



GLOSSAIRE
DES INDICATEURS

PRÉAMBULE

Ce document s'adresse aux gestionnaires et aux professionnels concernés par la gestion axée sur les résultats prévue par la Loi sur l'administration publique.

Le *Glossaire des indicateurs* se veut un document de référence qui vise à faciliter la compréhension et l'utilisation de tous les types d'indicateurs découlant du cadre de gestion axé sur les résultats. À ce titre, il présente chacun de ces indicateurs et en précise la définition et le champ d'application.

REMERCIEMENTS

Ce guide a été réalisé par le Secrétariat du Conseil du trésor en collaboration avec un groupe de travail interministériel.

Nous remercions l'ensemble de ces personnes, dont la collaboration et l'expertise ont rendu possible la réalisation du présent glossaire.

GROUPE DE TRAVAIL

Normand Beauregard, ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs

André Bérard, Centre de services partagés du Québec

Claude Bonneau, Secrétariat du Conseil du trésor

David Clerens, Sûreté du Québec

Paul Drapeau, ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation

Jean-Pierre Gagnon, Tourisme Québec

Diane Hastie, ministère du Conseil exécutif

Guy Laflamme, ministère du Conseil exécutif

Éric Lapierre, Sûreté du Québec

Jean-Marc Lefebvre, ministère du Conseil exécutif

Marlène Lefrançois, ministère du Conseil exécutif

Chantal Lemay, Régie de l'assurance maladie du Québec

Denis Matte, Régie de l'assurance maladie du Québec

Martin Perron, Régie des rentes du Québec

Joyce Racine, ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs

Isabelle Simard, Secrétariat du Conseil du trésor

Michel Turner, Secrétariat du Conseil du trésor

Animation : Érick-Noël Bouchard, Secrétariat du Conseil du trésor

RÉALISATION DU GLOSSAIRE

Secrétariat du Conseil du trésor, Sous-secrétariat à la modernisation de l'État

Auteur : Érick-Noël Bouchard

Collaborateur à la rédaction : Pascal Besse

Les renseignements contenus dans ce document ne constituent pas une interprétation juridique des lois, des règlements ou des directives.

Dépôt légal – 2009

Bibliothèque et Archives nationales du Québec

Bibliothèque et Archives Canada

ISBN 978-550-54627-6 (Imprimé)

ISBN 978-550-54628-3 (PDF)

© Gouvernement du Québec, 2009

GLOSSAIRE **DES INDICATEURS**

RÉFÉRENCES

DÉFINITIONS

TYPOLOGIE

INTRODUCTION

SCHEMA



SCHÉMA

SCHÉMA DES TYPES D'INDICATEURS





INTRODUCTION

MISE EN CONTEXTE

Que ce soit dans le domaine pratique ou théorique, il n'existe aucune terminologie uniforme propre aux différents types d'indicateurs liés à l'implantation du cadre de gestion axé sur les résultats¹. Les catégories d'indicateurs de même que leurs définitions diffèrent selon l'approche disciplinaire, l'organisation, le gouvernement en place et varient même d'un ouvrage à l'autre.

Néanmoins, «l'usage a progressivement répandu une terminologie approximative dans laquelle un même terme peut désigner deux concepts différents ou deux termes différents²». À cela s'ajoute la traduction irrégulière de certains mots de l'anglais vers le français. Par exemple, le mot *outcome*, que l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) définit comme « les effets et conséquences des actions du gouvernement sur une communauté³», est traduit alternativement par les mots *effet*, *impact* ou *résultat*.

C'est dans le but de clarifier ces ambiguïtés et de mieux soutenir les praticiens en gestion axée sur les résultats que le Secrétariat du Conseil du trésor a élaboré le *Glossaire des indicateurs*.

LA LOI SUR L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

En vertu de la Loi sur l'administration publique, les ministères et les organismes doivent mettre en place un cadre de gestion axé sur les résultats qui instaure des indicateurs. La loi prévoit que ces indicateurs doivent obligatoirement être inclus dans certains documents, notamment :

- les plans stratégiques (article 9, paragraphe 5°);
- les conventions de performance et d'imputabilité (article 13, paragraphe 3°);
- les rapports annuels de gestion, par voie de conséquence (article 24, paragraphe 1°).

De même, les organisations assujetties à la Loi sur la gouvernance des sociétés d'État sont tenues de présenter des indicateurs dans leurs plans stratégiques (article 34, 4°). D'autres lois, comme la Loi sur le développement durable et la Loi sur l'instruction publique, prescrivent elles aussi l'usage d'indicateurs à des fins particulières.

Au-delà des exigences légales, les organisations recourent également aux indicateurs à des fins de gestion et de gouvernance, entre autres pour la réalisation de plans d'action, de tableaux de bord prospectifs, de cartes stratégiques ou d'autres systèmes d'information.

Conformément au rôle d'accompagnement et de soutien que lui confère la Loi sur l'administration publique, le Secrétariat du Conseil du trésor assiste les ministères et les organismes dans le développement d'indicateurs ou d'autres outils facilitant la gestion axée sur les résultats (article 77, 4°)⁴.

OBJECTIF DU GLOSSAIRE

Le *Glossaire des indicateurs* se veut un outil de référence pratique pour les ministères et les organismes. Il a pour objectif d'établir une typologie et une définition des indicateurs qui soient claires, opérationnelles et adaptées au contexte de l'Administration gouvernementale.

Ce document clarifie les types d'indicateurs et leur usage respectif, tandis que le guide *Indicateurs de gestion axée sur les résultats* présente les principales étapes d'élaboration, d'utilisation et de révision des indicateurs.

Enfin, ce glossaire constitue une première étape vers l'instauration d'une terminologie uniforme pour assurer une utilisation judicieuse des indicateurs, permettre la comparaison des résultats (notamment par l'étalonnage) et soutenir le développement d'indicateurs standards.



TYPOLOGIE DES INDICATEURS

DÉFINITION D'UN INDICATEUR

Un indicateur se définit comme « toute mesure significative, relative ou non, utilisée pour apprécier les résultats obtenus, l'utilisation des ressources, l'état d'avancement des travaux ou le contexte externe⁵ ».

LES INDICATEURS DANS LA CHAÎNE DE RÉSULTATS

La chaîne de résultats se décline en quatre grandes catégories d'indicateurs : indicateurs d'intrants, indicateurs d'activités, indicateurs de résultats et indicateurs de contexte. Plus précisément, la chaîne des résultats débute en rendant disponibles des ressources (intrants) et se poursuit par les activités et leurs extrants. Elle conduit ensuite aux réalisations sous la forme d'effets-impacts⁶.

Ces grandes catégories se divisent à leur tour en sous-catégories à différents niveaux, les types d'indicateurs, qui correspondent à autant de dimensions interreliées dans une même chaîne de type cause à effet⁷. Globalement, cette chaîne de résultats permet d'apprécier la façon dont les résultats intermédiaires contribuent à l'obtention des résultats au niveau supérieur suivant⁸. La chaîne de résultats se décline en quatre indicateurs :

- les indicateurs d'intrants se rapportent aux ressources de tous types;
- les indicateurs d'activités mesurent les processus de transformation des intrants en extrants;
- les indicateurs de résultats mesurent les réalisations produites, comparativement aux cibles énoncées. Ils se déclinent en résultats intermédiaires (indicateurs d'extrants) et en résultats finaux (indicateurs d'effets-impacts);

- les indicateurs de contexte mesurent des facteurs de l'environnement, positifs ou négatifs, qui pourraient affecter l'organisation ou sa performance. Les indicateurs de contexte ont pour but de donner un aperçu de la situation initiale et ne sont généralement pas mesurés en lien avec des objectifs du plan stratégique.

Le positionnement d'un indicateur donné dans la chaîne des résultats peut varier selon le rôle qui lui est attribué dans une situation particulière. Par exemple, un indicateur portant sur le taux de chômage pourrait être sélectionné, à l'intérieur d'un programme de soutien à l'emploi, comme un indicateur d'effet-impact. Ce même indicateur pourrait en revanche figurer parmi les indicateurs de contexte d'un établissement d'enseignement, pour expliquer la situation socioéconomique des élèves.

LES INDICATEURS DE PERFORMANCE

Parallèlement aux indicateurs associés à la chaîne des résultats, la mesure de la performance peut amener une organisation à établir des indicateurs combinés, sous la forme de ratios.

Trois types d'indicateurs combinés visent ainsi à mesurer la performance des organisations :

- les indicateurs d'efficacité mesurent le rapport entre le résultat obtenu et le résultat prévu. Les mots *efficacité* et *résultats* sont fréquemment utilisés comme synonymes. L'efficacité se décline en deux niveaux :
 - l'efficacité externe porte sur les répercussions globales des programmes et des activités sur la société. Elle est associée à des aspects plus stratégiques et se mesure par des indicateurs de résultats intermédiaires (extrants) ou finaux (effets-impacts);

- l'efficacité interne porte sur l'atteinte des cibles de production par les opérateurs d'un processus particulier. Elle est associée aux opérations et se mesure par des indicateurs d'activités.
- les indicateurs d'efficacité mesurent le rapport entre les résultats (extrants ou effets-impacts) et les ressources utilisées (intrants)⁹. L'efficacité se mesure grâce à différentes méthodes, dont le coût de revient, l'analyse coût-efficacité ou l'analyse coût-avantage. Les mots *efficacité* et *productivité* sont fréquemment utilisés comme synonymes;
- les indicateurs de qualité mesurent une variété de phénomènes rattachés à l'excellence. Le concept d'excellence se décline en cinq approches : la qualité transcendante (abstraite), la qualité du produit, la qualité selon l'utilisateur, la qualité de la production et la qualité de la valeur (value for money)¹⁰.



DÉFINITIONS DES INDICATEURS

INDICATEUR D'INTRANTS

- Définition : mesure des ressources utilisées pour produire des extrants afin de réaliser des effets ou impacts¹¹.
- Utilisation : les intrants correspondent aux efforts investis, en termes de ressources¹². Ils sont notamment utilisés pour mesurer l'*efficience*, soit le rapport entre les biens produits ou les services livrés (extrants) et les ressources utilisées¹³.
- Analogies : ressources, moyens, efforts, dépenses.
- Anglais : *input*.

SOUS-TYPES D'INDICATEURS D'INTRANTS

Indicateur de ressources humaines

- Champ d'application : l'«ensemble de la main-d'œuvre d'une entreprise ou d'un organisme¹⁴».
- Utilisation : les ressources humaines se mesurent en personnes et en temps, par exemple en

équivalent temps complet (ETC) ou en heures-personne. Elles correspondent aux efforts investis pour la production des extrants et des effets-impacts. Des dimensions telles que l'expertise des compétences et la qualité de vie au travail correspondent à des indicateurs de qualité des ressources humaines.

- Anglais : *human resources*.

Indicateur de ressources financières

- Champ d'application : les «moyens utilisés par l'entité pour financer l'acquisition de ses éléments d'actif¹⁵». La Loi sur l'administration financière définit le cadre de gestion des ressources financières des ministères, des organismes et des entreprises du gouvernement.
- Utilisation : les ressources financières correspondent aux sommes dépensées pour la production des extrants et des effets-impacts.
- Anglais : *financial resources*.

Indicateur de ressources matérielles

- Champ d'application : les «richesses matérielles dont dispose l'entreprise¹⁶». Les ressources matérielles englobent notamment les matières premières, les matériaux, l'outillage et les biens consommés dans la production de nouveaux biens et services.
- Utilisation : les ressources matérielles correspondent aux immobilisations, bâtiments, véhicules, installations, biens mobiliers, fournitures de bureau et autres actifs physiques utilisés pour la production des extrants et des effets-impacts.
- Anglais : *physical resources*.

Indicateur de ressources informationnelles

- Champ d'application : les ressources utilisées «par une entreprise ou une organisation, dans le cadre de ses activités de traitement de l'information, pour mener à bien sa mission, pour la prise de décision ou encore pour la résolution de problèmes¹⁷».

Selon le *Recueil des politiques de gestion du gouvernement du Québec*, il peut s'agir d'un système informatique, d'une banque d'information électronique, d'un système d'information ou d'une infrastructure technologique permettant l'accès à l'information, son transport, son traitement, sa diffusion ou sa conservation¹⁸. Au-delà des actifs informationnels, un indicateur de ressources informationnelles peut également porter sur les actifs intangibles de l'organisation tels que le savoir organisationnel, la capacité d'apprentissage, les données et le volume d'informations ou de demandes à traiter.

- Utilisation : plus récents dans la littérature, les indicateurs de ressources informationnelles font partie des intrants pris en compte dans la mesure de l'efficacité. Les ressources informationnelles intangibles étant souvent plus difficiles à mesurer, comme la mémoire organisationnelle, des indicateurs indirects tels que le taux d'ancienneté

ou la qualité des données peuvent, dans certaines situations, servir de mesure intermédiaire pour les appréhender.

- Anglais : *information resources, informational resources*.

Indicateur de qualité des intrants

- Champ d'application : mesure des propriétés de l'ensemble des ressources, tangibles comme intangibles, que doit gérer l'organisation pour atteindre ses objectifs de qualité et, du même coup, satisfaire les besoins de sa clientèle¹⁹.
- Utilisation : cette dimension des intrants englobe les caractéristiques autant des ressources tangibles (infrastructures, équipements, matières premières) dont dispose l'organisation que des ressources intangibles qui se rapportent aux qualifications du personnel, à la qualité des informations disponibles et à la conformité entre le besoin perçu et le besoin réel des usagers²⁰. Plus difficile à évaluer, la qualité

des intrants intangibles peut être estimée par des mesures indirectes. Par exemple, l'ancienneté du personnel, le taux de roulement ou le degré de scolarité des effectifs sont des mesures indirectes des composantes du savoir organisationnel.

- Anglais : *input quality*.

INDICATEUR D'ACTIVITÉS

- Définition : mesure quantitative ou qualitative permettant de porter un jugement sur l'état d'avancement des travaux et sur les étapes à franchir. Ces indicateurs portent sur les processus de transformation des intrants en extrants, les temps de production et la conformité des processus. Ils peuvent correspondre notamment à un calendrier de réalisation ou à une cadence de travail. Sous l'angle de l'efficacité, des indicateurs d'efficacité des activités peuvent également porter sur le nombre de biens ou de services produits par heure ou pour une autre unité de temps.

- Utilisation : les indicateurs d'activités permettent de cerner les progrès accomplis en attendant de connaître les résultats obtenus²¹. Situé à mi-chemin entre les intrants et les extrants, ce type d'indicateur correspond aux moyens déployés pour produire les biens et les services de l'organisation, et non aux résultats eux-mêmes. Les gestionnaires d'activités utilisent ces indicateurs pour évaluer la charge de travail, la durée du traitement et les irrégularités des activités par rapport aux normes établies.
- Analogies : indicateur de processus, indicateur opérationnel.
- Anglais : *process indicators, operational indicators*.

SOUS-TYPES D'INDICATEURS D'ACTIVITÉS

Indicateur de mise en œuvre

- Champ d'application : mesure le degré d'avancement des travaux.

- Utilisation : les indicateurs de mise en œuvre décrivent les étapes à franchir lors de l'implantation de réformes (ex. : dates du dépôt de rapports) ou constituent des résultats intermédiaires permettant de cerner les progrès accomplis en attendant de connaître les résultats obtenus (ex. : suivi du nombre d'inscriptions en formation professionnelle en attendant de pouvoir constater la progression du nombre de diplômés).
- Anglais : *implementation indicator*.

Indicateur de temps

- Champ d'application : mesure, en matière de durée et de fréquence, du temps de production, de l'attente, du pourcentage de services fournis à temps, du retard, de la longueur des listes d'attente, de la fréquence des rencontres, des avis et des conseils donnés en temps opportun, etc.²²
- Utilisation : les indicateurs de durée se rapportent spécifiquement au temps réel que prend un

processus à produire un extrait. Pour leur part, la perception du délai d'attente et la satisfaction des usagers envers la rapidité des services sont plutôt de type effet-impact et se rapportent à la qualité des services. À titre d'exemple, un indicateur servant à mesurer la durée d'une conversation téléphonique entre un client et un agent dans un centre d'appels constitue un indicateur de durée, qui mesure une étape du temps de production. Cet indicateur peut aussi constituer un indicateur de qualité des activités, si une durée de conversation moyenne est vue comme une norme de service à respecter.

- Anglais : *delay indicator, timeliness indicator.*

Indicateur de qualité des activités

- Champ d'application : mesure de la conformité par le recours au contrôle statistique de la qualité²³.
- Utilisation : la mesure de la performance d'un système qualité consiste à déterminer les forces et

les faiblesses du système par rapport aux normes établies. D'autres mesures de l'efficacité d'un processus sont la productivité, la consommation d'énergie et de matériels, le temps mort causé par les bris mécaniques, la durée du cycle de travail et les taux d'erreurs dans les opérations²⁴. Le contrôle de la qualité des processus, qui constitue le volet opérationnel de la qualité, a donné lieu à différents systèmes d'agrément ou de certification dans le courant de la gestion de la qualité totale : ISO 9000, Malcolm-Baldrige, Qualimètre, Six Sigma, Kaizen et autres.

- Anglais : *quality indicator, conformity indicator, process quality indicator.*

INDICATEUR D'EXTRANTS

- Définition : mesure de l'«ensemble des biens ou des services résultant d'un processus de production²⁵».
- Utilisation : les indicateurs d'extrants mesurent

le résultat direct d'un processus de production, soit un résultat intermédiaire (extrait) par rapport au résultat final (effet ou impact)²⁶. Ils portent sur les biens ou les services que les organisations gouvernementales offrent aux citoyens, aux entreprises ou à d'autres organisations gouvernementales²⁷. Les indicateurs d'extrants se rapportant à la production objective de l'organisation, ces biens et services doivent être tangibles et mesurables.

- Analogies : indicateur de production, indicateur de produit.
- Anglais : *output indicator*.

SOUS-TYPES D'INDICATEURS D'EXTRANTS

Indicateur de quantité

- Champ d'application : mesure la quantité de biens ou de services produite à la faveur de la combinaison des facteurs de la production (intrants)²⁸.

- Utilisation : la production se mesure par la quantité d'unités obtenues de chacun de ces biens²⁹. Alternativement, un indicateur de quantité peut aussi mesurer le nombre de biens ou de services livrés, distribués ou vendus, qui ne correspondent pas nécessairement à la quantité produite (par exemple, si certains biens restent stockés en inventaire).
- Anglais : *quantity indicator*.

Indicateur de couverture

- Champ d'application : mesure ce qui se rapporte soit à la population, soit à une aire géographique³⁰. Généralement, un indicateur de couverture correspond à un taux de pénétration ou de consommation des biens et des services produits par l'organisation par rapport à sa clientèle cible.
- Utilisation : ce type d'indicateur inclut notamment l'accessibilité aux services (taux d'accessibilité), la proportion de la clientèle couverte par rapport à

la clientèle visée (taux de couverture) et la part de marché (dans le cas des sociétés commerciales).

- Anglais : *coverage indicator, marketing indicator*.

Indicateur de qualité des extrants

- Champ d'application : mesure un « ensemble de caractéristiques propres au produit, par exemple la fiabilité et la durabilité³¹ », qui peuvent être évaluées objectivement.
- Utilisation : la conformité des caractéristiques dominantes de la qualité constitue une facette majeure à observer et à comparer aux normes établies. Une mesure largement utilisée pour évaluer la conformité est le taux de défektivité, qui peut être exprimé en nombre d'unités défektivées par million³².
- Anglais : *quality indicator*.

INDICATEUR D'EFFETS-IMPACTS

- Définition : mesure des effets et des conséquences des actions du gouvernement sur une communauté³³.
- Utilisation : alors qu'un extrant correspond aux biens, aux services et à l'aide financière que reçoit un individu ou un groupe, l'impact se rapporte à l'effet de cette intervention³⁴. Certaines sources, comme l'OCDE, distinguent la notion d'effet de celle d'impact. L'*effet* correspond à un changement, escompté ou non, attribuable directement ou indirectement à une action. L'*impact*, quant à lui, correspond aux effets à long terme, positifs et négatifs, primaires et secondaires, induits par une action de développement, directement ou non, intentionnellement ou non³⁵. Cette distinction n'est cependant pas universelle : plusieurs sources utilisent ces deux termes comme synonymes.

Aux fins du présent document, *effet* et *impact* sont considérés comme interchangeables.

- Analogies : indicateur d'effet, indicateur d'impact, indicateur de politiques, indicateur de résultat (stratégique), indicateur de réalisation, indicateur de retombées.
- Anglais : *outcome indicator, results indicator, impact indicator, policy indicator*.

SOUS-TYPES D'INDICATEURS D'EFFETS-IMPACTS

Indicateur économique

- Champ d'application : mesure l'impact qualifiable et généralement quantifiable d'une activité ou d'une intervention sur l'économie³⁶.
- Utilisation : ces indicateurs visent à mesurer les répercussions des politiques et des programmes publics sur la création de richesse et sur l'emploi.
- Anglais : *economic indicator, business indicator*.

Indicateur environnemental

- Champ d'application : mesure le résultat de l'impact écologique et des considérations sociales touchant la qualité de la vie³⁷.
- Utilisation : ces indicateurs mesurent les conséquences des politiques et des programmes publics sur les écosystèmes et les personnes concernées.
- Anglais : *environmental indicator*.

Indicateur social

- Champ d'application : mesure l'impact qui se manifeste directement ou indirectement sur la société, sur la culture d'une communauté ou sur des membres de cette communauté³⁸.
- Utilisation : ce type d'indicateur permet d'évaluer les répercussions des politiques et des programmes publics sur les collectivités, notamment au regard des caractéristiques de la population.
- Anglais : *social indicator, socio-economic indicator*.

Indicateur de bénéfices financiers

- Champ d'application : mesure l'«excédent net des recettes sur les dépenses, soit après une opération déterminée, soit après une période qui est généralement d'un an³⁹».
- Utilisation : les indicateurs de bénéfices financiers correspondent aux gains nets engendrés par les revenus autonomes des sociétés commerciales publiques ou privées.
- Anglais : *profit indicator*.

Indicateur de perception

- Champ d'application : fonction par laquelle l'esprit se représente les objets; acte par lequel s'exerce cette fonction, son résultat⁴⁰.
- Utilisation : les indicateurs de perception constituent une catégorie de mesures variées qui portent sur les opinions des citoyens à l'égard de l'administration publique. De nature subjective, ils

correspondent à l'interprétation personnelle que se font les individus de l'État en tant qu'entité politique aussi bien que des services publics. Souvent qualitatifs, les indicateurs de perception couvrent un vaste éventail de sous-catégories, telles que la notoriété (visibilité, marketing), la confiance, la satisfaction et certains indicateurs de marketing comme la rétention des usagers. Les indicateurs de qualité-citoyen constituent un sous-type d'indicateurs de perception qui portent sur le jugement des usagers à l'égard de la qualité des services, au-delà de la mesure de la conformité des processus et des extraits.

- Anglais : *perception indicator, marketing indicator*.

Indicateur de qualité perçue par le citoyen

- Champ d'application : mesure la «perception qu'un consommateur (usager) a à l'égard d'un produit ou d'un service⁴¹». Selon le cas, il peut s'agir d'une perception générale à l'égard d'une organisation (**notoriété, confiance**) ou d'une perception en tant qu'usager à l'égard d'un produit ou d'un service effectivement reçu (**satisfaction**).
- Utilisation : la qualité perçue par le citoyen constitue un type particulier d'indicateur de perception. Comparativement aux indicateurs de qualité des processus, qui portent sur la conformité des activités aux normes, la qualité du point de vue du citoyen est une «notion relative, subjective et dérivée de la perception du client⁴²». La qualité se rattachant au service correspond à l'«aptitude d'un service à répondre adéquatement à des exigences, exprimées ou implicites, qui visent à satisfaire ses usagers⁴³».
- Anglais : *service delivery*.

INDICATEUR DE CONTEXTE

- Définition : mesure des éléments du contexte dans lequel s'inscrit l'action gouvernementale⁴⁴.
- Utilisation : mesure les facteurs significatifs, les tendances et les attentes des citoyens qui pourraient affecter l'organisation, positivement ou négativement, durant la période couverte⁴⁵. Ces indicateurs peuvent aussi faire état des facteurs qui sont susceptibles de modifier ou de contraindre l'action du gouvernement⁴⁶. Les organisations gouvernementales agissent et évoluent dans des domaines où elles ne sont pas les seuls acteurs, que ce soit sur le plan social, économique ou politique. Pour connaître les facteurs qui ont une influence sur leurs activités, elles doivent se doter d'un certain nombre d'indicateurs qui permettent de mieux connaître le contexte externe dans lequel elles évoluent et aussi de comparer leurs résultats à ceux d'autres gouvernements ou organisations.
- Analogie : indicateur sociétal.
- Anglais : *context indicator*.

SOUS-TYPES D'INDICATEURS DE CONTEXTE

Indicateur économique

- Champ d'application : une variable économique, telle que les salaires dans le secteur privé, qui tend à illustrer la direction de l'activité économique dans le futur⁴⁷.
- Anglais : *economic indicator*.

Indicateur environnemental

- Champ d'application : statistiques clés sélectionnées qui représentent ou résument un aspect significatif de l'état de l'environnement, de la pérennité des ressources et des activités humaines associées⁴⁸.
- Anglais : *environmental indicator*.

Indicateur social

- Champ d'application : mesure se rapportant à la société ou à la démographie⁴⁹.
- Anglais : *socio-demographic indicator, sociodemographic indicator, social indicator, demographic indicator*.



RÉFÉRENCES

1. Pierre Voyer (1999). *Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 447 p., p. 63-64.
2. Délégation interministérielle à la réforme de l'État (2003). *Le contrôle de gestion dans les administrations de l'État-Éléments de méthodologie*, République française, Paris, 301 p., p. 147, [<http://www.thematiques.modernisation.gouv.fr/UserFiles/File/Guide%20du%20controle%20de%20gestion%20dans%20les%20adminsitrations.pdf>].
3. OCDE (2005). *Performance Information in the Budget Process: Results of OECD 2005 Questionnaire*, Paris, OCDE, vol. 5, n° 2, 46 p., p. 89-90, [<http://www.oecd.org/dataoecd/13/2/37714836.pdf>].
4. Loi sur l'administration publique, L.R.Q., chapitre A-6.01, [http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/A_6_01/A6_01.html].
5. Secrétariat du Conseil du trésor (2003). *Guide sur les indicateurs*, gouvernement du Québec, 47 p., p. 6, [http://www.tresor.gouv.qc.ca/fr/publications/modernisation/guide_indicateur.pdf].
6. OCDE (2002). *Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats*, Paris, OCDE, 40 p., [<http://www.oecd.org/dataoecd/29/21/2754804.pdf>].
7. Robert S. Kaplan et David P. Norton (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Boston, Harvard Business School Press, 324 p., p. 7.
8. Agence canadienne de développement international (2000). *Guide de la GR sur l'établissement de chaînes de résultats : les principes de base de la GR appliqués à 100 exemples de projets*, Ottawa, Gouvernement du Canada, 145 p., p. 10, [[http://www.acdi-cida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUIImages/Performancereview6/\\$file/guide_complet.pdf](http://www.acdi-cida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUIImages/Performancereview6/$file/guide_complet.pdf)].
9. Secrétariat du Conseil du trésor (2002). *L'évaluation de programme : document destiné aux dirigeants et dirigeantes d'organismes*, gouvernement du Québec, 24 p., p. 6, [http://www.tresor.gouv.qc.ca/fr/publications/modernisation/eval-progr_02.pdf].
10. Nha Nguyen (2006). *Gestion de la qualité*, Montréal, Chenelière, 527 p., p. 4-6.
11. Steering Group Managing for Outcomes (2002). *Managing for Outcomes: Guidance for Departments*, Roll-out 2003-2004, Department of the Prime minister and Cabinet, Government of New Zealand, 35 p., p. 24, [http://www.ssc.govt.nz/upload/downloadable_files/managing_for_outcomes_guidance.pdf].
12. Alberta Finance (1998). *Results Oriented Government: A Guide to Strategic Planning and Performance Measurement in the Alberta Government*, Government of Alberta, module 3, p. 3, [http://www.finance.gov.ab.ca/publications/measuring/results_oriented/index.html].

13. Secrétariat du Conseil du trésor (2002). *L'évaluation de programme : document destiné aux dirigeants et dirigeantes d'organismes*, gouvernement du Québec, 24 p., p. 6, [http://www.tresor.gouv.qc.ca/fr/publications/modernisation/eval-progr_02.pdf].
14. Office québécois de la langue française. *Grand dictionnaire terminologique*, Québec, page consultée le 2008-02-29, [http://w3.granddictionnaire.com/BTML/FRA/r_Motclef/index1024_1.asp].
15. *Ibid.*
16. *Ibid.*
17. *Ibid.*
18. Conseil du trésor (2007). « Directive sur la gestion des ressources informationnelles », *Recueil des politiques de gestion*, C.T. 203887 du 13 juin 2006 modifié par C.T. 205125 du 18 juin 2007, article 2 a), p. 1, [<http://www.rpg.tresor.qc/pdf/11-2-2-6.pdf>].
19. Adapté d'après Nha Nguyen (2006). *Gestion de la qualité*, Montréal, Chenelière, 527 p., p. 64.
20. *Ibid.*, p. 50-65.
21. Pierre Voyer (1999). *Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 447 p., p. 64.
22. Adapté d'après Pierre Voyer (1999). *Tableau de bord de gestion et indicateurs de performance*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 447 p., p. 62.
23. Nha Nguyen (2006). *Gestion de la qualité*, Montréal, Chenelière, 527 p., p. 6.
24. *Ibid.*
25. Office québécois de la langue française. *Grand dictionnaire terminologique*, Québec, page consultée le 2008-02-29, [http://w3.granddictionnaire.com/BTML/FRA/r_Motclef/index1024_1.asp].
26. Délégation interministérielle à la réforme de l'État (2003). *Le contrôle de gestion dans les administrations de l'État - Éléments de méthodologie*, République française, Paris, 301 p., p. 147, [<http://www.thematiques.modernisation.gouv.fr/UserFiles/File/Guide%20du%20controle%20de%20gestion%20dans%20les%20adminsitrations.pdf>].
27. OCDE (2005). *Performance Information in the Budget Process: Results of OECD 2005 Questionnaire*, Paris, OCDE, vol. 5, n° 2, 46 p., p. 130, [<http://www.oecd.org/dataoecd/13/2/37714836.pdf>].
28. Office québécois de la langue française. *Grand dictionnaire terminologique*, Québec, page consultée le 2008-02-29, [http://w3.granddictionnaire.com/BTML/FRA/r_Motclef/index1024_1.asp].

29. Ibid.
30. Adapté d'après l'Office québécois de la langue française. *Grand dictionnaire terminologique*, Québec, page consultée le 2008-02-29, [http://w3.granddictionnaire.com/BTML/FRA/r_Motclef/index1024_1.asp].
31. Nha Nguyen (2006). *Gestion de la qualité*, Montréal, Chenelière, 527 p., p. 5.
32. Ibid., p. 305.
33. OCDE (2005). *Performance Information in the Budget Process: Results of OECD 2005 Questionnaire*, Paris, OCDE, vol. 5, n°2, 46 p., p. 89, [<http://www.oecd.org/dataoecd/13/2/37714836.pdf>].
34. R. Marceau, D. Otis et P. Simard (1992). « La planification d'une évaluation de programme », dans R. Parenteau (1992). *Management public : comprendre et gérer les institutions de l'État*, Sillery, Presses de l'Université du Québec, 640 p., p. 461.
35. OCDE (2002). *Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats*, Paris, OCDE, 40 p., [<http://www.oecd.org/dataoecd/29/21/2754804.pdf>].
36. Office québécois de la langue française. *Grand dictionnaire terminologique*, Québec, page consultée le 2008-02-29, [http://w3.granddictionnaire.com/BTML/FRA/r_Motclef/index1024_1.asp].
37. Ibid.
38. Office québécois de la langue française. *Grand dictionnaire terminologique*, Québec, page consultée le 2008-02-29, [http://w3.granddictionnaire.com/BTML/FRA/r_Motclef/index1024_1.asp].
39. Ibid.
40. Dictionnaire Le Robert (1993). *Le nouveau petit Robert. Dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française*, Paris, 2950 p., p. 1897.
41. Nha Nguyen (2006). *Gestion de la qualité*, Montréal, Chenelière, 527 p., p. 7.
42. Ibid.
43. Secrétariat du Conseil du trésor (2005). *Guide sur la déclaration de services aux citoyens*, Québec, gouvernement du Québec, 46 p., p. 39, [http://www.tresor.gouv.qc.ca/fr/publications/modernisation/guide_declaration.pdf].
44. Secrétariat du Comité des priorités (1998). *Contexte et lignes directrices de l'exercice de planification stratégique 1998-2001*, ministère du Conseil exécutif, gouvernement du Québec, 24 p., p. 21.

45. Ministère du Conseil exécutif et Secrétariat du Conseil du trésor (2007). *Lignes directrices pour l'élaboration des plans stratégiques des ministères, des organismes et des sociétés d'État*, gouvernement du Québec, 19 p., p. 11.
46. Secrétariat du Comité des priorités (1998). *Contexte et lignes directrices de l'exercice de planification stratégique 1998-2001*, ministère du Conseil exécutif, gouvernement du Québec, 24 p., p. 21.
47. BNET Business. *BNET Business Dictionary*, page consultée le 2008-08-25, [<http://dictionary.bnet.com/definition/leading+economic+indicator.html>].
48. Gouvernement du Canada (2004). *Éco Gouvernement : votre guide pour l'écologisation des opérations gouvernementales*, Ottawa, page consultée le 2008-02-28, [<http://www.greeninggovernment.gc.ca/default.asp?lang=En&nav=08B72523-1>].
49. Office québécois de la langue française. *Grand dictionnaire terminologique*, Québec, page consultée le 2008-02-29, [http://w3.granddictionnaire.com/BTML/FRA/r_Motclef/index1024_1.asp].

*Secrétariat
du Conseil du trésor*

Québec 