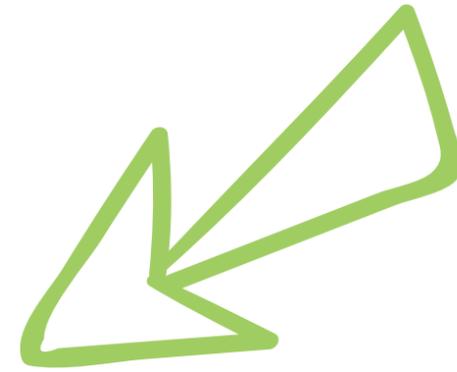
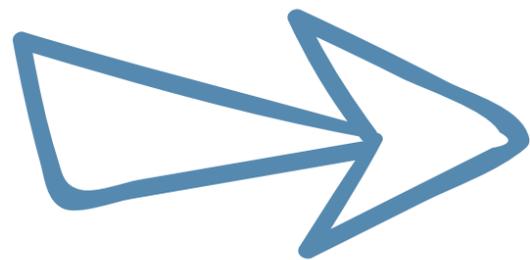


Qu'est-ce qu'un **indicateur**



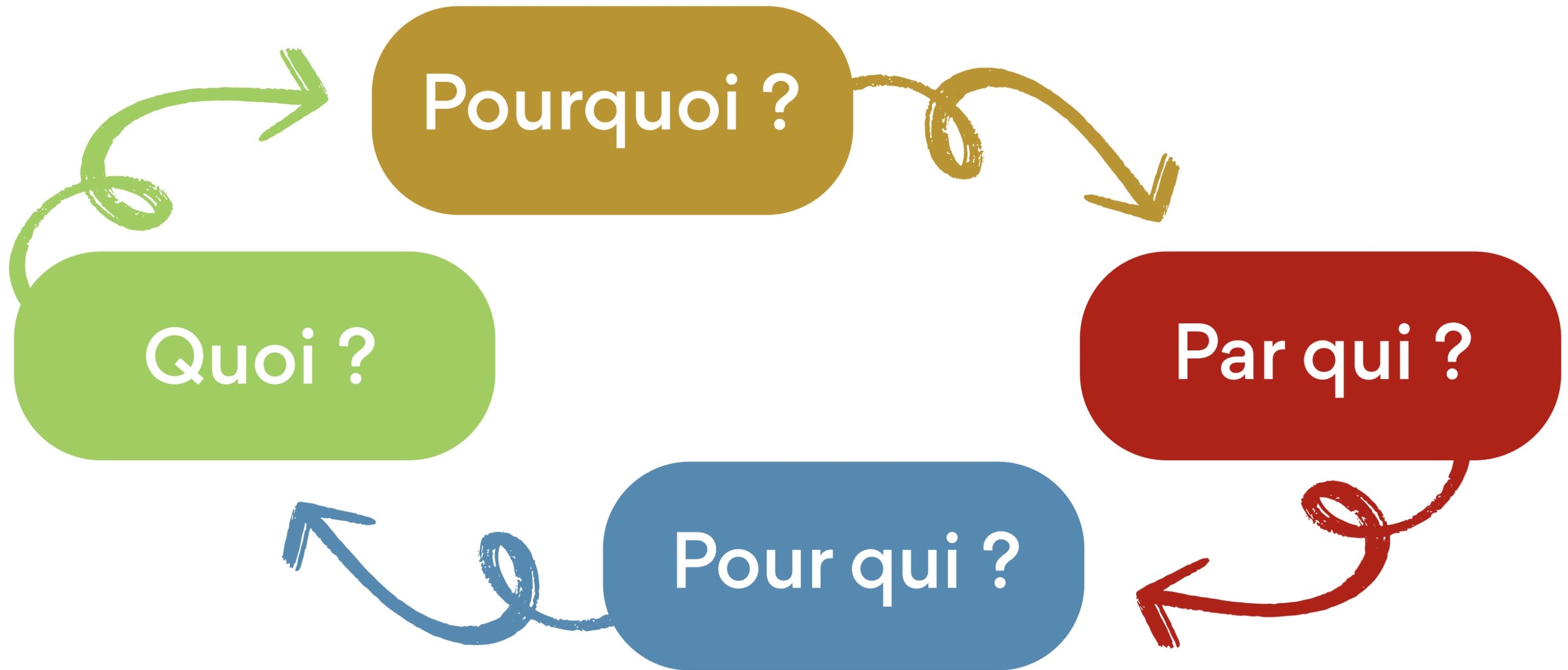
« Information choisie, associée à un critère, destinée à en observer les évolutions à intervalles réguliers ».

Qu'est-ce qu'un **tableau de bord**



« Outil de pilotage et d'aide à la décision regroupant une série d'indicateurs ».

« Un indicateur ne doit pas être intéressant,
il doit être utile. »



Pourquoi ?

L'encadrement doit connaître l'information nécessaire en temps utile pour :

Lui permettre d'analyser la situation.

Évaluer les écarts par rapport aux objectifs.

Prendre des décisions de correction ou de prévention éventuelles.

- Il est donc important de définir un indicateur en fonction d'un objectif donné :
 - Connaitre d'abord les objectifs pour savoir quoi mesurer
 - Mesurer ce qui est mesurable

Par qui ?

Déterminer la personne en charge de la mise en œuvre du système d'indicateurs et tableaux de bord (de préférence un membre de l'encadrement qui peut engager les actions correspondantes).

Cette personne devra :

- Être mandatée par la Direction,
- Être reconnue pour son intégrité et sa neutralité,
- Être à l'aise face à un groupe,
- Savoir écouter, percevoir et gérer les interactions, analyser et exploiter les réactions individuelles.

Pour qui ?

Il s'agit d'identifier les « clients » des indicateurs et des tableaux de bord, soit le responsable :

- D'un pôle
- D'une équipe
- D'un processus
- ...

... Et d'adapter sa forme.

Pour qui ?

D'une manière générale, le rapport d'activité est un bon guide pour décider de ses indicateurs à destination :

- des autorités de tutelle (pour l'agrément).
- de la branche (la seule à être capable de publier des données compilées sur notre activité à ce jour).

et avec la future certification obligatoire, ces indicateurs devront permettre de justifier de la mise en œuvre de l'offre de Service nationale.

Quoi ?

Il convient de déterminer les éléments qui contribuent le mieux à révéler la situation concernée au regard des objectifs définis préalablement :

➤ **l'utile plutôt que l'intéressant.**

- Résultats
- Mécanismes d'alerte (seuils, tendances, niveaux acceptables)

Exemple :

On peut mesurer des quantités produites, des taux de rebuts, des tendances mensuelles d'actions correctives en retard, la réduction des frais généraux, une répartition par catégorie, etc.

Être fidèle
et représentatif
du critère à mesurer

Mettre en évidence
les évolutions
de ce critère

Donner
une information juste

Être fiable :
confiance dans les
mesures successives

Être facile à établir,
alimenter et utiliser

Être compatible avec
les autres indicateurs:
analyse, comparaison

Être rentable :
utilité, coûts...

Qualités d'un bon indicateur

Définir le fonctionnement

Il convient de définir :

La collecte : périodicité et manière dont s'effectue la collecte d'information. Choisir les acteurs de la collecte des informations parmi les personnes impliquées dans les processus mesurés permet d'intégrer facilement les tâches de cette collecte à leurs activités habituelles.

L'analyse et ses modalités des indicateurs et/ou tableau de bord.

L'exploitation : comment est exploitée l'information ?

La communication : à qui sont diffusés les résultats et sous quelle forme ?

Spécificités Gestion de projet

Pour chaque indicateur, il est intéressant de présenter 3 aspects:

La valeur actualisée

La tendance

L'écart par rapport à un objectif

Pour les domaines de :

La gestion du prévisible (planning)

La gestion des imprévus
(changements, points en suspens, risques, défauts...)

Les tableaux de bord

> Les conseils sur le fond

Réduire au maximum le nombre d'indicateurs par processus (ou activité si pas de SMQ)

> **Ne pas concevoir plus de 3 indicateurs.**

Certains indicateurs se suffisent à eux-mêmes, d'autres nécessitent quelques mots d'explications

> **Prévoir une rubrique « commentaires » ou « observations ».**

Un indicateur n'a de sens que s'il est comparé à un objectif : il implique un maintien du cap, une action corrective

> **Prévoir d'indiquer la cible à atteindre.**