondements de la performance en milieu muséal. Enfin, la quatrième catégorie porte sur les écrits présentant les différents outils utilisés afin de mesurer la performance.

3.1 Milieu muséal

3.1.1 Milieu muséal québécois

Selon la Société des musées québécois (SMQ), le Québec compte environ 450 institutions muséales (SMQ, 2011) qui sont visitées par quelques 12 millions de visiteurs chaque année depuis une décennie (Simard, 2010). De ce nombre, 123 institutions bénéficient du soutien financier du ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine via son programme d'aide au fonctionnement pour les institutions reconnues auxquelles s'ajoutent 65 autres institutions admissibles à des subventions pour des projets ponctuels (MCCCF, 2011a). Parmi les institutions reconnues et soutenues se trouvent les trois musées nationaux, soit le Musée national des beaux-arts du Québec, le Musée d'art contemporain de Montréal et le Musée de la civilisation ainsi qu'un musée régit par sa propre loi distincte, le Musée des beaux-arts de Montréal.

Les institutions muséales regroupent trois types d'organisations : les musées, les centres d'exposition et les lieux d'interprétation. Ces trois types d'organisations exercent, à des degrés divers, les fonctions dites « fonctions muséales » qui sont, pour la Direction du patrimoine et de la muséologie du MCCCF, au nombre de six, soit :

- la fonction de *gestion des collections* qui implique de faire des acquisitions, de conserver les collections et de les gérer (inventaire, informatisation) ;

- la fonction de *recherche* qui implique principalement la documentation des collections et le partage de l'expertise ;
- la fonction d'*exposition* qui regroupe tout ce qui touche à la programmation des expositions, qu'elles soient permanentes, temporaires ou itinérantes, c'est-à-dire l'élaboration des concepts, l'installation et la présentation des objets, l'interprétation de ceux-ci et leur retrait ;
- la fonction *éducation* qui implique le développement d'activités éducatives, la production de documents pédagogiques, la préparation et la réalisation des visites commentées ainsi que l'animation de divers ateliers ;
- la fonction *action culturelle* qui comprend l'organisation d'activités spéciales comme des événements, des conférences, des colloques et autres manifestations culturelles ;
- la fonction *communication* qui implique de produire des publications servant à la diffusion du savoir et à la promotion comme des catalogues ou des dépliants (MCCCF, 2010, pp. 39-41).

Alors que tous les musées exercent l'ensemble des six fonctions muséales, il n'en est pas nécessairement de même pour les lieux d'interprétation puisque seulement certains d'entre eux sont responsables d'une collection permanente. Les lieux d'interprétation se distinguent également des musées par le fait qu'ils concentrent leurs activités autour d'une seule thématique particulière, le plus souvent en lien avec l'histoire, les sciences, les techniques ou les modes de vie (MCCCF, 2010, p. 3). Quant à eux, les centres d'exposition se distinguent des deux autres types d'institutions muséales puisqu'ils ne possèdent habituellement pas de collection permanente, qu'ils ne réalisent pas d'expositions permanentes et qu'ils n'accordent généralement que peu d'importance à fonction la *communication* (MCCCF, 2010, p. 3).

3.1.2 Musée de la civilisation

Le Musée de la civilisation jouit d'un statut particulier dans le milieu muséal québécois grâce à son statut de musée national, mais également en raison de plusieurs caractéristiques qui le distingue. Son statut de musée national lui assure un financement récurrent du MCCCF afin de soutenir son fonctionnement. Ce financement était d'une hauteur de 19 914 205 \$ pour 2009-2010, ce qui représentait près des deux tiers de ses revenus totaux (MCQ, 2010c, p.54). Ce statut

amène aussi plusieurs obligations. Premièrement, il a une responsabilité envers l'ensemble des Québécois par la conservation du patrimoine national de toutes les origines (francophone, anglophone, premières nations, communautés culturelles, etc.) (MCQ, 2010b, p. 5). Deuxièmement, il se doit de supporter le réseau muséal québécois, ce qu'il fait entre autres en mettant à profit son expertise et ses ressources en étant partenaire du Service de soutien aux institutions muséales (SSIM) (MCCCF, 2011b). Troisièmement, le Musée doit présenter des plans d'actions qui répondent aux attentes de l'État comme un plan d'action de développement durable.

Ces obligations sont les mêmes que celles dévolues aux deux autres musées nationaux. Toutefois, le Musée se distingue de ceux-ci par le fait qu'il constitue un complexe muséal (il est le seul à posséder plusieurs composantes) et par son projet culturel particulier qui fut élaboré par monsieur Roland Arpin, le directeur général en fonction lors de l'ouverture du Musée et actualisé en 2010 par le présent directeur général. L'actualisation du projet culturel du Musée en 2010, s'est inscrite dans une volonté de continuité face au projet initial puisque celui-ci « demeure fondamentalement pertinent » (MCQ, 2010b, p. 1). Ainsi, l'approche thématique et pluridisciplinaire demeure une caractéristique fondamentale du Musée, tout comme sa préoccupation pour les enjeux contemporains et les questions citoyennes (MCQ, 2010b, p. 1).

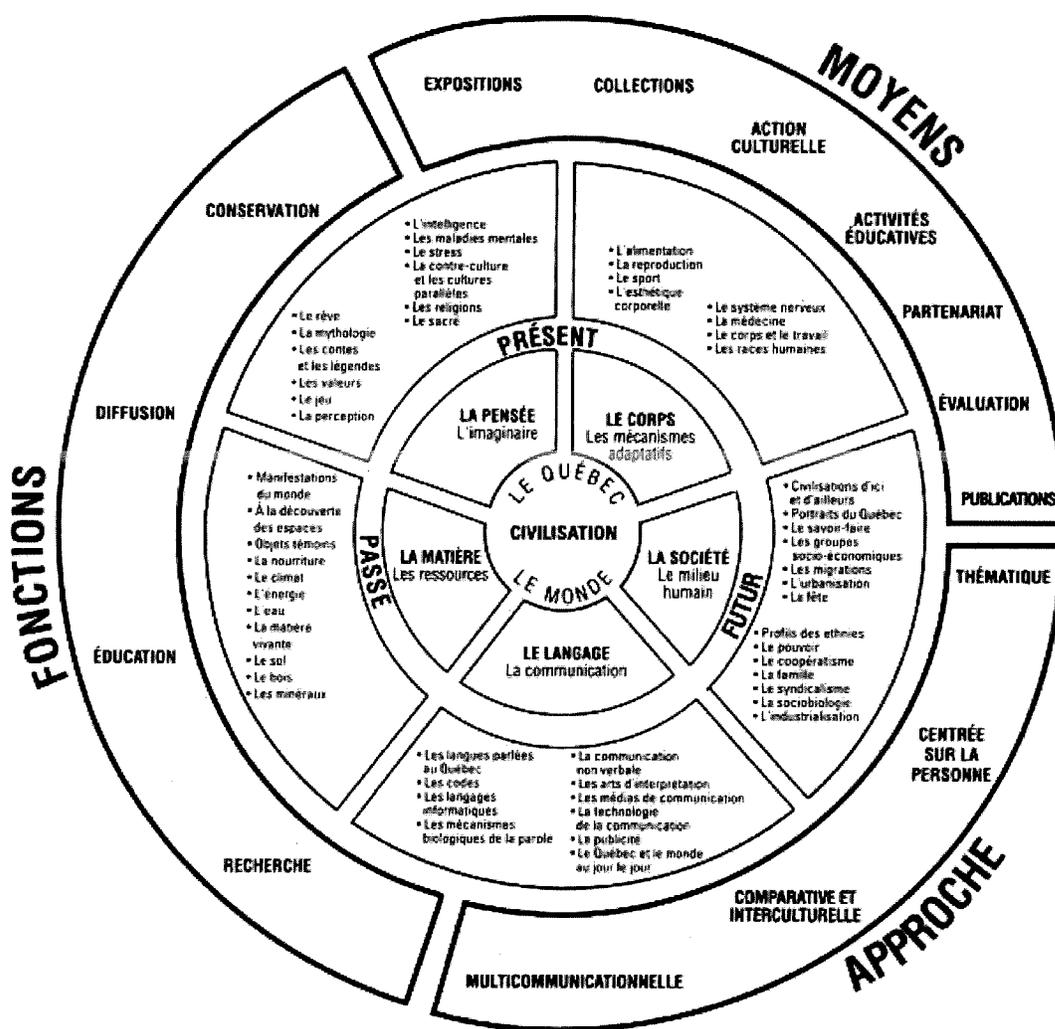
En plus de miser sur l'apport de plusieurs disciplines, le Musée est pluriel à plusieurs égards. D'abord, il met de l'avant une pluralité d'approches (comparative et interculturelle, multicomcommunicationnelle, thématique, centrée sur la personne) et de moyens (publications, évaluation, partenariat, expositions, activités culturelles et éducatives, collections) qui lui permettent de faire découvrir aux visiteurs des collections diverses et un patrimoine immatériel alliant le passé, le présent et le futur (MCQ, 2010b, pp. 1-3). Il est également pluriel dans ses fonctions (recherche, conservation, diffusion, éducation) et dans ses choix de programmation thématique, puisant des sujets dans « les cinq grands secteurs qui découpent toute l'activité humaine [...] :

- le corps et les mécanismes d'adaptation ;
- la matière et les ressources physiques ;
- la société et le milieu urbain ;

- le langage et la communication ;
- la pensée et l'imaginaire. » (Arpin, 1992, p. 35)

Cette diversité d'approches, de moyens, de fonctions et de thèmes s'explique par le fait que le Musée « reconnaît que les publics sont multiples » (MCQ, 2010b, p. 1). Le concept initial et toujours effectif du Musée se présente ainsi :

Concept du Musée de la civilisation



(Arpin, 1992, p. 39)

L'attention portée aux attentes et aux besoins des différents publics est présente dès 1987 dans un document précisant la mission, le concept et les orientations du Musée et approuvé par le Conseil des ministres (MCQ, 2010c, p. 10). Dans ce document, on « mentionne que le Musée de la civilisation place la personne humaine au centre de ses préoccupations; que sans négliger la recherche et la conservation, il donne priorité à la diffusion; qu'il est un musée ouvert, populaire, polyvalent et orienté vers la participation et l'interaction » ((MCQ, 2010c, p. 10). Il n'est donc pas étonnant de retrouver dans le projet culturel de 2011 que l'« un des points forts du Musée (répondant ainsi au projet culturel) demeure son engagement à développer et à maintenir une relation de qualité avec les visiteurs » (MCQ, 2010b, p. 7).

3.2 Gestion par résultats dans l'administration publique québécoise

Le fait de placer le client au cœur des préoccupations est une des caractéristiques centrales de la gestion par résultats (GPR), un modèle de gestion adopté dans plusieurs États occidentaux dans les dernières décennies afin de rendre leurs organisations publiques plus performantes. Cette recherche de la performance par les gouvernements résulte du contexte entourant la fin des années 1980 et la décennie 1990, où les États faisaient face à des déficits budgétaires récurrents, à des dettes publiques importantes et grandissantes, au vieillissement de la population, à la mondialisation, à l'arrivée de nouvelles technologies et à de nouvelles exigences des citoyens en matière de qualité des services et de transparence (Mazouz & Leclerc, 2008, p. 20). Les débats qui furent soulevés par ses enjeux se sont « cristallisés autour de l'imputabilité des agents publics, l'optimisation des ressources disponibles et la qualité des services aux citoyens, populations et entreprises » (Mazouz & Tardif, 2010, p. 33).

En ce sens, il n'est pas surprenant de constater que ces éléments se retrouvent dans la *Loi sur l'administration publique* (LAP) du Québec adoptée en 2000 (L.R.Q., chapitre A-6.01). En effet, cette loi affirme que la priorité de l'administration gouvernementale sera accordée à la qualité des services aux citoyens et elle instaure « un cadre de gestion axé sur les résultats et sur le respect du principe de transparence » (article 1). Plus précisément, l'article 2 de la loi stipule que le cadre de gestion axée sur les résultats implique entre autre la prise en compte des attentes exprimées par les citoyens, l'atteinte des résultats en fonction des objectifs préalablement établis,

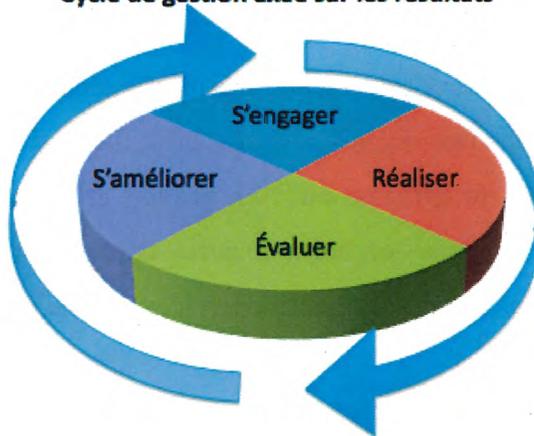
la reddition de comptes portant sur la performance dans l'atteinte de résultats et l'utilisation optimale des ressources.

Le cadre de gestion axée sur les résultats est impérativement lié à la triade *objectif – indicateur – cible*. Comme l'indique le Secrétariat du Conseil du trésor du Québec dans son *Guide sur les indicateurs*, « [c]es trois éléments sont à la base de la mesure des résultats » (SCTQ, 2003, p. 10). Alors que l'objectif reflète une intention ou une réalisation que l'on vise, l'indicateur « décrit le type de mesure (nombre, ratio, pourcentage, bien livrable) ainsi que les différents éléments qui seront considérés dans le calcul ou le suivi (par exemple les activités, les groupes de clients, les coûts, etc.) » (SCTQ, 2003, p. 11). Enfin, la cible est « la « hauteur » du résultat attendu par rapport [...] à une mesure de référence qui sert de base de comparaison pour le résultat obtenu » (SCTQ, 2003, p. 12). Un exemple concret de l'utilisation de cette triade pourrait être le suivant :

Objectif	Indicateur	Cible
Augmenter la satisfaction de la clientèle.	Taux de satisfaction de la clientèle	Augmenter la satisfaction de la clientèle à 95%.

La *LAP* implique, pour tous les ministères et organismes qui y sont assujettis, la production de plusieurs documents qui incorporent la triade *objectif – indicateur – cible*, à savoir les plans stratégiques, les conventions de performance et d'imputabilité ainsi que les rapports annuels de gestion. La production de ces documents s'inscrit dans un cycle plus global de gestion axée sur les résultats qui se divise en quatre phases. La première phase consiste à s'engager envers les citoyens, les clients et les élus. C'est durant cette phase que la déclaration de services aux citoyens et que le plan stratégique sont produits. La deuxième phase consiste à réaliser les programmes et plans d'action élaborés dans la première phase et à livrer les services. La troisième phase consiste à rendre compte devant les citoyens, les clients et les élus. C'est durant cette phase que l'on mesure et évalue les résultats et que l'on produit le rapport annuel de gestion. Finalement, la quatrième phase implique l'utilisation des connaissances acquises « pour examiner les choix de l'organisation et ses façons de faire, revoir les engagements et s'améliorer pour mieux répondre aux attentes des citoyens » (SCTQ, 2002, p. 10). Le cycle de gestion axée sur les résultats se présente ainsi :

Cycle de gestion axée sur les résultats



(Inspiré de Deschênes, 2010, p. 2)

Le Musée, bien qu'étant une société d'État, n'est actuellement pas assujéti à toutes les dispositions de la *LAP* ni de la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État*. Toutefois, ce fait ne l'empêche pas d'être soumis à certaines obligations légales telles que la production d'un rapport annuel d'activités (article 33 de la *Loi sur les musées nationaux*), d'un plan triennal soumis à l'approbation de la ministre du MCCCCF (article 31 de la *Loi sur les musées nationaux*) et de plans d'action spécifiques tel qu'en matière de développement durable. Il n'est cependant pas contraint de déposer son plan stratégique à l'Assemblée nationale et de produire une déclaration de service aux citoyens.

Malgré tout, cela n'empêche pas le Musée de considérer la qualité des services, la prise en compte des attentes des citoyens et l'utilisation optimale des ressources comme des préoccupations centrales. En effet, il applique de son plein gré plusieurs des principes inhérents à la gestion axée sur les résultats. Par contre, la mesure de l'atteinte des résultats en fonction d'objectifs préalablement établis et la reddition de comptes portant sur la performance dans l'atteinte de résultats restent à approfondir.

3.3 Mesure de la performance

3.3.1 Composantes de la performance

Comme plusieurs des concepts du développement organisationnel, celui de la performance s'applique à tous les niveaux dans une organisation. En effet, la performance peut s'appliquer à un individu, à une équipe, à un programme ou à un produit et, bien entendu, à l'organisation dans son ensemble. La performance organisationnelle dépend en fait de la performance combinée des individus, des équipes et des produits et services qu'elle offre.

Dans leur ouvrage, Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden et Montalván (2003, p. 179) indiquent que la mesure de la performance organisationnelle est traditionnellement associée à l'efficacité et à l'efficience. Pour ces auteurs, l'efficacité réfère à la capacité d'une organisation à atteindre ses buts. Afin de la mesurer, il est nécessaire de comprendre la raison d'être de l'organisation et les différentes dimensions de celle-ci (Lusthaus et al., 2003, p.155). Les indicateurs associés à cet élément sont par exemple, le nombre de clients servis, l'atteinte des buts et la qualité des services. L'efficience est pour eux le ratio entre les résultats obtenus et les frais encourus. On parle alors d'utilisation judicieuse des ressources et les indicateurs qui y sont associés vont du rendement par employé au coût par service en passant par le taux de roulement du personnel (Lusthaus et al., 2003, p.165).

Bien que nullement contestés lorsqu'il est question de la définition de la performance, ces deux éléments ne sont maintenant plus les seuls. En effet, Mazouz et Tardif (2010, p. 33) relatent les travaux de Boyne et Walker selon lesquels un examen de la « littérature universitaire consacrée aux réformes administratives engagées au nom de la performance, dès le début des années 1980 par les pays de l'OCDE, nous révèle des courants théoriques qui se structurent autour de l'efficacité, de l'efficience et de l'équité ». À cela, Mazouz et Tardif (2010, p. 54) ajoutent que lorsqu'il est question de mesure de la performance dans la sphère publique, il est impératif de tenir compte de la valeur ajoutée à la communauté d'implantation puisque les organisations publiques servent l'ensemble de la population. En ce sens, il faut donc tenir compte de l'impact de l'organisation dans son milieu.

Pour leur part, Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden et Montalván ajoutent deux éléments à l'efficacité et à l'efficience : la pertinence et la viabilité financière. La pertinence se définit comme « la capacité de l'organisation de faire en sorte que sa mission, ses buts, ses programmes et ses activités cadrent avec les besoins de ses principaux intervenants et commettants » (Lusthaus et al., 2003, p.167). Par intervenants et commettants les auteurs entendent les clients, les bénéficiaires, les partenaires et les bailleurs de fonds de l'organisation. Ce concept de pertinence fait donc référence à la capacité de l'organisation à apprendre, à s'adapter et à innover. Parmi les indicateurs liés à la pertinence on retrouve la satisfaction des intervenants, la réputation de l'organisation chez ses homologues, les ressources affectées au perfectionnement des employés et le nombre de nouveaux produits et services (Lusthaus et al., 2003, p.171).

Quant à elle, la viabilité financière fait référence à « la capacité d'une organisation à réunir les fonds nécessaires pour satisfaire à ses exigences fonctionnelles à court, à moyen et à long terme » (Lusthaus et al., 2003, p.172). On parle alors d'équilibre budgétaire mais également de diversification des sources de revenus, ce qui implique des indicateurs comme la proportion des revenus fournis par le principal bailleur de fonds et le degré de diversification des sources de financement (Lusthaus et al., 2003, p.178).

Concernant la mesure de la performance des organisations culturelles, Ian Gilhespy a élaboré un modèle, appelé modèle des quatre E, liant la performance à l'efficacité, l'efficience, l'économie et l'équité. Alors que l'efficacité et l'efficience réfèrent aux définitions connues, l'économie est associée au respect des budgets et l'équité est associée à l'accessibilité et se décline en trois dimensions : sociale, régionale et intergénérationnelle (Paulus, 2003, p. 52). Dans une étude portant sur la mesure de la performance dans les musées, Odile Paulus écrit que « the social dimension is the distribution of accessibility among various socio-economic groups, the regional dimension is the museum's accessibility regardless of location within the region, and the intergenerational dimension refers to preservation for the benefit of future generations » (Paulus, 2003, p. 52).

En regroupant les définitions de la performance de l'ensemble des auteurs, il est possible d'associer la performance organisationnelle en milieu muséal à un ensemble d'éléments, à savoir

l'efficacité, l'efficience, l'équité (accessibilité), l'impact, la pertinence et la viabilité financière (économie). Comme le présent mandat ne touche que des unités liées directement aux fonctions muséales, il est possible de croire que les objectifs et les indicateurs qui seront identifiés par les différents intervenants rencontrés devraient toucher essentiellement l'efficacité, l'efficience, l'impact, la pertinence et l'équité. Les indicateurs portant sur la viabilité financière ne devraient pas être abordés par les unités rencontrées puisque les préoccupations à ce sujet devraient essentiellement émaner des unités dédiées au développement et aux ressources financières qui ne sont pas rencontrées dans le cadre du présent mandat.

3.3.2 La performance en milieu muséal

Comme plusieurs auteurs, Carmen Camarero et Maria José Garrido constatent que plusieurs musées ont pris, au cours des dernières années, une tangente *marketing* qui les incite à s'orienter vers le marché afin d'améliorer leur performance. De la sorte, bon nombre d'institutions muséales sont maintenant gérées selon une perspective d'affaires. À travers l'étude empirique de 182 musées espagnols, les auteures tentent d'identifier les effets de l'orientation stratégique prise par les musées sur leur performance économique et sociale.

Le virage *marketing* des musées est notamment étudié par Jean-Michel Tobelem qui a développé le concept d'organisation culturelle de marché (OCM) afin de rendre compte du fait que les musées sont de plus en plus concernés par les mécanismes du marché comme la concurrence face à d'autres institutions culturelles et touristiques en plus de la conciliation de l'offre et de la demande « pour plusieurs de leurs dimensions : l'accueil des visiteurs, les activités « commerciales », le financement de leurs opérations, la planification stratégique, la collecte de fonds ou la gestion du personnel (qu'il soit salarié ou bénévole) » (Tobelem, 2010, p.25). Cette dynamique pousse d'ailleurs les musées vers l'évaluation de leur performance, ce qui les incite à ajuster leur offre selon les besoins perçus de la demande (les publics) et à surveiller la qualité des produits et services qu'ils offrent, tout comme cela les amène à prendre en compte leur environnement :

« Dès lors que le musée ne se contente pas de « persister dans son être », mais qu'il cherche à adapter les contours de son offre scientifique, culturelle et pédagogique aux mutations de son environnement, il est conduit à se placer dans le cadre d'une démarche stratégique, mettant en place des objectifs et des moyens opérationnels au service d'une mission définie au préalable, et à évaluer régulièrement – de différentes façons – le résultat de ses actions » (Tobelem, 2010, p. 24).

Dans leur étude, Carmen Camarero et Maria José Garrido montrent que la performance économique et sociale des musées est grandement tributaire de l'orientation stratégique prise par ceux-ci, à savoir *l'orientation vers le produit* ou *l'orientation vers le marché*. Pour les auteures, la performance sociale d'un musée est liée à la réalisation de son triple mandat de conservation du patrimoine, d'éducation des publics et de démocratisation de la culture (Camarero & Garrido, 2008, p. 16). Lemire et Girault (2001, p. 29) ajoutent à la performance sociale la capacité de l'organisation à permettre la socialisation et à briser l'isolement de certains groupes comme les personnes âgées, notamment via ses activités culturelles et à travers ses associations de membres et de bénévoles.

La performance économique est, quant à elle, liée à la capacité des musées à générer des revenus suffisants pour leurs opérations en plus d'inclure des éléments comme le nombre de visiteurs ainsi que les bénéfices que l'organisation peut avoir sur les individus, les partenaires et la communauté qui participent à ses activités, ce qui inclut notamment la création d'emplois (Camarero & Garrido, 2008, p. 17).

Les auteures présentent *l'orientation produit* comme une approche qui s'appuie sur le postulat que les visiteurs sont avant tout attirés par la qualité et le caractère innovant des expositions, ce qui pousse les musées à mettre l'emphasis sur les acquisitions, la restauration, la conservation et la recherche (Camarero & Garrido, 2008, p. 15). En ce sens, les musées qui adoptent cette orientation ne prennent pas nécessairement en compte les attentes des visiteurs lorsqu'ils élaborent un produit et ne visent pas à tous les satisfaire. Toutefois, l'adoption d'une telle orientation favorise la performance sociale des musées car :

« [the] product orientation is concerned with the quality of the collection. Museums have a duty to preserve their objects so that future generations can enjoy them, learn from them and use them to gain insight into their own origins. Thus, maintain Holbrook and Zirlin (1985), when a not-for-profit arts organization adopts a product or custodial orientation the social benefit is heightened. »
(Camarero & Garrido, 2008, p. 16-17)

À ce sujet, Odile Paulus note d'ailleurs toute la complexité de conjuguer ce qui est bon pour les générations futures et pour les générations actuelles. En effet, moins une collection est montrée aux visiteurs actuels, mieux elle est préservée pour les générations futures. Toutefois, plus une collection est montrée, plus elle est vivante et étudiée, ce qui bénéficie aux générations

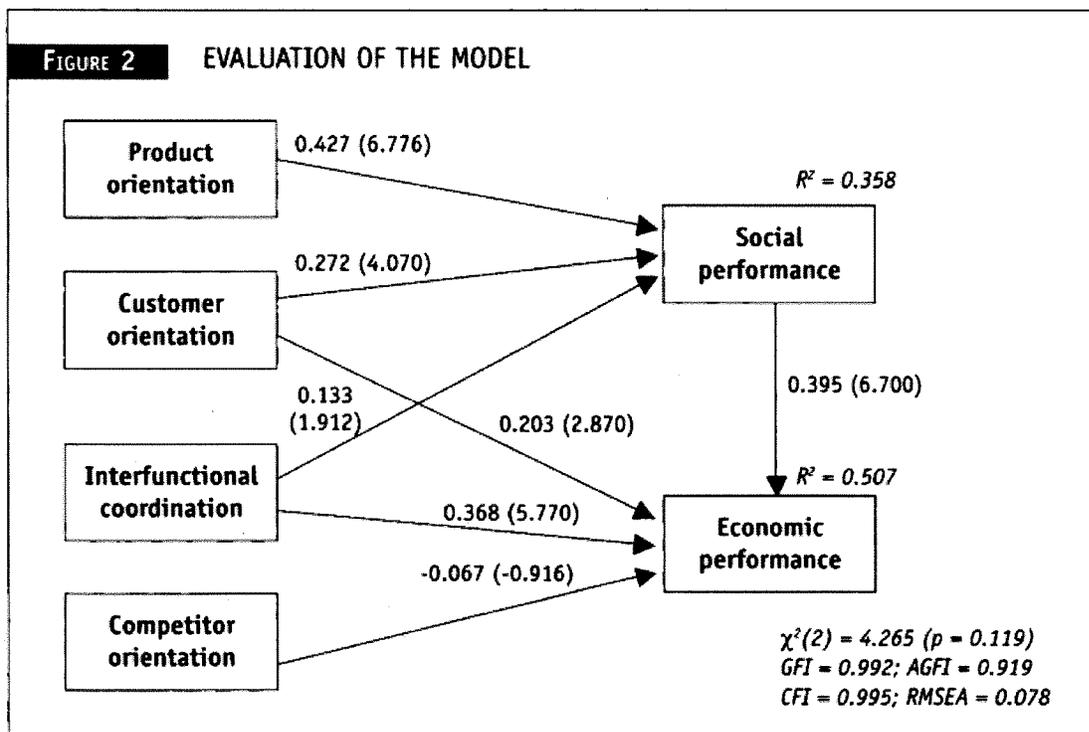
actuelles et futures (Paulus, 2003, pp. 58-59). De là l'importance de maintenir un équilibre et de tenir compte des générations futures dans la mesure de la performance. Cette auteure est d'avis que plusieurs indicateurs de performance dans les musées ne sont pas valides, car ils omettent de prendre en considération les générations futures, qui constituent d'ailleurs une clientèle souvent négligée. Cette omission pose problème puisque cela signifie que le rôle fondamental de conservation des musées est ignoré (Paulus, 2003, p. 61). Il sera intéressant de voir si cette observation est également valide pour le Musée de la civilisation ou si, au contraire, la conservation et les générations futures occupent une place importante dans les préoccupations des intervenants.

Le fait de porter une attention particulière à la fonction de conservation lors de l'analyse de la performance des musées est également relevé par Jean-Michel Tobelem. En effet, ce dernier reprend l'idée de Stephen Weil qui affirme : « [q]ue les musées aient un impact économique ou éducatif n'empêche pas qu'une autre institution puisse obtenir des résultats supérieurs ; il semble donc préférable d'insister sur ce en quoi les musées sont uniques et irremplaçables », c'est-à-dire la conservation et la recherche, lorsque vient de montrer leur rôle bénéfique pour la société (Tobelem, 2010, pp. 195-196).

L'orientation marché est pour sa part séparée en trois composantes : *l'orientation vers le client*, *l'orientation vers les concurrents* et *la gestion coordonnée*. Pour Kotler et Kotler, un musée *orienté vers le client* « take consumers interests into account when planning its exhibitions, programs and activities, will research extensively to determine the needs, perceptions and preferences of its visitors, and will identify market segments with different needs and interests, subsequently tailoring programs and experiences to each target segment » (Camarero & Garrido, 2008, p. 15). Cette approche vise donc à satisfaire les visiteurs en leur proposant des produits adaptés. *L'orientation vers les concurrents* signifie qu'une organisation connaît les forces et faiblesses ainsi que les capacités et les stratégies de ses compétiteurs, qu'ils soient réels ou potentiels (Narver et Slater dans Carrero & Garrido, 2008, p. 15). Pour Camarero et Garrido, les musées devraient considérer divers types de concurrence, à savoir les autres musées de la région, mais également les produits culturels offerts par différentes organisations et les activités de tout genre qui pourraient prendre la place des activités culturelles dans les loisirs de la

population (Camarero & Garrido, 2008, p. 16). Finalement, la *gestion coordonnée* réfère à tous les efforts d'une organisation pour offrir une valeur ajoutée à son offre.

Après avoir réalisé leur étude, Camarero et Garrido en sont arrivées à la conclusion que *l'orientation produit jumelée à l'orientation vers le client* influencent fortement la performance sociale d'un musée et que cette performance sociale, liée à une *gestion coordonnée*, est le principal vecteur d'influence sur la performance économique d'une organisation muséale (Camarero & Garrido, 2008, p. 15). En fait, les auteures montrent que les musées qui excellent dans l'éducation des publics et dans la conservation du patrimoine sont performants économiquement car pour elles, en cherchant à atteindre leurs objectifs sociaux de conservation du patrimoine, d'éducation des publics et de démocratisation de la culture, les musées augmentent par le fait même leur fréquentation, ce qui leur permet d'augmenter leurs revenus (Camarero & Garrido, 2008, pp. 23-24). Leurs résultats sont présentés dans leur modèle :



(Camarero & Garrido, 2008, p. 22)

Pour être performants aux plans social et économique, les musées gagnent donc à adopter une approche qui concilie les *orientations vers le produit* et *vers le client* ainsi qu'à adopter une

gestion coordonnée afin d'apporter une valeur ajoutée à leur offre. Ce principe est bien compris par le directeur général actuel du Musée de la civilisation pour qui il semble de mise que le Musée doit être sensible et attentif au public, en mesurant ses attentes et en identifiant ses préoccupations, tout en étant rigoureux et exigeant envers lui-même, ce qui mènera l'institution muséale à dépasser les attentes du public à son égard, à susciter son intérêt et parfois même à le provoquer et le bousculer (Côté, 2010). L'important, pour le directeur général, est en fait de maintenir un équilibre entre les deux approches lors de l'élaboration de la programmation, car si le Musée n'est pas sensible aux attentes du public, il risque de se replier sur lui-même alors que s'il ne s'attarde qu'à combler les attentes du public, il risque de devenir esclave de leur volonté (Côté, 2010). Si cette vision est partagée par l'ensemble des intervenants du Musée, ces derniers devraient faire état de préoccupations propres à l'*orientation produit* et à l'*orientation vers le client* en nombre assez égal lorsqu'ils seront rencontrés. L'analyse du tableau synthèse des préoccupations de gestion à la fin du mandat permettra de le vérifier.

3.4 Outils de mesure de la performance

Afin de mesurer les résultats de leurs actions, les musées ont tout à gagner de se munir d'outils de mesure de la performance. À cet égard, divers outils s'offrent à eux tel que le tableau de bord de gestion et le cadre de mesure du rendement afin de faciliter la surveillance et la présentation des résultats (RHDCC, 2004, p. 1). Ces outils ont plusieurs fonctions qui dépassent la simple mesure des résultats puisqu'ils sont également des outils de gestion et de communication. D'abord, ils mesurent l'atteinte des résultats prévus, ce qui facilite la reddition de compte aussi bien interne qu'externe. De plus, ces outils permettent aux gestionnaires de disposer rapidement d'une information fiable et à jour qui leur permet de constater rapidement des écarts entre ce qui est attendu et ce qui est réalisé et ainsi d'apporter les correctifs nécessaires. De même, ces outils peuvent être forts utiles pour la mobilisation des ressources humaines et la communication puisqu'ils favorisent un meilleur partage de l'information et encouragent l'autocontrôle. Enfin, ces outils peuvent également fournir un fort apport au niveau la mémoire organisationnelle puisqu'ils permettent d'emmagasiner une quantité appréciable d'information au fil des ans et ainsi de mieux apprécier et suivre l'évolution de l'organisation (Voyer, 2009, pp. 46-50 et Niven, 2003, pp. 15-23).

3.4.1 Modèle de tableau de bord de Pierre Voyer

L'approche de Pierre Voyer est centrée sur la valeur ajoutée à l'information puisque « la plupart des préoccupations des gestionnaires sont, en fait, d'ordre informationnel » (Voyer, 2009, p. 28). Le gestionnaire a besoin d'informations pour « mesurer, comprendre, apporter une attention soutenue aux éléments importants, apprécier les situations, évaluer l'importance des variations et des écarts et en faire le suivi, localiser les problèmes, informer et rendre compte, décider et agir en prenant, au moment opportun, les décisions d'ajustement et ce, de façon dynamique et progressive » (Voyer, 2009, p. 28). L'apport premier du modèle de tableau de bord élaboré par Pierre Voyer est qu'il permet aux gestionnaires « de sélectionner, consolider, agencer et présenter, de façon rapide et sommaire, l'information essentielle à la gestion, par un nombre restreint d'indicateurs significatifs » (Voyer, 2009, p. 55).

Ce modèle permet également aux gestionnaires d'accéder à différents niveaux d'information selon leurs besoins grâce au forage. Celui-ci est possible puisque le modèle intègre diverses sections permettant d'accéder à différents niveaux de détails. D'abord, l'utilisateur entre sur la page synthèse qui lui permet d'avoir une vue d'ensemble des indicateurs jugés essentiels. Grâce à différents graphiques et pictogrammes, il repère rapidement des résultats ou des écarts anormaux. S'il désire avoir plus d'information au sujet de certains indicateurs, il peut alors accéder aux pages ventilées qui contiennent différents tableaux et graphiques plus détaillés en fonction des différentes ventilations de l'indicateur. Cela peut donc lui permettre de localiser la source du problème. S'il désire toujours avoir plus d'information, l'utilisateur peut alors consulter les pages statistiques détaillées qui contiennent différents calculs et statistiques tirés des données brutes comprises dans les pages des bases de données qui peuvent également faire partie du tableau de bord ou par le biais duquel il est possible d'y accéder (Voyer, 2009, p. 43).

Pour atteindre son plein potentiel, le tableau de bord doit toutefois, remplir trois conditions. D'abord, il doit être arrimé à la gestion afin de demeurer pertinent et crédible. Cet arrimage n'est possible que si une analyse adéquate des besoins et des préoccupations des gestionnaires a été effectuée afin d'y faire correspondre les bons indicateurs (Voyer, 2009, p. 36). Ensuite, le tableau de bord doit reposer sur un bon système d'information permettant de

l'alimenter en données fiables et de qualité. Finalement, le tableau de bord « doit être soutenu par une bonne technologie » afin de demeurer flexible et facile d'utilisation (Voyer, 2009, p. 59).

Afin de s'assurer que le tableau de bord remplisse ses conditions, Voyer propose une méthode de réalisation des tableaux de bord en cinq étapes qui peuvent se dérouler plus ou moins simultanément et qui impliquent la production de divers outils :

- 1- L'organisation du projet tableau de bord ;
- 2- L'identification des préoccupations de gestion et des indicateurs (production *du tableau préoccupations-indicateurs*) ;
- 3- Le design des indicateurs et du tableau de bord : les paramètres et la représentation visuelle (production *des fiches-indicateurs*) ;
- 4- L'informatisation et la réalisation du système de production du tableau de bord ;
- 5- La mise en œuvre du tableau de bord (production *du tableau de suivi décisionnel*).

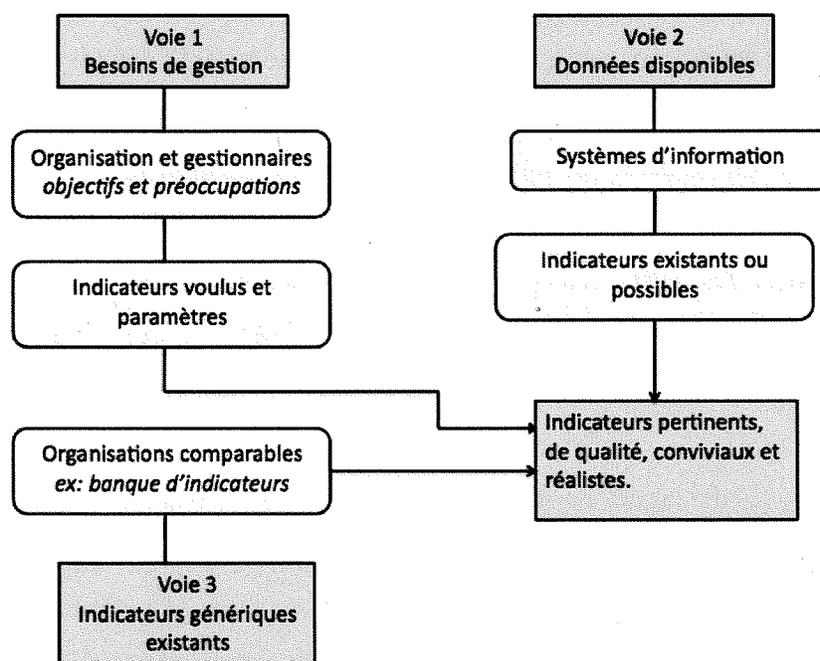
Le premier outil développé est le *tableau préoccupations-indicateurs* (TPI) qui renvoie à la triade *objectif – indicateur – cible*. Le modèle du TPI est le suivant :

SECTION GÉNÉRALE (STRATÉGIQUE)			
Objectifs stratégiques	Préoccupations supplémentaires	Cibles, balises et objectifs chiffrés	Indicateurs d'effets et d'impacts
SECTION DÉTAILLÉE (OPÉRATIONNELLE)			
Découpage	Préoccupations	Cibles, balises et objectifs chiffrés	Indicateurs (ressources, processus, résultats de production)

(Inspiré de Voyer, 2009, p. 205 et Deschênes, 2010, p. 39)

Pour l'auteur, le choix des indicateurs se fait selon un processus rigoureux qui implique de suivre trois voies distinctes mais complémentaires. La *voie 1* consiste à identifier les préoccupations des gestionnaires et les priorités organisationnelles afin d'y arrimer les indicateurs voulus. Quant à la *voie 2*, elle consiste à identifier des indicateurs déjà existants ou qu'il serait

possible d'obtenir grâce aux systèmes d'information en place dans l'organisation. Enfin, la *voie 3* consiste à identifier des indicateurs génériques ou existants dans d'autres organisations afin de les utiliser ou de s'en inspirer. Au sujet d'un quelconque ordre à suivre lors du choix des voies à emprunter, Voyer (2009, p. 151) insiste sur le fait que l'ordre n'a pas d'importance, bien qu'il puisse être préférable de les emprunter simultanément puisque cela permet « un mouvement d'aller-retour dynamique où besoins, exemples existants, données disponibles et indicateurs possibles vont progressivement correspondre » (Voyer, 2009, p. 151). En fait, ce qui est primordial est plutôt de n'en laisser aucune pour compte. Les trois voies se présentent ainsi :



(Inspiré de Voyer, 2009, p. 148)

Le respect de ce processus permet d'obtenir des indicateurs qui sont (Voyer, 2009, pp. 69-71 et 146-147) :

- 1- pertinents : c'est-à-dire qu'ils s'arriment à des préoccupations, des objectifs ou des attentes ;
- 2- de qualité : ils doivent ainsi être formulés de façon claire et précise, être bien définis (ventilations, fréquence de la mesure, comparaisons, présentation) et fiables d'un point de vue méthodologique ;

- 3- conviviaux : c'est-à-dire simples à utiliser et à comprendre en plus d'être évocateurs ;
- 4- réalistes : ils doivent donc allier la faisabilité technique (accès aux données), organisationnelle (désirabilité et contexte) et financière (rentabilité).

En plus d'inclure la triade *objectif – indicateur – cible*, le TPI se caractérise par sa division en deux sections soit une section générale et l'autre détaillée. La section générale regroupe les objectifs et les indicateurs stratégiques de l'organisation. Ceux-ci servent à mesurer l'atteinte des objectifs et la réalisation de la mission de l'organisation et « sont principalement destinés à l'extérieur » (Voyer, 2009, p. 203). Pour sa part, la section détaillée regroupe les préoccupations de gestion et les indicateurs opérationnels qui sont liés au fonctionnement de l'organisation et qui réfèrent généralement aux moyens nécessaires afin de remplir les objectifs stratégiques. Contrairement aux indicateurs stratégiques, les indicateurs opérationnels sont principalement utilisés à l'interne et sont rarement diffusés à l'extérieur de l'organisation.

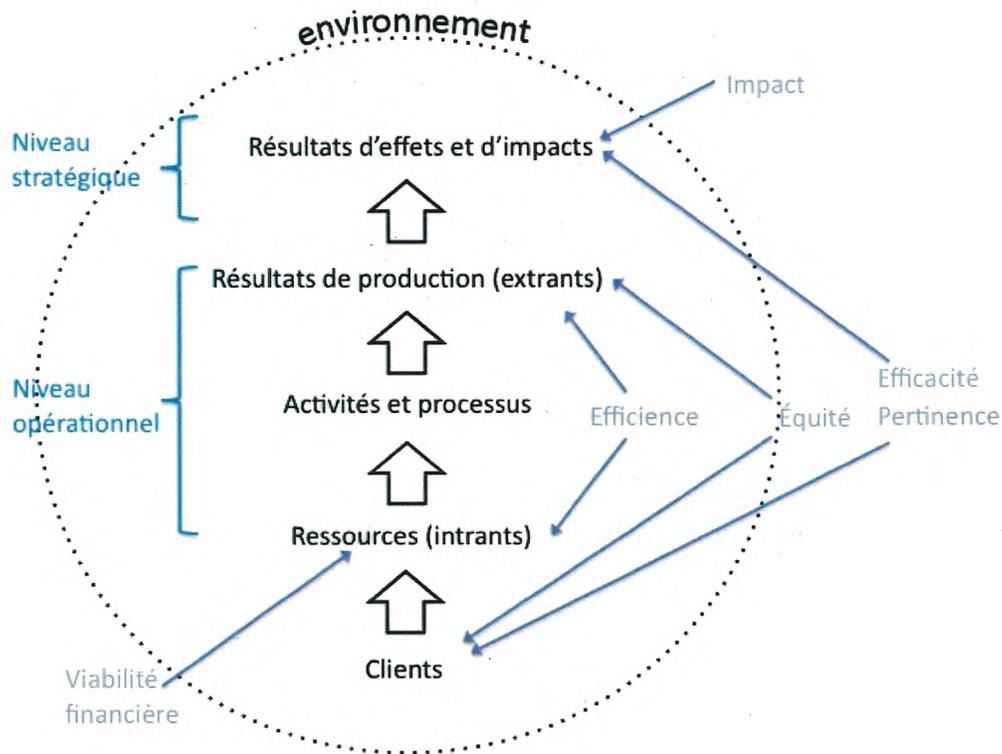
Afin de faciliter la séparation des préoccupations de gestion et des indicateurs entre les niveaux stratégique et opérationnel, Pierre Voyer (2009, pp. 214-217) s'appuie sur les composantes mesurables de l'organisation systémique. Ces composantes sont au nombre de six, à savoir (Voyer, 2009, pp. 100-101) :

- 1- les clients, leurs besoins, les demandes de services et les occasions d'intervention ;
- 2- les ressources (humaines, financières, informationnelles et matérielles), les conditions structurelles, les fournisseurs et les partenaires ;
- 3- les processus, les activités et les façons de faire ;
- 4- les résultats de production et les réalisations ;
- 5- les effets sur les clients ainsi que les impacts et les retombées sur l'organisation et sur l'environnement ;
- 6- l'environnement en général (le contexte, les possibilités d'intervention et les facteurs externes).

Ces composantes sont unies par des liens de causalité puisque l'organisation « tire de [son] environnement des clients avec leurs besoins et des ressources (les intrants) qu'elle utilise pour produire, par ses activités (la transformation), des résultats et des réalisations (les extrants),

qui vont avoir des effets sur ses clients et des répercussions sur son environnement » (Voyer, 2009, p. 99).

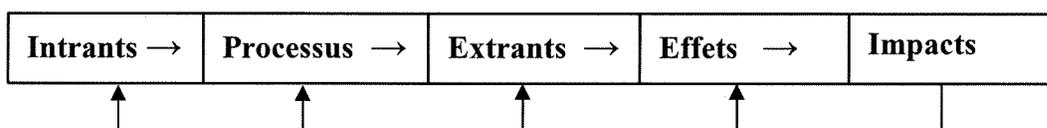
Des indicateurs peuvent être associés à chacune de ces six composantes, ce qui permet de les relier aux niveaux stratégique ou opérationnel du TPI. Alors que les indicateurs stratégiques sont principalement liés à la composante des effets et des impacts sur la clientèle et la société, les indicateurs opérationnels sont plutôt associés aux composantes des ressources, des processus et des résultats de production (Deschênes, 2010, p. 46). Les six composantes mesurables forment une chaîne de résultats à laquelle il est possible de relier les composantes de la définition de la performance en milieu muséal. Cette chaîne se présente ainsi :



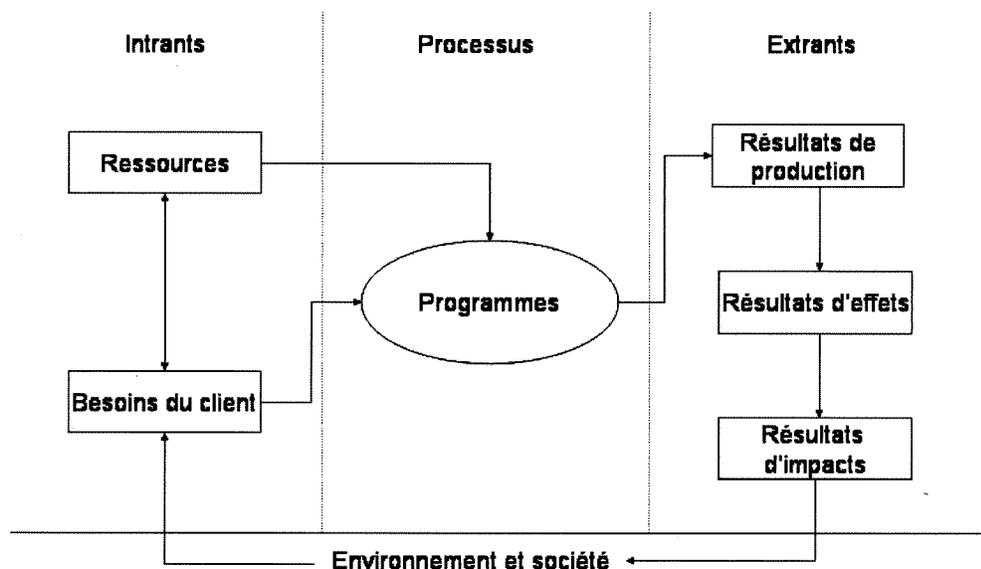
(Inspiré de Deschênes, 2010, p. 44)

3.4.2 Chaîne de résultats et modèle logique

La chaîne de résultats s'applique à une initiative, un programme, une politique ou aux activités d'une organisation. Elle est étroitement liée à la gestion par résultats puisqu'elle permet d'identifier les « relations de cause à effet qui mènent d'une action de développement à l'atteinte des objectifs » (OCDE, 2010, p. 33). La chaîne de résultats est également liée au concept d'organisation systémique puisque les éléments qui la composent sont associés aux diverses composantes mesurables de l'organisation systémique, soit les intrants, les activités, les extrants, les effets et les impacts. De plus, puisque les composantes de la chaîne de résultats sont unies par des liens de causalité, il faut considérer que celle-ci constitue un système. De la sorte, un changement à l'une des composantes se répercutera sur l'ensemble des autres. La chaîne de résultats est souvent présentée ainsi :



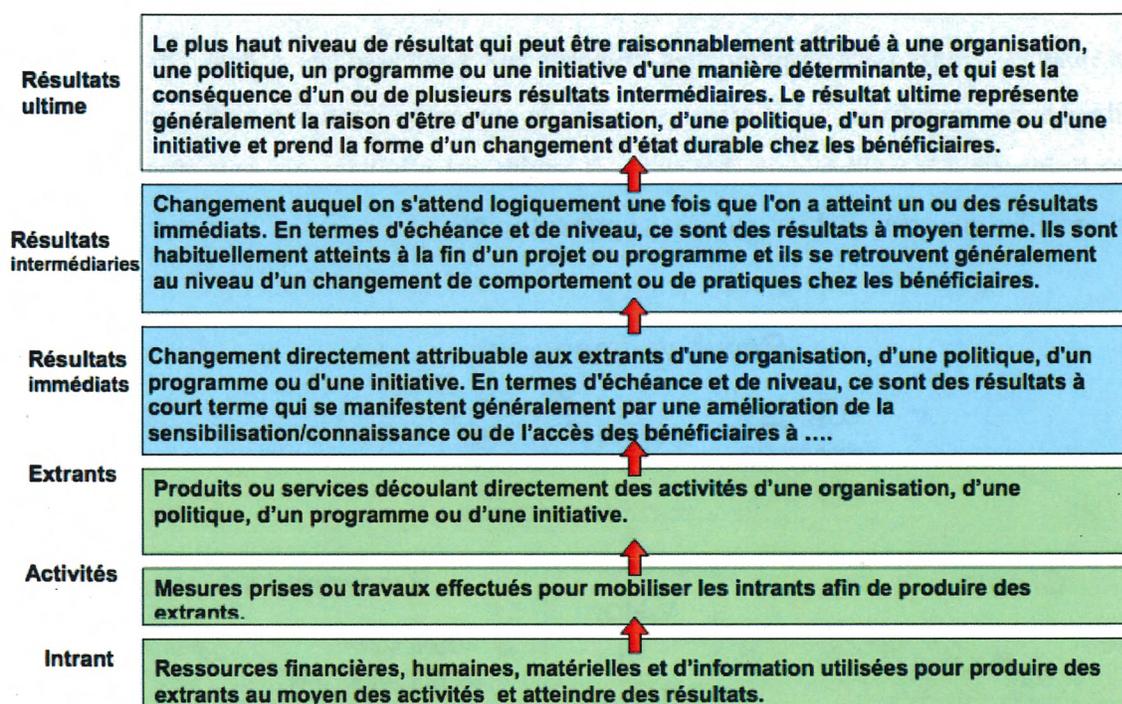
Certains ajoutent à cette chaîne les besoins des clients ou du public concerné, en plus d'ajouter l'environnement dans lequel évolue une organisation puisque « l'environnement social, économique, politique et technique général influe sur ses opérations à tout moment » (Mazouz & Leclerc, 2008, p. 192). La chaîne de résultats peut donc se présenter également ainsi :



(Tiré de Mazouz & Leclerc, 2008, p. 192)

Dans certains modèles, les résultats d'effets et d'impacts sont séparés en trois catégories de résultats, à savoir les résultats à court, moyen ou long terme. Le modèle logique de l'Agence canadienne de développement international (ACDI) distingue pour sa part les résultats immédiats, intermédiaires et ultimes comme l'illustre le schéma ci-dessous :

Modèle logique – Termes et définitions



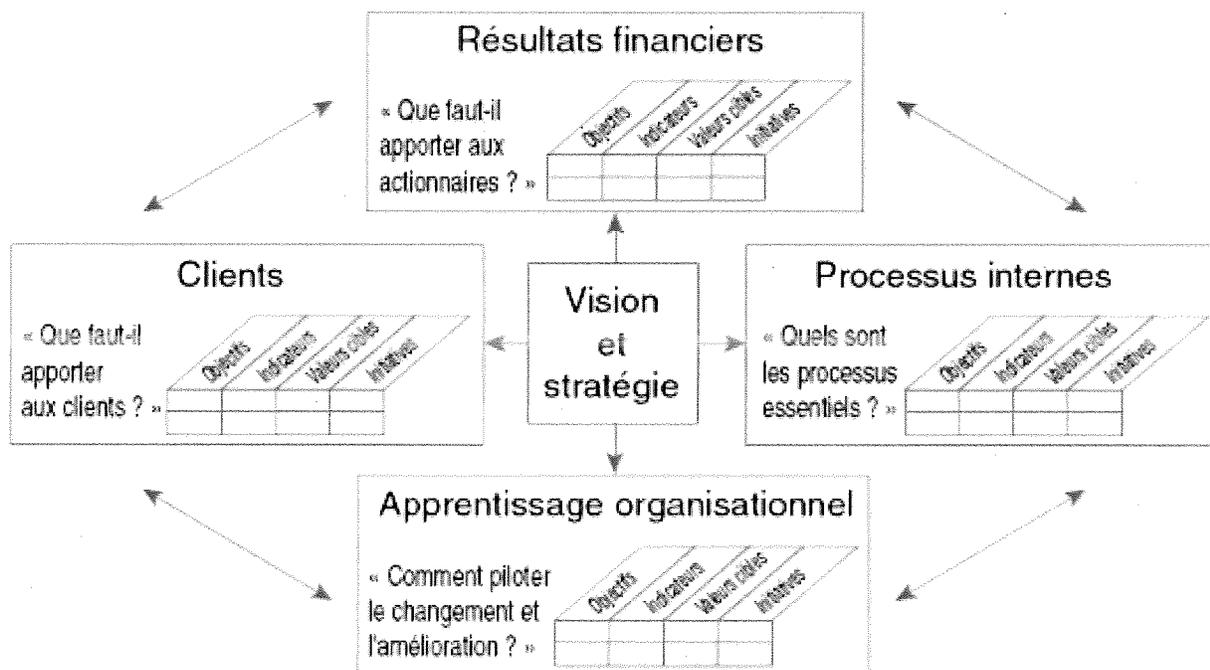
(ACDI, 2009)

L'utilisation de la chaîne de résultats et du modèle logique permet de distinguer les indicateurs stratégiques et opérationnels en les associant aux différentes composantes mesurables de l'organisation systémique. Cette distinction entre les niveaux stratégique et opérationnel est particulièrement visible dans le modèle logique de l'ACDI où les éléments situés au niveau opérationnel sont sur fond vert alors que les éléments stratégiques sont sur fond bleu. Lors de la production du TPI de la méthode de Pierre Voyer, il est donc particulièrement conseillé de réaliser une chaîne de résultats afin de faciliter la distinction entre les indicateurs stratégiques et opérationnels.

3.4.3 Modèles de tableau de bord prospectif :

3.4.3.1 Modèle de Robert Kaplan et David Norton :

Le *Balanced Scorecard* (tableau de bord prospectif) élaboré par Robert S. Kaplan et David P. Norton dans les années 1990 mise beaucoup sur le principe de l'équilibre, qui doit d'abord être présent dans les axes de mesure de la performance qui sont : *l'axe des résultats financiers, l'axe des clients, l'axe des processus internes et l'axe de l'apprentissage organisationnel*. Chaque axe comprend des objectifs qui sont associés à des indicateurs, des valeurs cibles et des initiatives. L'initiative est en fait le moyen ou l'action à mettre en œuvre afin d'atteindre l'objectif. L'équilibre entre les axes est atteint si les indicateurs sont répartis presque également entre les quatre axes. Leur modèle se présente ainsi :



(Autissier, 2008)

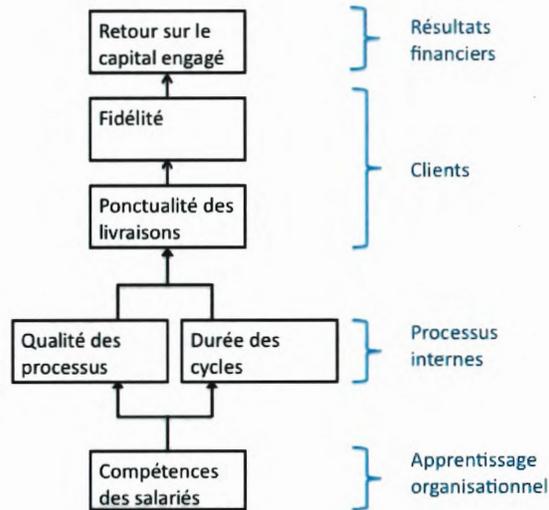
L'équilibre doit aussi être présent entre les indicateurs de résultats, qui sont associés à la performance passée et « les indicateurs qui permettent de suivre les déterminants de la performance future » (Kaplan & Norton, 2003, p. 22). Pour les auteurs, ces deux types de mesures sont essentiels, car un bon tableau de bord « doit associer des mesures de résultats (indicateurs *a posteriori*) et des déterminants de la performance (indicateurs avancés) adaptés à la stratégie de l'entreprise » (Kaplan & Norton, 2003, p. 159). En fait, un indicateur *a posteriori*

témoigne de la performance passée de l'organisation (ex : part de marché) alors qu'un indicateur avancé aide à prévoir la performance future et est souvent lié aux processus et aux activités (ex : taux d'absentéisme des employés) (Niven, 2003, p. 190).

De plus, un équilibre doit exister entre les indicateurs extérieurs et les indicateurs internes. Les premiers sont destinés aux actionnaires et aux clients alors que les seconds concernent « les processus essentiels, l'innovation, le développement des compétences et la croissance (Kaplan & Norton, 2003, p. 22).

Enfin, l'équilibre doit également être présent entre les indicateurs «lents» qui permettent de voir des tendances sur le long terme et les indicateurs «rapides» qui permettent de voir les résultats de nos actions à court terme. L'équilibre entre les deux est nécessaire puisque si le tableau de bord n'est constitué que d'indicateurs lents, le gestionnaire risque de se décourager car il aura l'impression de piloter une organisation immobile alors que si le tableau de bord n'est constitué que d'indicateurs rapides, le gestionnaire risque de s'emballer devant les moindres écarts.

Tout comme l'équilibre, la stratégie est au cœur du modèle de Kaplan et Norton. Ceux-ci la décrivent comme étant « un ensemble d'hypothèses sur des causes et leurs effets » (Kaplan & Norton, 2003, p. 42). Cette relation causale s'établit en fait entre la mesure des résultats et les déterminants de la performance. Ainsi, chaque indicateur qui se retrouve dans le tableau de bord « doit constituer un élément de la chaîne de relations de cause à effet qui communique la stratégie à l'ensemble de l'entreprise » (Kaplan & Norton, 2003, p. 43). La relation causale doit également inclure des indicateurs dans chacun des axes, par exemple :



(Inspiré de Kaplan & Norton, 2003, p. 43)

L'apport de Kaplan et Norton à la mesure de la performance est indéniable puisque leur méthode a permis de combler certaines lacunes observables dans les systèmes de mesure en place jusqu'alors. En effet, leur approche est née d'une critique formulée à l'égard « de la très large prépondérance des informations financières [...] dans les systèmes d'appréciations des performances existant au sein des grandes entreprises » (Gibert, 2009, p. 55). Pour Kaplan et Norton, ces informations étaient insuffisantes puisqu'elles ne permettaient pas d'évaluer le capital humain des organisations comme le savoir-faire des employés, ni leurs actifs immatériels comme la notoriété ou l'image de marque, alors que cela constituait pour eux la force des organisations modernes (Gibert, 2009, p. 55). Ils ont comblé cette lacune en développant leur modèle selon quatre axes, ce qui permet de donner une représentation plus globale de la performance des organisations.

L'autre principale critique adressée par Kaplan et Norton à l'égard des anciens systèmes de mesure de la performance, est d'être trop axés sur la performance passée (Gibert, 2009, p. 55). Ils y ont donc remédié en incluant des indicateurs avancés (déterminants de la performance) dans leur tableau.

Bien qu'innovatrice, leur approche a toutefois été critiquée à certains égards. La première critique souvent adressée à leur approche est sa rigidité. En effet, les quatre axes ne sont pas

nécessairement adaptés à la réalité de plusieurs organisations. Cela a donc mené des auteurs comme Olve, Roy et Wetter à questionner la suprématie de ces quatre axes et à en modifier le nombre et la signification (Gibert, 2009, p. 63).

La deuxième critique souvent adressée à Kaplan et Norton est d'utiliser de façon abusive la notion de cause à effet. Pour certains auteurs comme Hanne Norreklit, les liens de causalité doivent être observés dans un laps de temps relativement rapproché et ils doivent être directs et avérés, ce qui n'est pas nécessairement le cas des liens causaux énoncés par Kaplan et Norton (Gibert, 2009, p. 63). Toutefois, pour Patrick Gibert, cette critique peut être nuancée du fait que Kaplan et Norton ne prétendent pas que ces liens soient scientifiquement reconnus mais présentent plutôt la stratégie comme étant « une suite de relation[s] hypothétiques de cause à effet » (Gibert, 2009, p. 63) qui se situe « au niveau de l'intention : je vise telle modalité de X dans l'espoir d'obtenir plus tard telle modalité de Y » (Gibert, 2009, p. 63). Ce que Gibert remet toutefois en question concernant les liens de causalité tels qu'énoncés par Kaplan et Norton est le fait que bien que les phénomènes souhaités puissent avoir un lien causal qui les unit, ce n'est pas nécessairement le cas pour les indicateurs qui y sont associés. Il ne faut donc pas confondre l'indicateur et le phénomène qu'il met sous contrôle, d'autant plus que dans bien des cas, l'indicateur ne permet qu'une mesure partielle du phénomène à contrôler (Gibert, 2009, p.66).

Enfin, la dernière critique souvent adressée à Kaplan et Norton est que leur méthode n'est pas facilement transposable aux organisations publiques, ce à quoi Paul Niven a tenté de remédier avec son approche.

3.4.3.2 Modèle de Paul Niven :

Dans son ouvrage *Balanced scorecard : step-by-step for government and nonprofit agencies*, Paul R. Niven souhaite démontrer que la méthode de Kaplan et Norton peut s'appliquer à des organisations publiques et sans but lucratif par de simples modifications. Niven partage la position de Kaplan et Norton sur le caractère limité des indicateurs financiers pour mesurer la performance globale d'une organisation, surtout dans le cas d'organisations publiques ou sans but lucratif, en insistant toutefois sur leur absolue nécessité puisque ces dernières doivent toujours

porter une attention particulière à l'équilibre entre l'efficacité et l'efficience, c'est-à-dire atteindre des résultats en étant financièrement responsables (Niven, 2003, p. 10).

Pour Paul Niven, le tableau de bord prospectif de Kaplan et Norton ne peut être appliqué sans modifications aux organisations publiques et sans but lucratif, car celles-ci se distinguent des organisations privées par leur besoin de répondre à la question suivante : est-ce que nous faisons une différence – est-ce que nos efforts entraînent des bénéfices pour quelqu'un ? (Niven, 2003, p.32) Il leur faut donc évaluer l'atteinte de leur mission. Cela est pris en compte par Niven dans son adaptation du modèle de Kaplan et Norton qui se présente ainsi :



(Traduction de Niven, 2003, p. 32)

Le modèle de Niven ressemble en plusieurs points à celui de Kaplan et Norton, mais comporte deux modifications importantes. En premier lieu, Niven place la mission au sommet du tableau de bord puisque contrairement aux organisations privées, les organisations publiques et sans but lucratif n'ont pas la création de profits financiers pour leurs actionnaires comme principal objectif. En second lieu, l'auteur inverse les axes *clients* et *résultats financiers* afin que l'axe *client* se retrouve dans le haut du tableau. Cela s'explique par le fait que les organisations

publiques et sans but lucratif placent le client au centre de leurs préoccupations et qu'elles ont le désir de répondre à leurs besoins afin d'accomplir leur mission (Niven, 2003, p. 34).

Outre ces deux changements, l'ensemble du tableau de bord reste le même. En effet, la stratégie demeure au centre du tableau, tout comme le nom des quatre axes reste inchangé puisque ceux-ci sont importants pour toutes les organisations (Niven, 2003, pp. 33-36). De la méthode de Kaplan et Norton, Niven conserve également l'importance d'établir des liens de causalité entre les objectifs ainsi que le principe de l'équilibre, qui pour Niven, doit être présent entre les indicateurs financiers et les autres, entre les indicateurs qui représente les composantes internes (processus et employés) et externes (clients, bailleurs de fonds et législateurs) de l'organisation ainsi qu'entre les indicateurs *a posteriori* (indicateurs de résultats) et avancés (déterminants de la performance) (Niven, 2003, p. 23).

Afin de choisir les indicateurs les plus pertinents et utiles, Niven énonce quelques critères dont il faut tenir compte. Pour l'auteur, les indicateurs doivent : être reliés à la stratégie, être faciles à comprendre, être mis à jour fréquemment, être accessibles (ce qui signifie qu'il est préférable de choisir en majorité des indicateurs existants), tenir compte de leurs limites (par exemple, les moyennes ne présentent pas toujours un portrait fidèle d'une situation), pouvoir être récurrents (cela exclut donc les indicateurs de type gestion de projet qui ne survivent pas à la fin du projet), être quantitatifs (ce qui assure leur objectivité) et être associés aux comportements voulus, c'est-à-dire que leur interprétation n'entraîne pas de comportements pouvant nuire à la performance de l'organisation (Niven, 2003, pp. 204-206).

Afin de mettre en place un tableau de bord prospectif, Paul Niven ainsi que Robert Kaplan et David Norton suggèrent de procéder sensiblement de la même façon. Les dix étapes de la méthode de Niven sont les suivantes (Niven, 2003, p. 70) :

- 1- Développer ou confirmer la mission, les valeurs, la vision et la stratégie de l'organisation ;
- 2- Définir le rôle du tableau de bord dans le cadre de gestion de l'organisation ;

- 3- Choisir les axes qui feront partie du tableau de bord (garder les quatre axes originaux ou les modifier) ;
- 4- Consulter l'ensemble de la documentation pertinente sur l'organisation (rapports annuels, plans stratégiques, études, etc.) ;
- 5- Rencontrer les gestionnaires afin de faire ressortir leurs objectifs ;
- 6- Créer une carte stratégique (liens de causalité entre les objectifs) ;
- 7- Soumettre la carte stratégique aux gestionnaires et recueillir leurs réactions ;
- 8- Définir les indicateurs associés aux objectifs ;
- 9- Définir les cibles et les initiatives pour chaque objectif ;
- 10- Élaborer un plan de mise en œuvre et de révision.

Les tableaux de bord prospectifs ressemblent au TPI de Pierre Voyer par le fait qu'ils mettent de l'avant la triade *objectif – indicateur – cible*. Toutefois, ils se distinguent puisque les tableaux de bord prospectifs ne comprennent pas le niveau opérationnel présent dans le TPI de Voyer et qu'ils portent uniquement sur le niveau stratégique. De plus, la réalisation des tableaux de bord prospectifs implique l'établissement de liens de causalité entre les indicateurs, ce que n'implique pas la réalisation du TPI Pierre Voyer. En ce sens, il peut être pertinent de combiner les deux méthodes lors de la réalisation du TPI afin de le bonifier et d'approfondir le niveau stratégique.

3.4.4 Suite du modèle de tableau de bord de Pierre Voyer

Outre le tableau préoccupations-indicateurs, la méthode de Pierre Voyer implique la réalisation de deux autres outils, à savoir les *fiches-indicateurs* et le *tableau de suivi décisionnel*. Les *fiches-indicateurs* sont réalisées à la suite du choix des indicateurs effectué lors de la réalisation du TPI. Ces fiches permettent de préciser les paramètres et la représentation des indicateurs. Elles se divisent en cinq zones (Voyer, 2009, p. 247-248) :

- 1- La définition et les caractéristiques de l'indicateur (nom, définition, ventilations, utilisateurs, fréquence de production, source des données) ;
- 2- Les référentiels de comparaisons du résultat et les calculs des tendances, des écarts et les autres calculs (comparaison dans le temps, avec d'autres unités ou organisations, à une cible ou à une balise) ;

- 3- Les formes de représentation de l'indicateur (tableau, graphiques, pictogramme) ;
- 4- Les considérations reliées à son interprétation et à son utilisation pour gérer et décider (interprétation à l'interne et à l'externe, utilisation de gestion) ;
- 5- Les mécanismes de validation de l'indicateur (zone réservée aux développeurs : nature, responsable, méthodologie et fréquence de la validation).

Un modèle de *fiche-indicateur* est présenté en annexe 2.

Cet outil n'est pas développé dans la méthode de tableau de bord prospectif mais s'apparente au cadre de mesure du rendement utilisé par plusieurs ministères et organismes relevant du gouvernement fédéral. Ce cadre permet de surveiller et évaluer le rendement (l'atteinte des résultats) et l'efficacité d'une initiative, d'un programme, d'une politique ou des activités d'une organisation (SCTC, 2010). Il est en fait étroitement lié au modèle logique puisqu'il en reprend certaines composantes. Le tableau intègre en effet, dans la colonne *résultats escomptés*, les extrants ainsi que les résultats immédiats, intermédiaires et ultimes du modèle logique. À chacun des résultats est associé un ou des indicateurs. On retrouve ensuite au tableau, les données de référence (conditions existantes avant une intervention), les cibles, les sources des données, les méthodes et la fréquence de la collecte de données ainsi que la personne, l'unité ou l'organisme responsable de la récolte des données. Le cadre de mesure du rendement prend la forme suivante :

Résultats escomptés	Indicateurs	Données de base	Cibles	Sources de données	Méthodes de collecte de données	Fréquence	Responsabilité
Résultat ultime (long terme)							
Résultats intermédiaires (moyen terme)							
Résultats immédiats (court terme)							
Extrants							

(Inspiré de l'ACDI, 2009)

Les sources et les méthodes de collecte de données ainsi que la fréquence et la responsabilité de ces collectes sont en fait des précisions au sujet des indicateurs. Dans le cadre

de mesure du rendement, ces informations font partie intégrante du tableau alors que dans la méthode de Pierre Voyer, ces informations se retrouvent dans les *fiches-indicateurs* et ne font donc pas partie du TPI. Outre les informations sur les sources et la collecte des données, les *fiches-indicateurs* contiennent de l'information sur les formes de représentation de l'indicateur ainsi que sur l'interprétation qui doit être donnée aux résultats et sont donc plus détaillées que le cadre de mesure du rendement.

La méthode de Pierre Voyer prévoit également la production d'un *tableau de suivi décisionnel*. Il s'agit d'un outil de suivi des actions en cours de leur réalisation et d'évaluation des résultats. Ce tableau permet en fait aux gestionnaires d'avoir une vision d'ensemble des résultats. Lorsqu'un écart est constaté, les gestionnaires peuvent alors inscrire au tableau des causes ou des facteurs pouvant expliquer cet écart, puis inscrire des actions qu'ils comptent poser afin de corriger la situation. Enfin, ce tableau leur permet de faire le suivi des actions correctrices mises en œuvre. Ce tableau prend la forme suivante :

Indicateurs	Valeur Résultats	Cibles Objectifs	Écarts et Constats	Causes Facteurs Origines	Actions correctrices	
					Nature de l'action	Résultats à ce jour

(Voyer, 2009, p. 393)

4. Méthodologie

Les méthodes utilisées et les activités réalisées afin de mener à bien le mandat peuvent se regrouper en sept étapes généralement suivies successivement. Ces étapes sont :

1. La recension des écrits ;
2. L'organisation des rencontres ;
3. La tenue des premières rencontres ;
4. L'analyse des données, le développement du modèle de *tableau objectifs-indicateurs* et l'organisation de l'information ;
5. La tenue des deuxièmes rencontres ;
6. La précision des éléments et la validation des tableaux ;

7. La réalisation des *tableaux objectifs-indicateurs synthèses* et le développement des prototypes de *tableaux de suivi des résultats*.

4.1 La recension des écrits

Cette étape comprend la recension, la consultation et l'analyse de divers écrits sur le Musée et le milieu muséal en général ainsi que des écrits théoriques sur la gestion axée sur les résultats, la mesure de la performance et les outils utilisés à cette fin. Les écrits consultés sur le Musée comprennent divers documents publiés par celui-ci comme son projet culturel pour 2011-2014, ses rapports annuels, le programme de travail institutionnel pour l'année 2011 ainsi que de nombreuses évaluations réalisées par leur Service de la recherche et de l'évaluation. La consultation s'est également étendue au site Internet du Musée et aux différentes capsules vidéo produites par le Musée et publiées via le site Internet *YouTube* (chaîne mcqpromo) et dans lesquelles le directeur général expose sa vision du Musée.

Les principaux écrits consultés sur le milieu muséal sont la *Loi sur les musées nationaux*, les publications réalisées par le MCCCCF sur la muséologie, dont sa politique muséale *Vivre autrement... la ligne du temps*, les textes liés aux 21^{èmes} entretiens Jacques Cartier portant sur le thème *Musées : horizons du XXI^e siècle*, en plus du contenu des sites Internet des deux autres musées nationaux, de la Société des musées québécois (SMQ) et de l'Office de Coopération et d'Information Muséales (OCIM).

La consultation de ces sources visait d'abord à mieux connaître le Musée et le milieu dans lequel il évolue tout en permettant de voir dans quelle mesure il applique les principes de la gestion par résultats.

En ce qui concerne la gestion axée sur les résultats, la mesure de la performance et les outils de mesure, les principaux documents consultés comprennent diverses publications du Secrétariat du Conseil du Trésor du Québec ainsi que des articles et ouvrages dont ceux de Robert Kaplan et David Norton, de Paul Niven et de Pierre Voyer. La consultation de ces différents ouvrages sur les outils de mesure visait à sélectionner la méthode d'implantation d'un

tableau de bord la plus appropriée au Musée. La méthode de Pierre Voyer fut priorisée en raison de la nature des livrables attendus, soit un *tableau des préoccupations de gestion* et un *tableau de suivi des résultats*, dont la réalisation est prévue dans la méthode de Voyer.

Finalement, la recension des écrits a permis de définir la performance en milieu muséal. Les différentes composantes de cette définition seront utilisées lors des étapes subséquentes, notamment lors de la réalisation des divers tableaux. En effet, les préoccupations seront associées à ces composantes afin d'en faciliter le regroupement et de procéder au découpage des tableaux.

4.2 L'organisation des rencontres

Cette étape a débuté à la suite de la redéfinition du mandat par le directeur général du Musée, qui détermina les six unités devant être consultées et précisa qu'il serait souhaitable que des équipes de trois à quatre personnes soient formées dans chaque unité afin que plusieurs personnes participent à la définition et la détermination des objectifs. La technique de collecte d'information la mieux adaptée à ce type de consultation est l'entrevue de groupe semi-structurée puisqu'elle « vise à consulter des personnes concernées par une question ou un thème précis » (Collerette & Schneider, 2010, p. 297). Cette technique a pour principale utilité de permettre d'accéder à une information abondante et variée, ce qui implique qu'elle soit associée à une méthode permettant de bien l'organiser, ce que permet de faire le *tableau préoccupations-indicateurs* de la méthode de Voyer. De plus, cette technique peut permettre de « standardiser l'information dans sa compréhension et son interprétation » (Collerette & Schneider, 2010, p. 297), ce qui est primordial dans un projet de tableau de bord.

Le point fort de cette technique est qu'elle est à la fois souple et structurée, ce qui permet de recueillir de l'information nouvelle et variée tout en permettant d'atteindre les objectifs de départ (Collerette & Schneider, 2010, p. 298). Le côté souple est assuré grâce à la discussion de groupe qui favorise les échanges entre les participants et par le fait que les questions posées par l'animateur sont souvent ouvertes. Toutefois, la discussion de groupe peut mener à une perte d'authenticité en raison de l'influence que chacun exerce sur les autres membres du groupe, ce qui constitue la principale lacune de cette technique (Collerette & Schneider, 2010, p. 298). Le

côté structuré de cette technique est assuré grâce au recours à un plan d'entrevue et à un questionnaire distribué avant la rencontre. Celui-ci est utilisé afin de soutenir et faciliter la réflexion des participants.

Dans un premier temps, les directeurs² des unités à consulter furent contactés afin de leur présenter le projet d'implantation du tableau de bord et les étapes devant mener à sa réalisation. Chaque directeur fut également invité à former une équipe de trois à quatre personnes au sein de son unité afin de participer à une rencontre visant à identifier leurs préoccupations de gestion. Enfin, ils furent invités à fixer le moment et le lieu de cette rencontre. Les six équipes créées se présentent ainsi :

Unités	Participants
Service des collections, des archives historiques et de la bibliothèque	- Pierre Bail (directeur du Service des collections, des archives historiques et de la bibliothèque)
Direction des expositions et des affaires internationales	- Hélène Bernier (directrice de la Direction des expositions et des affaires internationales) - Marie Émond (directrice du Service des expositions) - Louise Bélanger (directrice du Service de la muséographie)
Service de l'action culturelle et des relations avec les musées québécois	- Hélène Pagé (directrice du Service de l'action culturelle et des relations avec les musées québécois) - Ginette Caron (responsable de la circulation des expositions) - Carole Goulet (responsable des Abonnés du Musée) - Josée Laurence (chargée de projet aux activités culturelles) - Louise Brousseau (secrétaire)
Service de l'éducation et de la médiation	- Luc Mercure (directeur du Service de l'éducation et de la médiation) - Hélène Guillot (coordinatrice des guides-animateurs) - Marie-Christine Bédard (coordinatrice à la planification et au soutien administratif et chargée de projets éducatifs)
Service des communications	- Julie Gagnon (directrice de la Direction des communications et du développement) - Geneviève de Blois (directrice du Service des communications)
Service de la diffusion numérique	- Julie Gagnon (directrice de la Direction des communications et du développement) - Ana-Laura Baz - Jules Morissette (chargé de projets multimédias)

² Dans le présent texte, l'emploi du masculin pour désigner des personnes n'a d'autres fins que celle d'alléger le texte.

Quelques jours avant la tenue des rencontres, un document d'aide à la préparation des rencontres fut envoyé aux participants, faisant office de questionnaire écrit prévu dans la technique d'entrevue de groupe semi-structurée. Ce document comprenait deux sections dont la première visait à présenter les fonctions et les étapes de réalisation d'un tableau de bord ainsi que l'objectif de la rencontre prévue, à savoir d'identifier leurs préoccupations de gestion et les indicateurs correspondants. La deuxième section du document comprenait une définition de la performance et de quelques-unes de ses composantes, soit l'efficacité, l'efficience, la pertinence et l'impact ainsi qu'une série de questions auxquelles les participants étaient invités à répondre avant la rencontre afin d'amorcer leurs réflexions.

La dernière étape de la préparation des rencontres consista à réaliser une ébauche exploratoire de *TPI* pour chaque unité afin d'avoir une idée préalable des activités et des préoccupations de chacune. Cet exercice préparatoire pourrait également être utilisé à titre de référence et de repère lors des rencontres afin de relancer les discussions. La réalisation de cet exercice nécessita la relecture de plusieurs documents précédemment consultés comme le projet culturel, les rapports annuels et plusieurs évaluations. S'ajoutent à ceux-ci des documents d'orientations conceptuelles de plusieurs projets d'expositions, des statistiques sur la fréquentation du Musée et de son site Internet ainsi que des documents regroupant les commentaires des visiteurs, tous accessibles dans l'Intranet du Musée.

4.3 La tenue des premières rencontres

Les six rencontres, d'une durée d'une à deux heures chacune, ont eu lieu entre la mi-mars et le début avril et se sont déroulées de manière analogue. D'abord, un bref rappel de l'objet de la rencontre et une présentation du déroulement de celle-ci étaient effectués, après quoi, les participants étaient invités à poser des questions d'ordre général sur le projet de tableau de bord ou sur la rencontre elle-même. Une fois ces questions adressées, les participants étaient invités à parler des activités, des mandats ainsi que des clients et partenaires de leur unité. Ensuite, ils furent invités à identifier leurs préoccupations de gestion en lien avec ces éléments.

Lors de ces discussions, des reformulations et des synthèses des opinions émises par les participants furent effectuées régulièrement afin de s'assurer que les informations recueillies correspondaient à leur pensée. À la fin des entretiens, il fut convenu avec les participants qu'une première version du TPI reprenant les éléments de la discussion leur serait envoyée et ils furent invités à poursuivre leurs réflexions d'ici une future rencontre qui serait prochainement fixée.

À la fin de l'entretien avec l'équipe du Service de l'action culturelle et des relations avec les musées québécois, la directrice de cette unité manifesta le désir de poursuivre l'exercice de manière autonome et de ne pas prévoir de deuxième rencontre.

4.4 L'analyse des données, le développement du modèle de tableau objectifs-indicateurs et l'organisation de l'information

À la suite des rencontres, les données recueillies lors de celles-ci furent analysées afin d'en dégager les préoccupations de gestion, qui furent alors placées dans le TPI propre à chaque unité. Pour chaque préoccupation, un indicateur fut choisi en suivant les trois voies présentées dans la méthode de Pierre Voyer. En effet, pour chaque préoccupation, il fallait d'abord identifier ce que les équipes voulaient mesurer (voie 1). Ensuite, plusieurs évaluations publiées par le Musée et les rapports annuels furent revus afin de vérifier si des indicateurs existants pouvaient être utilisés (voie 2). Enfin, plusieurs rapports annuels d'institutions culturelles québécoises et européennes ainsi que des banques d'indicateurs génériques (Voyer, 2009, pp. 412-438) furent consultés afin de voir si certains indicateurs présents dans ces documents pourraient être utilisés ou adaptés au Musée (voie 3). L'utilisation des trois voies a ainsi mené à l'identification d'un ou plusieurs indicateurs pour chacune des préoccupations.

L'analyse des données a permis de constater que plusieurs participants avaient fait mention de ventilations d'indicateurs lorsqu'ils parlaient de leurs préoccupations ou d'indicateurs. Toutefois, le modèle de TPI élaboré par Voyer ne prévoit pas l'inscription des ventilations des indicateurs. Celles-ci font plutôt partie des *fiches-indicateurs* qui sont produites au cours de la troisième étape de sa méthode.

De plus, l'analyse des données a permis de constater que plusieurs participants faisaient référence aux sources des données existantes ou dont ils souhaiteraient se doter. Encore une fois, le TPI de Voyer ne prévoit pas l'indication de la source des données, élément qui se retrouve également dans les *fiches-indicateurs*.

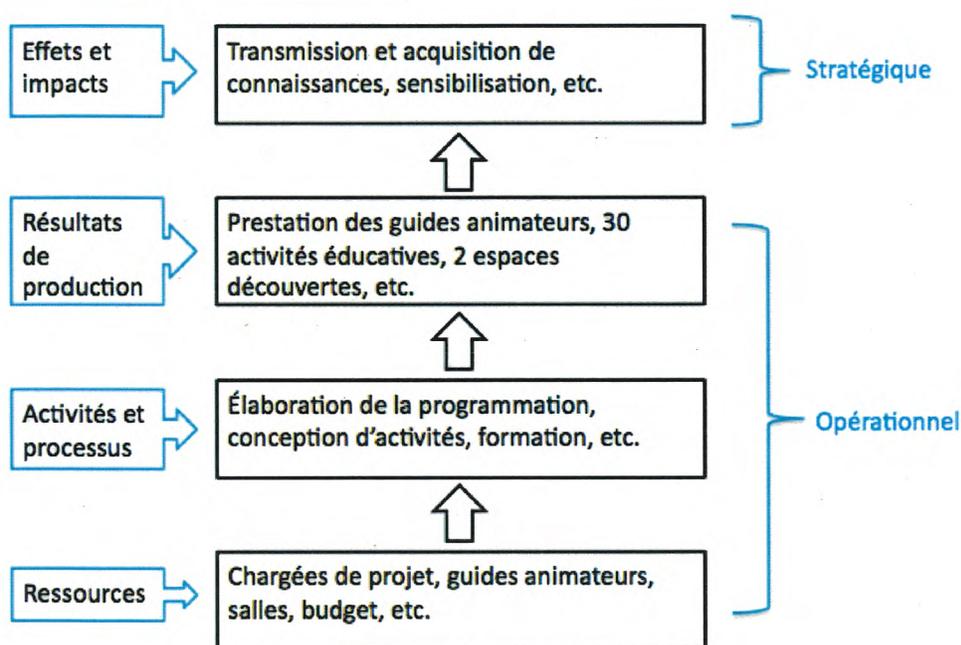
Il fut alors jugé approprié d'adapter le modèle de TPI développé par Pierre Voyer en s'inspirant du cadre de mesure du rendement afin d'y inclure les ventilations des indicateurs ainsi que les sources de données afin de livrer un TPI qui répondrait davantage aux attentes des divers participants. Le modèle ainsi créé se présente de cette façon :

NIVEAU STRATÉGIQUE						
Thèmes stratégiques	Objectifs stratégiques	Indicateurs	Comparaisons	Ventilations des indicateurs	Fréquences des mises à jour	Sources des données
NIVEAU OPÉRATIONNEL						
Composantes	Préoccupations	Indicateurs	Comparaisons	Ventilations des indicateurs	Fréquences des mises à jour	Sources des données

Ce tableau reprend donc tous les éléments du TPI de Voyer en plus d'y inclure trois éléments présents dans les *fiches-indicateurs*, à savoir les ventilations des indicateurs, les sources des données et les fréquences des mises à jour de ces mêmes sources. Ces deux derniers éléments se retrouvent également dans le cadre de mesure du rendement.

Il fut également jugé approprié d'adopter le terme *comparaison* plutôt que celui de *cible* ou d'*objectif chiffré* puisque ceux-ci étaient considérés comme trop contraignants par certains des intervenants rencontrés. Par ailleurs, le terme *comparaison* englobe les termes *cibles*, *balises* et *objectifs chiffrés* qui sont employés dans le tableau de Voyer. La notion de comparaison englobe également les comparaisons face à une autre organisation ou face aux résultats des années précédentes, ce qui permet de suivre une tendance. Afin de bien distinguer le TPI développé par Pierre Voyer et le modèle développé au cours du mandat, il fut jugé pertinent de nommer ce dernier *tableau objectifs-indicateurs* (TOI).

À la suite de l'élaboration du tableau, un exercice d'organisation de l'information débuta. Cette activité vise la classification des objectifs et préoccupations de gestion selon les thèmes stratégiques et selon le niveau (stratégique ou opérationnel) auquel ils se rapportent. La séparation par thèmes stratégiques se fait en associant chaque préoccupation à la composante (efficacité, efficience, équité, pertinence, impact et viabilité financière) de la définition de la performance à laquelle elle renvoie. Pour procéder à la séparation entre les niveaux stratégique et opérationnel, il fut nécessaire de réaliser une chaîne de résultats pour chacune des unités. Cela donne, par exemple, pour le Service de l'éducation et de la médiation :



Cette étape mena donc à la réalisation d'une première version du TOI pour cinq unités (le Service de l'action culturelle et des relations avec les musées québécois ayant exprimé sa volonté de travailler de façon autonome, aucun TOI ne fut produit pour cette unité). Ces versions des TOI furent envoyées aux participants et de secondes rencontres furent planifiées avec chacune d'elle (excluant le Service de l'action culturelle et des relations avec les musées québécois).

4.5 La tenue des deuxièmes rencontres

Les deuxièmes rencontres avaient pour principaux objectifs de valider avec les participants le contenu de la première version du TOI et de le compléter, le cas échéant, avec des préoccupations de gestion qui auraient pu être oubliées lors de la première rencontre. Ces rencontres se sont tenues avec les mêmes participants que les premières rencontres, sauf pour l'équipe du Service des collections, des archives et de la bibliothèque. Dans ce cas, monsieur Pierre Bail, pour cause de conflit d'horaire, délégua à monsieur Dany Brown, coordonnateur, la responsabilité d'assister à cette deuxième rencontre.

Dans tous les cas, les rencontres se sont déroulées de façon similaire, c'est-à-dire que chaque ligne du tableau était analysée une à une et que les participants commentaient, posaient des questions ou faisaient des suggestions quant au contenu ou à la forme du tableau. Cela mena à plusieurs ajustements des TOI, soit l'ajout, la suppression, le regroupement ou la précision de certains éléments. À la fin de ces rencontres, il fut convenu avec quatre équipes qu'une nouvelle version de leur tableau comprenant les modifications leur serait acheminée pour validation alors que monsieur Brown du Service des collections, des archives historiques et de la bibliothèque proposa de s'occuper personnellement d'effectuer les modifications requises et de faire valider le contenu du tableau par son directeur.

4.6 La précision des éléments et la validation des tableaux

À la suite de ces deuxièmes rencontres, les modifications souhaitées par les participants furent intégrées dans leur TOI. Ceux-ci leur furent transmis par courriel pour validation. Les équipes de la Direction des expositions et des affaires internationales, du Service des communications et du Service de la diffusion numérique validèrent les nouvelles versions sans requérir de modifications supplémentaires alors que l'équipe du Service de l'éducation et de la médiation demanda la tenue d'une troisième rencontre afin d'obtenir certaines explications et précisions supplémentaires sur le contenu du document. À la suite de cette nouvelle rencontre, une quatrième version de leur tableau fut validée.

Concernant les équipes du Service des collections, des archives historiques et de la bibliothèque et du Service de l'action culturelle et des relations avec les musées québécois, des échanges de courriels eurent lieu afin de préciser certains éléments ou d'échanger des commentaires, avant qu'une version finale de leur tableau soit acceptée.

Les TOI validés de chacune des unités se retrouvent en annexe 5 du présent texte.

4.7 La réalisation des tableaux objectifs-indicateurs synthèses et le développement des prototypes de tableaux de suivi des résultats

Après la validation des TOI par toutes les équipes, un travail de mise en commun de ceux-ci débuta afin de créer un tableau synthèse. De ce travail de synthèse résulta deux tableaux distincts.

Le premier tableau résultant de ces travaux de synthèse propose un regroupement des objectifs communs à plusieurs unités. Ce tableau porte donc le nom de *tableau objectifs-indicateurs synthèse – objectifs communs* (TOISOC) et se retrouve en annexe 3 du présent texte. La création de ce TOISOC a, par ailleurs, nécessité l'ajout de trois nouveaux éléments. D'abord, une nouvelle colonne intitulée *objectif formulé par l'unité contributrice* y est ajoutée. Cette colonne identifie pour chacun des objectifs l'unité ou les unités qui en ont fait mention dans leur tableau respectif. Un objectif peut donc être associé à une seule unité ou à plusieurs. Afin d'alléger la présentation et de faciliter la lecture du tableau, les unités sont représentées par une couleur d'arrière plan, qui est reprise dans l'ensemble des tableaux développés durant le mandat. Ensuite, la colonne *objectifs stratégiques* a été modifiée. Celle-ci contient maintenant, lorsqu'un objectif est partagé par plusieurs unités, une suggestion de formulation commune de celui-ci qui est inscrite en italique. De plus, lorsqu'une formulation commune est suggérée, l'énoncé de l'objectif originalement développé par chacune des unités est retranscrit dans la colonne *objectif formulé par l'unité contributrice*, et ce, afin que chaque unité puisse retrouver facilement l'objectif qu'elle avait initialement exprimé. Enfin, le dernier ajout au tableau est la présence d'une nouvelle séparation entre les éléments pouvant être associés à la réflexion stratégique et opérationnelle et ceux se rapportant à l'organisation de l'information de gestion. Les volets

réflexion stratégique et *réflexion opérationnelle* englobent les éléments essentiels devant faire l'objet d'une réflexion au niveau du comité de direction alors que la séparation *organisation de l'information de gestion* regroupe les éléments secondaires qui sont en fait des compléments d'information au sujet des indicateurs. Le modèle de ce TOISOC se présente ainsi :

TABLEAU OBJECTIFS-INDICATEURS SYNTHÈSE – OBJECTIFS COMMUNS (TOISOC)							
NIVEAU STRATÉGIQUE							
Réflexion stratégique					Organisation de l'information de gestion		
Thèmes stratégiques	Objectifs stratégiques	Indicateurs	Comparaisons	Objectif formulé par l'unité contributrice	Ventilations des indicateurs	Fréquences des mises à jour	Sources des données
NIVEAU OPÉRATIONNEL							
Réflexion opérationnelle					Organisation de l'information de gestion		
Composantes	Préoccupations	Indicateurs	Comparaisons	Unités	Ventilations des indicateurs	Fréquences des mises à jour	Sources des données

Le deuxième tableau consiste à placer de façon successive le contenu du TOI de chacune des unités. Ce tableau porte le nom de *tableau objectifs-indicateurs synthèse - unités* (TOISU) et se retrouve en annexe 4 du présent texte. Ce nouveau tableau reprend essentiellement la même information, toutefois, la colonne *objectif formulé par l'unité contributrice* est remplacée par la colonne *unités*. Voici le modèle de TOISU :

TABLEAU OBJECTIFS-INDICATEURS SYNTHÈSE - UNITÉS (TOISU)							
NIVEAU STRATÉGIQUE							
Réflexion stratégique					Organisation de l'information de gestion		
Thèmes stratégiques	Objectifs stratégiques	Indicateurs	Comparaisons	Unités	Ventilations des indicateurs	Fréquences des mises à jour	Sources des données
NIVEAU OPÉRATIONNEL							
Réflexion opérationnelle					Organisation de l'information de gestion		
Composantes	Préoccupations	Indicateurs	Comparaisons	Unités	Ventilations des indicateurs	Fréquences des mises à jour	Sources des données

Une fois ces tableaux synthèses terminés, la dernière activité de cette étape consistait à développer deux prototypes de *tableaux de suivi des résultats*, qui, à l’instar des TOISOC et TOISU, se déclinent en deux modèles, l’un étant associé à une division par objectifs communs et l’autre par unités. Ces deux nouveaux tableaux se retrouvent respectivement en annexe 6 et 7 du présent texte.

Pour ces tableaux, des modifications furent également apportées au modèle originalement développé par Pierre Voyer. En effet, les modèles développés dans le cadre du mandat incluent les *thèmes stratégiques*, les *objectifs stratégiques* et les *unités contributrices* qui ne font pas partie du tableau de suivi décisionnel de Voyer. De plus, le terme *actions correctrices* est remplacé par celui *d’actions à poser* qui englobe non seulement des actions correctrices mais également des actions mobilisatrices. Les deux modèles de *tableau de suivi des résultats* sont donc les suivants :

TABLEAU DE SUIVI DES RÉSULTATS – OBJECTIFS COMMUNS (TSROC)									
NIVEAU STRATÉGIQUE									
Thèmes stratégiques	Objectifs stratégiques	Indicateurs	Unités contributrices	Résultats	Comparaisons	Écarts	Causes-facteurs-origines	Actions à poser	Suivis
NIVEAU OPÉRATIONNEL									
Composantes	Préoccupations	Indicateurs	Unités contributrices	Résultats	Comparaisons	Écarts	Causes-facteurs-origines	Actions à poser	Suivis

TABLEAU DE SUIVI DES RÉSULTATS – UNITÉS (TSRU)									
NIVEAU STRATÉGIQUE									
Thèmes stratégiques	Objectifs stratégiques	Indicateurs	Unités	Résultats	Comparaisons	Écarts	Causes-facteurs-origines	Actions à poser	Suivis
NIVEAU OPÉRATIONNEL									
Composantes	Préoccupations	Indicateurs	Unités	Résultats	Comparaisons	Écarts	Causes-facteurs-origines	Actions à poser	Suivis

5. Résultats

La réalisation du mandat a permis de dégager certains constats qui seront présentés en deux sections. La première de ces sections fera état des constats développés et identifiés en cours de réalisation des diverses étapes de la méthodologie et sont donc directement reliés au mandat. La seconde section présentera, pour sa part, des constats plus généraux développés à la toute fin de la réalisation du mandat et qui portent sur la mesure de la performance en milieu muséal et la méthode élaborée par Pierre Voyer. Cette section permettra également de valider les hypothèses émises au début du mandat.

5.1 Résultats liés au mandat

5.1.1 La recension des écrits et l'organisation des rencontres

Au cours de la réalisation des deux premières étapes, l'examen approfondi des documents produits par le Musée a permis de constater que bien que toutes les unités utilisent des statistiques de type fréquentation/achalandage, les différentes unités ne compilent et ne récoltent pas nécessairement le même type de données. Par exemple, des enquêtes annuelles auprès des visiteurs et des enseignants sont réalisées pour la Direction des expositions et des affaires internationales ainsi que pour le Service de l'éducation et de la médiation. Ces enquêtes leur permettent d'évaluer des éléments qualitatifs comme la satisfaction des visiteurs, leur intérêt pour les produits et ce qu'ils ont le plus et le moins appréciés. De telles données qualitatives ne sont pas recueillies dans les autres unités.

L'examen approfondi de la documentation a également permis de constater que le cycle de gestion axée sur les résultats n'est pas totalement implanté au Musée. En effet, bien qu'il existe un grand nombre d'évaluations, les résultats obtenus ne sont pas comparés à des résultats prévus. Il est donc rapidement apparu que l'engagement face à une cible ne faisait pas partie de la culture du Musée. Certains objectifs sont toutefois énoncés, par exemple dans les orientations conceptuelles des projets d'expositions, mais l'atteinte de ceux-ci n'est pas vérifiée. La fixation de cibles risquait donc de s'avérer difficile lors de la consultation des équipes.

5.1.2 La tenue des premières rencontres

Le fait que la prise d'engagements fixes (cibles) ne soit pas implantée dans la culture organisationnelle du Musée s'est fortement illustré lors de la tenue des premières rencontres où certains participants se sont montrés inconfortables face à l'usage du mot cible et au fait qu'ils devaient remplir cette colonne. Cette résistance face aux engagements s'est également traduite par certaines déclarations à l'effet qu'il était impossible de s'engager puisque trop d'éléments étaient hors de contrôle.

Cette résistance, bien que fortement liée avec la non accoutumance à la prise d'engagements, peut également s'expliquer par le fait que le projet d'implantation du tableau de bord suscitait beaucoup de questionnements. En fait, il est vite apparu que ce projet n'avait pas été compris de la même façon par tous les intervenants et que plusieurs points restaient en suspens dans l'esprit de certains. À de multiples reprises, des questions concernant les raisons pour lesquelles un tableau de bord était mis en place et la publication des résultats à l'externe furent soulevées par les participants. De plus, plusieurs d'entre eux manifestèrent la crainte que le Service de la recherche et de l'évaluation ne bénéficie pas des ressources suffisantes afin de s'acquitter de la mesure de tous les nouveaux indicateurs qui risquaient de s'ajouter à ceux déjà existants. Cela en amena d'ailleurs certains à montrer une forte réticence à se lancer dans une réflexion sur de nouveaux objectifs et indicateurs, sans savoir si cela pourrait effectivement être mesuré. Plusieurs participants restaient donc bloqués dans la voie 2 (indicateurs existants) de la méthode de Pierre Voyer et il fut particulièrement difficile, voire impossible dans un cas, de dépasser ce stade de la résistance afin de parler des préoccupations réelles des participants.

Toutefois, certains participants ont vaincu ce réflexe de résistance et ont combiné d'emblée les deux premières voies de Voyer (besoins de gestion et données disponibles), faisant des allers-retours entre celles-ci et poussant leur réflexion afin de déterminer les mesures existantes qu'il était pertinent de conserver et celles qu'il serait intéressant de développer. Ces derniers manifestèrent en fait un fort intérêt pour l'exercice de la définition de leurs préoccupations, y voyant l'occasion d'aller plus loin que ce qui se mesure déjà et de réfléchir sur ce qui est vraiment utile pour eux de connaître. Ceux-ci ne manifestèrent d'ailleurs que très peu ou pas de crainte quant à la faisabilité de la mesure des nouveaux indicateurs souhaités.

5.1.3 L'analyse des données, le développement du modèle de tableau objectifs-indicateurs et l'organisation de l'information

Les questionnements des participants concernant le projet furent transmis à la responsable du stage, qui décida que ce sujet serait traité en comité de direction afin que tous les directeurs puissent en discuter et que certaines questions importantes soient réglées comme de savoir ce qui doit se retrouver dans le tableau de bord, soit principalement des objectifs qui démontrent en quoi les unités contribuent à la réalisation de la mission de l'organisation.

L'analyse des données et leur organisation dans les tableaux menèrent au constat que plusieurs unités avaient identifié des objectifs semblables, notamment en ce qui concerne la satisfaction des visiteurs, l'équilibre dans la programmation, la pertinence des moyens utilisés pour transmettre les connaissances ou l'atteinte des objectifs. Cela témoigne du fait que la vision de l'organisation est partagée et intégrée par l'ensemble des unités et donc, qu'elle fut bien communiquée et comprise par les employés.

L'utilisation de la troisième voie de Voyer (indicateurs génériques existants) lors du choix des indicateurs ne fut pas très concluante. En effet, la consultation des documents institutionnels publiés par d'autres institutions muséales et culturelles québécoises ou étrangères n'a permis de trouver qu'un nombre très restreint d'indicateurs qui pourraient être utilisés ou adaptés au Musée. Les principales voies de Voyer utilisées furent donc les deux premières.

5.1.4 La tenue des deuxièmes rencontres

La deuxième série de rencontres se déroula plus aisément. D'abord, comme certains points furent précisés en comité de direction avant la tenue des deuxièmes rencontres, celles-ci furent exemptes des questionnements et inquiétudes soulevés lors des rencontres précédentes à propos de la démarche ainsi que des visées du projet. Ensuite, le changement du terme *cible* par celui de *comparaison* fit en sorte que les participants étaient moins réticents à remplir cette colonne. Enfin, ces rencontres visaient principalement à obtenir les commentaires des participants quant au TOI qui leur avait été envoyé, ce qui rendait les discussions plus concrètes. En effet, tous les participants avaient fait imprimer le tableau avant la rencontre et plusieurs avaient annoté leur version. Ils avaient donc plusieurs commentaires ou questions très précises à formuler,

notamment au sujet des critères permettant de distinguer les objectifs stratégiques des préoccupations opérationnelles. Certains participants questionnaient le choix de placer un élément comme la programmation au niveau opérationnel plutôt qu'au niveau stratégique.

La séparation entre les niveaux stratégique et opérationnel amena deux comportements distincts chez les participants. Alors que certains voulaient s'assurer de remplir les deux niveaux, d'autres se sont plutôt attardés à remplir le niveau stratégique.

Ces rencontres permirent de clarifier certains points et d'ajouter, de modifier ou de supprimer plusieurs éléments de contenu. Certaines unités ont d'ailleurs décidé de retirer des objectifs ou des indicateurs de leur tableau puisqu'elles ne voulaient pas être les seules à en prendre la responsabilité. Dans ces cas, il fut convenu avec les participants que ces objectifs ou indicateurs seraient enlevés de leur TOI personnel, mais qu'ils seraient insérés dans les tableaux synthèses afin qu'ils fassent partie intégrante de la discussion lorsque les tableaux seraient présentés en comité de direction. Ces objectifs se retrouvent dans les TOISOC et TOISU et sont identifiés par la couleur de police de caractère bleu. Le fait que certaines unités aient supprimé ces objectifs démontre que les participants sont conscients qu'ils ne sont pas les seuls à porter les objectifs institutionnels et que ceux-ci sont réalisés grâce à l'effort concerté de toutes les unités.

Par ailleurs, lors de ces deuxièmes rencontres, deux façons de penser se sont clairement exprimées. D'un côté, les équipes du Service des communications et du Service de la diffusion numérique soutenaient qu'il était préférable de se limiter à identifier un nombre d'objectifs restreints mais essentiels avant la tenue de la discussion de groupe en comité de direction. Ils justifiaient leur opinion en mentionnant que même s'ils identifiaient un nombre plus important d'objectifs, celui-ci serait limité par la suite par le comité de direction. En conséquence, ils préféraient éliminer eux-mêmes les objectifs jugés moins essentiels plutôt que cela soit fait par d'autres.

De l'autre côté, le Service des collections, des archives historiques et de la bibliothèque ainsi que le Service de l'éducation et de la médiation souhaitaient plutôt inscrire tout ce qui était jugé pertinent, se disant que même si certains objectifs n'étaient pas choisis pour faire partie du

tableau de bord institutionnel, ils seraient gardés et pourraient être intégrés dans un tableau de bord propre à leur unité.

Pour sa part, la Direction des expositions et des affaires internationales se situait entre les deux, ne manifestant ni le désir de réduire d'avance le nombre d'objectifs, ni de garder les objectifs rejetés.

5.1.5 La précision des éléments et la validation des tableaux, la réalisation des *tableaux objectifs-indicateurs synthèses* et le développement des prototypes de *tableaux de suivi des résultats*

La mise en commun des TOI s'est vue facilitée du fait qu'il existe au Musée une vision partagée quant aux orientations et aux priorités de l'organisation. En effet, lorsque les tableaux des différentes unités furent mis en commun, il est rapidement apparu que plusieurs avaient identifié des objectifs semblables et utilisaient les mêmes indicateurs. Toutefois, bien que les objectifs étaient semblables sur le fond, ils n'étaient pas formulés de la même manière. Il devenait alors impossible de les regrouper sans en modifier la formulation, ce qui fut fait en tentant d'inclure le plus d'éléments possible compris dans les objectifs initialement formulés par les unités. Toutefois, il importe de mentionner que ces reformulations constituent des suggestions qui n'ont fait l'objet d'aucune validation de la part des équipes.

La mise en commun fut également l'occasion de revoir la séparation entre les niveaux stratégique et opérationnel. Lors de cet exercice, les objectifs concernant la programmation et l'édition furent transférés du niveau opérationnel vers le niveau stratégique. En fait, en suivant la chaîne de résultats lors de l'étape de l'analyse des données, ces objectifs avaient été placés au niveau opérationnel puisqu'ils sont rattachés aux processus et aux résultats de production. Toutefois, ce choix avait été contesté par toutes les équipes concernées lors de la tenue des deuxièmes rencontres ainsi que par la secrétaire générale lors d'une rencontre qui eut lieu à la fin du mandat. Les remises en question à ce sujet s'expliquent, notamment, par le fait que le milieu muséal est un milieu très concurrentiel où l'offre de produits et services est ce qui permet de se démarquer et d'attirer les visiteurs. Cette situation particulière fait en sorte que les objectifs liés au choix de la programmation et aux publications doivent être considérés comme se rattachant au

niveau stratégique plutôt qu'au niveau opérationnel. Il fut donc convenu de les transférer à ce niveau.

Cette étape comprenait également le développement de prototypes de *tableaux de suivi des résultats*. Il s'agit de prototypes puisque ces tableaux ne peuvent être remplis avant que le choix final des indicateurs institutionnels soit fait. Toutefois, certaines cases contiennent des exemples afin de démontrer ce à quoi ils peuvent ressembler une fois complétés.

5.1.6 Réalisation du mandat

Le mandat fut réalisé dans son ensemble, mais deux attentes n'ont pu être remplies. En effet, le directeur général souhaitait, à des fins de priorisation, que chaque unité identifie un maximum d'une dizaine de priorités de gestion, ce qui fut respecté uniquement par le Service des communications et le Service de la diffusion numérique. Cela ne fut pas le cas dans les autres équipes qui, soit par manque de temps pour prioriser les objectifs ou par désir volontaire et conscient d'inclure plus d'indicateurs, ont dépassé le nombre maximal demandé par le directeur général. De plus, le directeur général souhaitait que chaque priorité soit associée à une cible. Cela ne fut pas possible, soit parce qu'il s'agissait d'un nouvel indicateur et que, dans ces circonstances, il était alors jugé préférable d'attendre après la première mesure de référence avant de s'engager ou alors parce que certains désiraient ne pas en fixer.

Le mandat prévoyait la réalisation des livrables suivants :

- un *tableau des préoccupations de gestion* de chaque unité ciblée ;
- deux *tableaux synthèses* regroupant l'ensemble des préoccupations des unités ;
- deux prototypes de *tableaux de suivi des résultats* ;
- un rapport de stage présentant l'ensemble de la démarche réalisée dans le cadre du mandat ainsi que les recommandations.

Ceux-ci furent tous réalisés en plus d'une amorce de développement des paramètres des indicateurs (ventilations, sources des données et fréquences des mises à jour) qui fut ajoutée.

5.2 Résultats généraux

5.2.1 Performance en milieu muséal

La littérature au sujet de la mesure de la performance en milieu muséal présentait plusieurs résultats intéressants à comparer avec ceux obtenus lors du présent mandat.

La consultation de la littérature avait permis de définir la performance en la scindant en plusieurs composantes, à savoir l'efficacité, l'efficience, l'équité, l'impact, la pertinence et la viabilité financière. Le postulat émis à ce moment était que les tableaux qui seraient réalisés au cours du mandat comporteraient des objectifs pouvant être liés à chacune des composantes de cette définition excepté la viabilité financière puisque le mandat ne touchait pas le Service du développement ni le Service des ressources financières. Ce postulat ne s'est pas avéré, puisque le Service de l'action culturelle et des relations avec les musées québécois identifia une préoccupation liée à la viabilité financière et qu'aucun des objectifs présents aux tableaux ne peut être relié à l'efficience.

Par ailleurs, il est intéressant de constater que bien que figurant toutes aux tableaux, les autres composantes ne sont toutefois pas réparties également. En effet, les objectifs associés à l'efficacité et la pertinence sont plus nombreux que les autres.

En deuxième lieu, Odile Paulus relevait que peu d'indicateurs dans les musées tiennent compte des générations futures et que, ce faisant, le rôle fondamental de conservation des musées est ignoré (Paulus, 2003, p. 61). Cela se confirme également dans les tableaux du Musée. Le Service des collections, des archives historiques et de la bibliothèque a identifié des objectifs et préoccupations quant à la diffusion, à l'étude, au développement et à la gestion (catalogage) de la collection nationale ainsi qu'au sujet de la conservation des pièces dans les expositions du Musée. Toutefois, aucun objectif ne réfère à la conservation des pièces dans la réserve. De façon générale, aucune unité n'a identifié d'objectif ou d'indicateur qui tient compte des générations futures.

En troisième lieu, les auteures Camarero et Garrido ont montré que pour atteindre la performance sociale et économique, les musées devaient combinés *l'orientation client* et

l'orientation produit. Cette dernière pousse les musées à miser sur la qualité et le caractère innovant de leurs produits tout en mettant l'accent sur l'acquisition d'objets et la conservation. *L'orientation client*, quant à elle, amène les musées à vouloir satisfaire les visiteurs et à leur proposer des produits adaptés à leurs besoins et préférences. L'idée de combiner ces deux orientations était reprise par le directeur général du Musée qui avait fait des déclarations en ce sens. Il fut avancé que si cette vision était partagée par l'ensemble des intervenants du Musée, les *tableaux objectifs-indicateurs synthèses* allaient contenir des indicateurs se rattachant à ces deux orientations en nombre assez égal. Or, l'exercice permet de constater que des objectifs et des indicateurs se rapportant à ces deux orientations se retrouvent en effet dans les tableaux en nombre semblable et sont parfois rattachés à plusieurs unités. Cela démontre encore une fois que l'on retrouve au sein du Musée une vision partagée et intégrée par l'ensemble des intervenants quant aux orientations de celui-ci.

5.2.2 Méthode de Pierre Voyer

Pour la conduite du stage, la méthode de Pierre Voyer fut priorisée en raison de sa grande flexibilité. Cette flexibilité permet de réaliser plusieurs étapes simultanément et d'adapter les outils selon les besoins. Dans le cadre du présent mandat, la principale modification apportée au TPI fut l'ajout des colonnes *ventilations des indicateurs*, *fréquences des mises à jour* et *sources des données*. Cet ajout avait pour objectif de rendre les indicateurs plus éloquents puisque les *fiches-indicateurs* ne pouvaient être réalisées par manque de temps. Lors des discussions avec les différents intervenants, ceux-ci comprenaient assez rapidement les raisons d'être de cet ajout et voyaient toute l'information qu'ils pourraient obtenir avec les indicateurs. Aussi, comme plusieurs avaient manifestés la crainte que les indicateurs ne soient jamais utilisés par manque de ressources au Service de la recherche et de l'évaluation, le fait de remplir la colonne *sources des données* leur permettait de constater que majoritairement, les indicateurs choisis provenaient de sources déjà existantes ou n'impliquaient qu'une modification ou une adaptation mineure de celles-ci (ex : nouvelle formulation de question d'un questionnaire existant). Cela avait donc un effet à la fois stimulant et rassurant. La flexibilité des outils élaborés par Pierre Voyer fut ainsi d'une grande utilité.

6. Recommandations

Afin de favoriser la poursuite du projet d'implantation du tableau de bord, quelques recommandations à court, à moyen et à long terme peuvent être faites.

6.1 Court terme

Il convient tout d'abord de faire le point sur les étapes réalisées et sur celles qu'il reste à faire selon les étapes du modèle de Pierre Voyer :

Étapes	Unités consultées	Unités restantes
1) L'organisation du projet de tableau de bord	Complétée	
2) L'identification des préoccupations de gestion et des indicateurs	Complétée en partie	À faire
3) Le design des indicateurs et du tableau de bord : les paramètres et la représentation visuelle	Entamée (ventilations des indicateurs, fréquences des mises à jour et sources des données)	À faire
4) L'informatisation et la réalisation du système de production de tableau bord	À faire	
5) La mise en œuvre du tableau de bord	Entamée (<i>tableau de suivi des résultats</i>)	

6.1.1 Finalisation de la deuxième étape

Dans un premier temps, il est évidemment que la deuxième étape doit être complétée, ce qui implique de procéder au choix des objectifs et des indicateurs devant faire partie du tableau de bord institutionnel. Cette étape nécessite plusieurs actions, à savoir :

- poursuivre la réflexion pour en arriver à un consensus et reformuler conséquemment les objectifs identifiés par les unités ;
- consulter les unités restantes afin d'identifier leurs préoccupations de gestion ;
- choisir les indicateurs à développer en priorité.

Une rencontre entre les directeurs est déjà prévue afin de procéder au choix des indicateurs à développer en priorité. Toutefois, il serait conseillé de débiter avec une rencontre portant sur la reformulation des objectifs communs. En effet, cette discussion constitue une belle opportunité pour les participants d'échanger tous ensemble, pour la première fois, sur ce sujet et

ainsi poursuivre les discussions entamées lors des rencontres et arriver à un consensus. Le fait de travailler ensemble à la formulation des objectifs communs aura probablement un effet mobilisateur, incitant peut-être certaines unités à vouloir s'associer à des objectifs auxquels elles n'avaient pas pensé lors de l'identification de leurs préoccupations de gestion.

Afin de favoriser la réflexion et les échanges, il serait conseillé de travailler avec le TOISOC plutôt que le TOISU. En effet, la vision commune des unités sur plusieurs enjeux serait plus éloquente et cela favoriserait une vision transversale de l'organisation. De plus, ce tableau comprend une division entre les éléments associés à la *réflexion stratégique/opérationnelle* et les éléments liés à *l'organisation de l'information de gestion* (détails de la mesure des indicateurs). Cette division pourrait servir à bien marquer l'importance qui doit être accordée à chaque section du tableau lors de la discussion et ainsi éviter de longs débats sur des éléments de détails.

Lors de ces discussions, il pourrait être profitable d'inclure les directeurs des services qui n'ont pas encore été consultés. Cela leur permettrait de voir concrètement le produit résultant de leur consultation et éviterait ainsi plusieurs questions qui pourraient surgir lors des premières rencontres comme ce fut le cas lors de la réalisation du présent mandat. De plus, cela leur permettrait de se familiariser avec la forme des tableaux et de comprendre les éléments qui le composent comme les ventilations et la séparation entre les niveaux stratégique et opérationnel. Enfin, leur inclusion aux discussions pourrait les motiver et ils pourraient déjà penser à des objectifs qu'ils souhaitent inclure dans leur tableau ou identifier des objectifs auxquels ils souhaitent participer.

Concernant le contenu des tableaux, une précision devra être apportée à un élément particulier. Le Service de l'action culturelle et des relations avec les musées québécois a comme préoccupation de simplifier les modes de fonctionnement. Il pourrait être intéressant de se demander ce qui est visé par cette simplification ou quelle situation est désirée après celle-ci. Cela pourrait amener à la création d'un nouvel objectif qu'il serait plus intéressant de suivre. Ceci est valable pour tous les objectifs figurant dans le programme de travail institutionnel de 2011 du Musée puisque certains de ceux-ci visent des objectifs stratégiques comme la diversification des publics ou le renouvellement de l'offre.

6.1.2 Réalisation des étapes subséquentes

Une fois la deuxième étape réalisée, il conviendrait de décider si les trois dernières étapes de la méthode de Pierre Voyer seront réalisées, ce qui serait grandement conseillé. La troisième étape (le design des indicateurs et du tableau de bord : les paramètres et la représentation visuelle) mène à la réalisation d'une *fiche-indicateur* pour chaque indicateur retenu. Cette étape est particulièrement importante puisqu'elle permet de s'assurer que chaque personne qui consultera le tableau de bord interprétera correctement les résultats liés à l'indicateur et réagisse de la bonne façon. En effet, une mauvaise interprétation pourrait engendrer des comportements indésirables comme dans le cas d'un chargé de projet qui remarquerait qu'un produit développé par une autre unité est peu utilisé. Il pourrait alors décider de ne pas développer un produit semblable alors que l'interprétation qu'il convient de donner à cet indicateur doit tenir compte du résultat du taux de satisfaction. Le chargé de projet pourrait passer à côté d'une corrélation entre l'utilisation du produit et la satisfaction des visiteurs, ce qui l'aurait peut-être amené à développer un produit semblable afin de satisfaire davantage une partie de sa clientèle.

Pour procéder à la réalisation des *fiches-indicateurs*, il serait pertinent de faire appel aux membres des équipes qui ont participé aux rencontres de consultation puisqu'ils ont déjà amorcé la réflexion quant aux paramètres des indicateurs. Pour les indicateurs communs, il serait nécessaire que des représentants de toutes les unités contributrices participent afin qu'un consensus soit atteint quant à leur interprétation et à leur utilisation de gestion. Après la constitution de toutes les *fiches-indicateurs*, celles-ci pourraient être validées par un ensemble de gestionnaires et d'utilisateurs n'ayant pas participé aux consultations puisqu'il est « souvent nécessaire d'obtenir un consensus sur [l]es paramètres auprès d'un ensemble plus vaste de gestionnaires, si l'on veut que les indicateurs et leur interprétation les concernent et les intéressent eux aussi » (Voyer, 2009, p. 245). Le modèle de *fiche-indicateur* ainsi qu'un exemple sont présentés à l'annexe 2.

La troisième étape comprend également le design du tableau de bord, ce qui implique d'agencer les indicateurs en *pages* « en suivant une structure logique de navigation » et en décrivant « les possibilités de forage par niveaux d'information, les formes possibles de rapports

ventilés et synoptiques connexes selon les destinataires et le degré de personnalisation souhaité » (Voyer, 2009, p. 154).

Quant à elle, la quatrième étape (l'informatisation et la réalisation du système de production de tableau bord) consiste à finaliser le prototype de tableau de bord et à choisir les technologies ou logiciels qui seront utilisés pour l'informatisation de celui-ci. De plus, cette étape consiste à arrimer les sources de données existantes au prototype afin que les données soient mises à jour automatiquement dans le tableau de bord.

Enfin, la cinquième étape (la mise en œuvre du tableau de bord) débute par l'implantation du tableau de bord et son expérimentation. Ensuite, des ajustements sont apportés si nécessaire. Cette étape doit inclure la mise en place de mécanismes de validation et d'ajustements périodiques afin que le tableau de bord ne tombe pas en désuétude.

6.2 Moyen et long terme

Le principal défi qui suit l'implantation d'un tableau de bord est de garder en vie la réflexion et ses effets positifs dont la mobilisation et le sentiment de fierté des intervenants. Pour qu'ils subsistent, il est nécessaire d'instaurer un mécanisme permanent de validation et d'ajustement du tableau de bord et de faire des retours sur les résultats obtenus. Cela pourrait prendre plusieurs formes, comme un comité de direction portant uniquement sur le tableau de bord, ce qui permettrait aux participants d'échanger sur les bonnes et moins bonnes pratiques ainsi que de reconnaître les bons coups de l'organisation. De plus, cela pourrait être l'occasion d'adapter le tableau de bord selon les nouvelles priorités de l'organisation, d'ajouter, de supprimer ou de modifier des objectifs et de fixer de nouvelles cibles.

Un autre mécanisme d'échange pouvant être mis en place est un système de retour sur les expositions où tous ceux qui ont participé à réalisation d'un projet seraient présents. Il s'agirait en fait de procéder selon les principes de l'évaluation de programme et ainsi évaluer l'atteinte des objectifs initialement prévus dans les orientations conceptuelles et la pertinence des moyens choisis, deux éléments qui font partie du TOI de la Direction des expositions et des affaires internationales. Cela permettrait également aux participants de discuter des bons et mauvais

coups et des actions à poser pour les prochains projets. Le tableau de bord pourrait donc être pleinement utilisé puisqu'il permettrait d'accéder aux résultats concernant la fréquentation, la satisfaction, l'intérêt pour le sujet, la pertinence des moyens utilisés ainsi que l'atteinte des objectifs et des publics visés pour chacun des projets d'expositions. Le fonctionnement matriciel pourrait également être évalué lors de ces échanges. À ce sujet, deux équipes ont mentionné leur désir que celui-ci soit évalué, bien qu'ils ne sachent pas comment cela devrait se faire.

Il reste que le levier le plus porteur du maintien en vie de la réflexion et de ses effets est la mesure. Pour que celle-ci soit pleinement utile et motivante, elle doit se faire régulièrement. Pour le moment, les indicateurs identifiés par les équipes sont majoritairement mis à jour annuellement. Il faudrait donc voir s'il serait possible de le faire plus souvent pour certains indicateurs comme en mettant en place une enquête générale de public à l'automne ou à l'hiver, ce qui est d'ailleurs souhaité par plusieurs intervenants qui en ont fait mention lors des rencontres. Cela ferait en sorte que certains résultats comme le taux de satisfaction ou l'efficacité des outils de promotion seraient biannuels.

Enfin, lors du futur exercice de validation et d'ajustement du tableau de bord, il pourrait être intéressant d'inclure un représentant du comité du développement durable lors des rencontres avec les intervenants afin de s'assurer que ce sujet soit pris en compte par les participants dans l'identification d'objectifs institutionnels. Dans le présent exercice, aucun participant n'a fait mention de ce sujet. La prise en compte du développement durable dans la détermination d'objectifs et d'indicateurs aurait pour effet que les générations futures soient considérées, ce qui n'est actuellement pas le cas. L'inclusion du développement durable dans le tableau de bord pourrait se faire assez facilement en liant les exercices de bilan et de mise à jour du tableau de bord et du plan d'action de développement durable puisqu'ils nécessitent tous deux la consultation de l'ensemble des unités et que le développement durable fait partie des priorités institutionnelles.

Conclusion

Tout au long du mandat, il est apparu que bien que la détermination de cibles et la mesure de l'atteinte des résultats ne soient pas dans les habitudes du Musée, il n'en demeure pas moins que tous les intervenants rencontrés démontraient un grand désir d'évaluer l'efficacité, la pertinence et l'impact de leur travail ainsi que la volonté de mesurer de nouvelles choses ou d'augmenter la fréquence de mesure de certaines données. Il ne reste donc qu'un pas à faire avant que le Musée applique pleinement le cycle de gestion axée sur les résultats, soit la prise d'engagement grâce à la fixation de cibles, ce à quoi peut grandement contribuer le tableau de bord qui y sera prochainement implanté.

En effet, les *tableaux objectifs-indicateurs synthèses* contiennent déjà plusieurs cibles identifiées par les équipes au cours de leur consultation. Il est donc réaliste de croire que suite à la publication des premiers résultats, de nouvelles cibles soient fixées. Ce faisant, l'habitude de s'engager se fera de plus en plus grande. Il ne restera alors qu'à inclure ces cibles dans le plan stratégique et les rapports annuels.

Jusqu'à maintenant, le projet d'implantation du tableau de bord institutionnel est bien entamé. Il ne reste aux dirigeants du Musée qu'à profiter de l'effet mobilisateur de la démarche déjà entreprise afin de poursuivre la réalisation de ce projet et de mettre en place des mécanismes de mise à jour du tableau de bord afin de garder la réflexion vivante et de donner le goût aux employés de se fixer des cibles, tout comme ceux-ci donnent le goût du savoir à des centaines de milliers de visiteurs chaque année depuis plus de vingt ans.

Bibliographie :

AGENCE CANADIENNE DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL (ACDI), *Gabarits*, 2009, [En ligne], Adresse URL : <http://www.acdi-cida.gc.ca/acdi-cida/ACDI-CIDA.nsf/fra/ANN-923155220-RB9>, page consultée le 10 mars 2011

ARPIN, Roland, *Le Musée de la civilisation : concept et pratiques*, Éditions Multimondes et Musée de la civilisation, 1992, 166 p.

AUTISSIER, David, *Le tableau de bord prospectif*, 2008, [En ligne], Adresse URL : <http://www.atlasdumanagement.com/index.php?article=85&zone=3>, page consultée le 14 mai 2011

CAMARERO, Carmen et Maria José Garrido, « The influence of Market and Product Orientation on Museum Performance », *International Journal of Arts Management*, Vol. 10, no 2, Hiver 2008, pp. 14-26

COLLERETTE, Pierre et Robert Schneider, *Le pilotage du changement : une approche stratégique et pratique*, Les Presses de l'Université du Québec, 2010, 365 p.

CÔTÉ, Michel, *Le public.mov*, 2010, [En ligne], Adresse URL : <http://www.youtube.com/user/mcqpromo?blend=3&ob=5#p/u/37/SUbkAWD9gNk>, page consultée le 17 février 2011

DESCHÊNES, Marie-Susan, *Le tableau de bord : Outil de suivi de gestion et de programmes*, Notes de cours ENP-7363, été 2010

GIBERT, Patrick, *Tableaux de bord pour les organisations publiques*, Dunod, Paris, 2009, 295 p.

IRIBARNE, Patrick, *Les tableaux de bord de la performance : Les concevoir et les aligner sur les facteurs clés de succès. Les déployer en actions prioritaires*, Dunod, Paris, 2009, 3^e édition, 279 p.

KAPLAN, Robert S. et David P. Norton, *Le tableau de bord prospectif*, Éditions d'Organisation, 2003, 311 p.

LEMIRE, Françoise et Yves Girault, « Du musée témoin au musée de la société : l'accompagnement culturel d'une exposition, objectifs, publics et stratégies », *Lettre de l'OCIM*, no 77, 2001, pp. 27-34

LUSTHAUS, Charles, Marie-Hélène Adrien, Gary Anderson, Fred Carden et George Plinio Montalván, *Évaluation organisationnelle : Cadre pour l'amélioration de la performance*, Les Presses de l'Université Laval, CRDI, 2003, 260 p.

MAZOUZ, Bachir et Marcel J.B. TARDIF, « À propos de la performance : L'Arlésienne de la sphère publique », dans PROULX, Denis (dir.), *Management des organisations publiques : Théorie et applications*, Presses de l'Université du Québec, 2010, 349 p.

MAZOUZ, Bachir et Jean LECLERC, *La gestion intégrée par résultats : Concevoir et gérer autrement la performance dans l'Administration publique*, Les Presses de l'Université du Québec, 2008, 440 p.

MINISTÈRE DE LA CULTURE, DES COMMUNICATIONS ET DE LA CONDITION FÉMININE (MCCCF), *Le réseau muséal*, 2011a, [En ligne], Adresse URL : <http://www.mcccf.gouv.qc.ca/index.php?id=3066>, page consultée le 26 mars 2011

MINISTÈRE DE LA CULTURE, DES COMMUNICATIONS ET DE LA CONDITION FÉMININE (MCCCF), *Le service de soutien aux institutions muséales (SSIM)*, 2011b, [En ligne], Adresse URL : <http://mcccf.gouv.qc.ca/index.php?id=3142#c16630>, page consultée le 3 avril 2011

MINISTÈRE DE LA CULTURE, DES COMMUNICATIONS ET DE LA CONDITION FÉMININE (MCCCF), *Rapport d'évaluation: Institutions muséales reconnues et soutenues*, 2010, 113 p.

MUSÉE DE LA CIVILISATION (MCQ), *Programme de travail institutionnel 2011: Programmes, plans d'action et politiques*, 2010a, 27 p. Document interne.

MUSÉE DE LA CIVILISATION (MCQ), *Projet culturel 2011-2014*, 2010b, 25 p. Document interne.

MUSÉE DE LA CIVILISATION (MCQ), *Rapport annuel 2009-2010*, 2010c, 68 p.

NIVEN, Paul R., *Balanced scorecard step-by-step for government and nonprofit agencies*, N.J. Hoboken, 2003, 305 p.

ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES (OCDE), *Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats*, 2010, 37 p.

PAULUS, Odile, « Measuring Museum Performance: A Study of Museums in France and the United States », *International Journal of Arts Management*, Vol. 6, no 1, Automne 2003, pp. 50-63

RESSOURCES HUMAINES ET DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES CANADA (RHDC), *Renseignements supplémentaires sur les indicateurs de rendement 2004-2005*, 2006, [En ligne], Adresse URL : http://www.hrsdc.gc.ca/fra/sm/ps/rhdc/pim/publications/rapports/2004-002617/sup_info_2004.shtml, page consultée le 26 mars 2011

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR DU CANADA (SCTC), *Pour soutenir des évaluations efficaces : Guide d'élaboration de stratégies de mesure du rendement*, 2010, [En ligne], Adresse URL : <http://www.tbs-sct.gc.ca/cee/dpms-esmr/dpms-esmr06-fra.asp>, page consultée le 10 mars 2011

SECRETARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR DU QUÉBEC (SCTQ), *Guide sur la gestion axée sur les résultats*, 2002, 31 p.

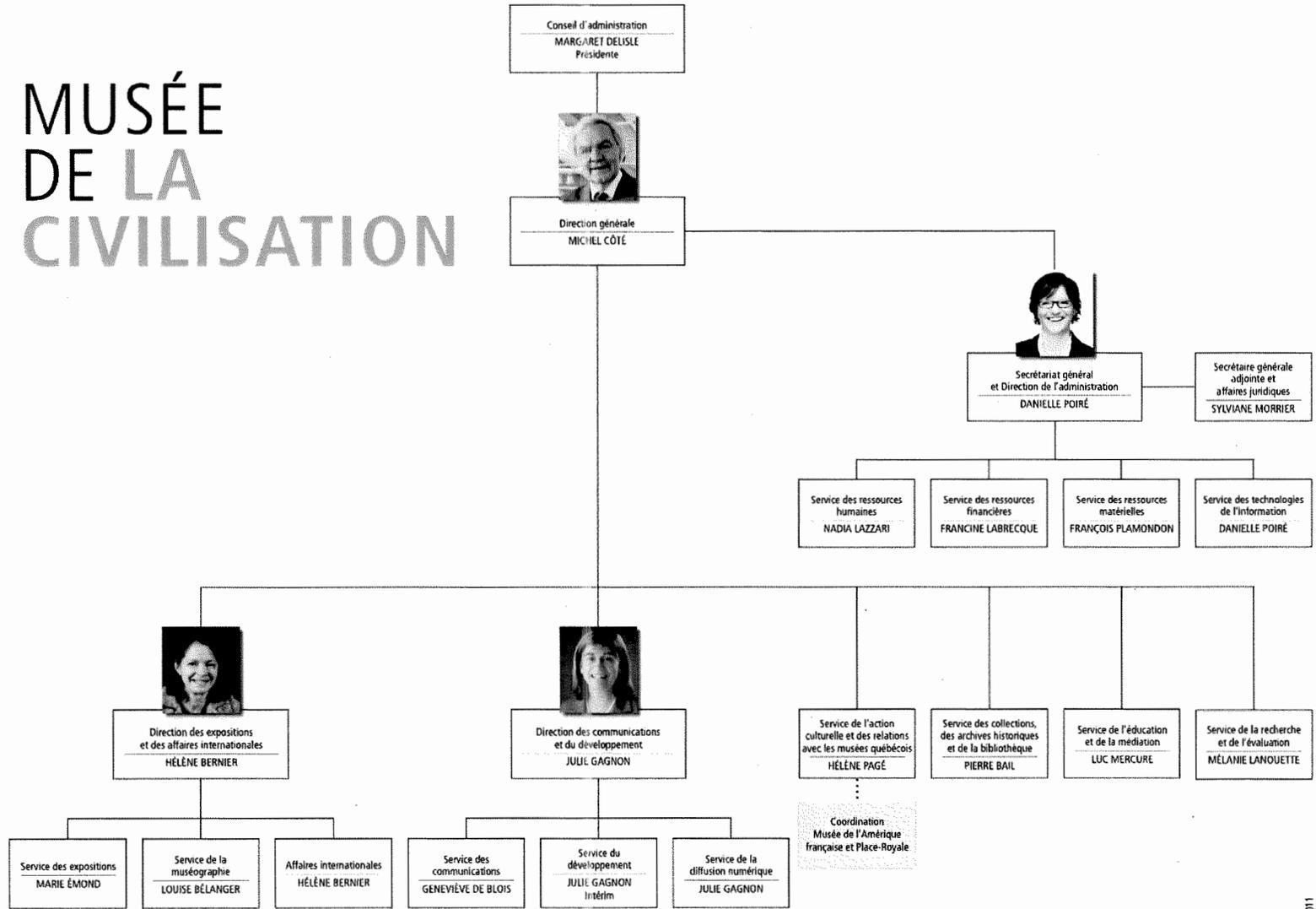
SECRETARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR DU QUÉBEC (SCTQ), *Guide sur les indicateurs*, 2003, 43 p.

SIMARD, Guylaine, *Texte de réflexion du comité réseau muséal : structure, développement et financement*, 2010, [En ligne], Adresse URL : <http://www.dossiers.smq.qc.ca/content/comite-sur-le-reseau-museal-structure-developpement-et-financement>, page consultée le 23 avril 2011

SOCIÉTÉ DES MUSÉES QUÉBÉCOIS (SMQ), *Réponses à vos questions*, 2011, [En ligne], Adresse URL : <http://www.smq.qc.ca/mad/smq/faq/index.php>, page consultée le 23 avril 2011

VOYER, Pierre, *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance*, Les Presses de l'Université du Québec, 2009, 446p.

MUSÉE DE LA CIVILISATION



Le Musée de la civilisation, le Musée de l'Amérique française, le Centre d'interprétation de Place-Royale et la maison Chevalier sont subventionnés par le ministère de la Culture, des Communications et de la Condition féminine.

09-03-2011

Annexe 2

Fiche-indicateur

ZONE 1	NOM de L'INDICATEUR : Référence à la préoccupation n : <ul style="list-style-type: none">• DÉFINITION valeur mesurée, unité de mesure, formule de calcul :• VENTILATIONS et ÉLÉMENTS par ... :• UTILISATEURS :• FRÉQUENCE de mise à jour :• SOURCE des DONNEES :
ZONE 2	COMPARAISON <ul style="list-style-type: none">• RÉPARTITION SPÉCIFIQUE PAR VENTILATION ?• dans le TEMPS : tendance sur quelle période ? Comparaison avec l'an passé ?• avec d'autres UNITÉS ou ORGANISATIONS (étalonnage) ? :• à une CIBLE chiffrée ? :• à une BALISE (marge, norme, prévision, critère, cote) ? : Calculs complémentaires (cumul, moyenne, prévision, etc.) ? : Autre indicateur à mettre en relation :
ZONE 3	FORME DE REPRÉSENTATION : TABLEAU, GRAPHIQUE, PICTOGRAMME Illustrations / panoramas
ZONE 4	INTERPRÉTATION de l'indicateur Que signifie le résultat ? <ul style="list-style-type: none">• À l'interne comment décoder le résultat ? Est-ce acceptable ? Comment le qualifier dans son contexte ou en lien avec d'autres indicateurs ?• À l'externe / communication publique : comment pourrait-on l'interpréter ? Comment le présenter pour éviter une interprétation erronée (biais, détails hors contexte, manipulation) ? UTILISATION, RÉACTION de GESTION : que fait-on si c'est inacceptable ? > Débouche sur le tableau de suivi des résultats
ZONE 5	VALIDATION de l'indicateur : pertinence, validité, qualité, clarté, rapidité de production ... <ul style="list-style-type: none">• Nature de la validation• Responsable de la validation• Méthodologie de la validation :• Localisation et fréquence de validation:

(Inspiré de Voyer, 2009, p. 248)

ZONE 1

NOM de L'INDICATEUR : Volume de plaintes en %

- **DÉFINITION** valeur mesurée, unité de mesure, formule de calcul : nombre de plaintes recevables / nombre total de dossiers/clients actifs
- **VENTILATIONS et ÉLÉMENTS** par ... : //types (tarif, délai, ...) // région (sud, est, ouest, nord)
- **UTILISATEURS** : la DRH + les chefs de secteurs
- **FRÉQUENCE** de mise à jour : mensuelle
- **SOURCE** des DONNEES : dossier de présences

ZONE 2

COMPARAISON

- dans le **TEMPS** : tendance sur quelle période : à tous les mois pour les 6 prochains mois
Comparaison avec l'an passé : même mois l'an passé (donner aussi l'écart)
- avec **D'AUTRES** : avec les autres centres de même dimension au Québec
- à une **CIBLE** chiffrée ? : 3% en 2008, 2,5% en 2009
- à une **BALISE** (marge, norme, prévision, critère, cote) ? : norme provinciale de 3,5%

Calculs complémentaires (cumul, moyenne, prévision, etc.) ? : moyenne de l'an passé

ZONE 3

FORME DE REPRÉSENTATION : TABLEAU, GRAPHIQUE, PICTOGRAMME

Ce mois-ci : 3,9% ☹️

Tendance : ↗

L'an passé : 4,4% (-0,5%)

Mois	Volume de plaintes en %
mars	3,00%
avril	2,75%
mai	3,25%
juin	3,75%
juil.	4,25%
août	3,75%

ZONE 4

INTERPRÉTATION de l'indicateur Que signifie le résultat ?

- **À l'interne** : doit être perçu comme une mesure partielle de la satisfaction, à cause d'un % assez important de demandes de correction de dossier de la part de clients qui sont classés comme des plaintes.

Relations significatives avec indicateurs complémentaires : taux de satisfaction

UTILISATION, RÉACTION de GESTION : si la tendance est à la hausse sur plus de trois mois, rencontrer les responsables. Si l'objectif n'est pas atteint, vérifier d'abord les attentes des clients, et si nécessaire, revoir les processus problématiques.