

Présentation d’un tableau de bord comme outil de contrôle de la performance de la gestion de l’amiante dans les infrastructures de la Défense

1. Références

- a. Mise en place un système dynamique de gestion des risques adapté à la problématique de la gestion de l’amiante : Inscrite au plan global de prévention (PGP) – Voir fiche 07-MR-01 (2012).
- b. Intégration de la gestion de l’amiante dans le cadre de la gestion des processus de la DGMR - Niveau d’intégration III et NIV IV – Voir fiches :
 - NIV III – Présentation de l’ensemble des processus relatifs à la gestion de l’amiante au niveau de l’Infra ;
 - NIV IV – Description détaillée de chaque processus : Présentation des activités d’un processus sensées lui donner une valeur ajoutée mesurable (définition de points de contrôle et de points de mesure).

Les fiches NIV III et NIV IV sont consultable sur le SharePoint de MRC&I-I/S/E sur le lien :

<http://intranet.mil.intra/sites/Mat/Infra/MRCI/AgrEnv/0511%20Asbestos%20InfraMgnt/Forms/AllItems.aspx?RootFolder=%2Fsites%2FMat%2FInfra%2FMRCI%2FAgrEnv%2F0511%20Asbestos%20InfraMgnt%2FQUALITY%5FMANAGEMENT&FolderCTID=0x012000F16DFB669E8DDD4F8C77F2BF0D2119A0&View={910CFA78-769F-4F67-95F0-D7ABEDCE503F}>

2. Objectif

Evaluer la performance de la gestion de l’amiante sur toute une année ⇔ Mesurer la **capacité** des processus à atteindre leurs objectifs.

3. Présentation annuelle des résultats de l’évaluation de la gestion

Les différents points de contrôles et de mesure sont définis dans les fiches NIV IV dans les rubriques « Activités du processus » et « Points de mesures » ainsi que dans les éventuels tableaux en annexe au fiches.

Afin d’améliorer la lisibilité des informations, la présentation :

- Vise à éviter les redondances : Après examen des rubriques précitées, il est apparu que des points de contrôle et de mesure pouvaient être regroupés :
 - Les contrôles du respect des dead lines pour la livraison et la publication des inventaires et des programmes de gestion ont été regroupés puisqu’ils sont simultanément d’une part livrés et d’autre part publiés (Ils sont sur le même formulaire).
 - Les données de formulaires sont sur un même fichier. Ces données sont contrôlées en même temps. Les résultats du contrôle peuvent donc être consignés sur un même tableau.

Tableau de bord – Gestion de l’amiante présent dans les infrastructures de la Défense

- Le contrôle de la réalisation des objectifs d'efficacité et d'efficience des contrats met en évidence le taux de conformité avec les programmes prévus (concerne : inventaires des locaux non visités et travaux de désamiantage).
- Pour le contrôle et le suivi des inventaires et des programmes de gestion, suit un cheminement logique depuis la réception des documents (INPUT), en passant par le traitement avec valorisation des données par MRC&I-I/S/E, jusqu'à fourniture des résultats de ce traitement (OUTPUT).

4. Description des processus et des points de contrôle

| N° | Descriptions des processus | N° | Descriptions des points de contrôle | N° fiches | Outils de mesure N° |
|----|--|------|---|-----------------------------|---------------------|
| 1. | Contrôle et suivi des inventaires et des programmes de gestion | 1.1. | Livraison des inventaires et des programmes de gestion : Contrôle du respect de la dead line | ISE/ASB-inv ISE/ASB-ges | T.1.1. |
| | | 1.2. | Contrôle des données des formulaires (légalés et de mise à jour) | ISE/ASB-inv ISE/ASB-ges | T.1.2. |
| | | 1.3. | Locaux « non encore visités » : Contrôle du respect du programme des inventaires de l'amiante | ISE/ASB-inv ISE/ASB-cont | T.1.3. |
| | | 1.4. | Contrôle du respect du planning des contrôles annuels de l'état de l'amiante | ISE/ASB-ges | T.1.4. |
| | | 1.5. | Contrôle de la cohérence entre les données relatives aux travaux de désamiantage renseignées sur les fichiers : <ul style="list-style-type: none"> • xCRI InventaireAmiante et- Programme de Gestion 201x • xCRI_Prog_Travaux_201x sur SharePoint MRC&I-I/S/E | ISE/ASB-ges | T.1.5. |
| | | 1.6. | Publication des inventaires et des programmes de gestion : Contrôle du respect de la dead line | ISE/ASB-inv ISE/ASB-ges | T.1.6. |
| 2. | Suivi des contrats pour : a. L'établissement d'inventaires de l'amiante b. L'exécution de travaux de désamiantage | 2.1. | Contrôle de la réalisation des objectifs d'efficacité et d'efficience des contrats d'inventaires (<i>concerne uniquement les inventaires programmés des locaux non encore visités</i>) | ISE/ASB-cont | T.2.1. |
| | | 2.2. | Contrôle de la réalisation des objectifs d'efficacité et d'efficience des contrats de travaux de désamiantage | ISE/ASB-cont | T.2.2. |
| 3 | Organisation, planification et suivi des formations | 3.1. | Membres de la LH chargés des contrôles annuels – Nombre de participants/Qu : Min 4/Qu | ISE/ASB-opl | TB |
| | | 3.2. | Personnel du 2 Ech Infra (traitements simples) : Min 5/Qu | ISE/ASB-opl | TB |

5. Points de contrôle non présentés

Pour le processus de suivi des contrats :

- Les points relatifs à la préparation et à la mise en place des contrats font l’objet de contrôles par plusieurs autorités (voir fiche ISE/ASB-cont, annexe 1). MRC&I-I/S/E ne fait qu’établir des demandes d’achat sur base des données techniques et administratives livrées par les CRI. On peut donc considérer que les contrats mis en place répondent d’office aux finalités du processus de suivi des contrats.
- Les données relatives aux commandes partielles des contrats comme la pertinence des prestations et le contrôle de l’avancement des contrats fait l’objet d’un suivi continu en interne. Les tableaux T.2.1. et T.2.2. sont une conclusion de ce suivi continu et sont seuls présentés en réunion technique.

6. Tableau de bord

Le tableau de bord reprend la liste des points de contrôle par (groupe de) processus avec indication d’un indice de satisfaction pour chaque activité et d’un indice de satisfaction global.

Pour chaque point de contrôle, l’indice de satisfaction est lié à un outil de mesure de la performance (tableaux T.1.1. à T.1.6. – T.2.1. et T.2.2.).

Un indice de satisfaction globale est donné pour l’ensemble de la gestion de l’amiante Infra.

Si nécessaire, les indices de satisfaction du tableau de bord seront justifiés (dernière colonne).

7. Amélioration continue des processus

L’analyse du fonctionnement des processus permet d’identifier les dysfonctionnements et de définir les actions à entreprendre en termes de performance et de création de valeurs.

La performance d’un processus est définie par la performance de ses activités sur base :

- D’indicateurs de la qualité définis dans les fiches NIV IV ;
- D’informations, de plaintes et de retours d’expérience des acteurs concernés de la gestion (fournisseurs et clients d’un processus, membres du personnel).

L’amélioration d’un processus passe donc par des améliorations, des corrections et adaptations des activités concernées de ce processus. Là où nécessaire, les actions à entreprendre sont définie en concertation avec les acteurs concernés de la gestion.

Tableau de bord – Gestion de l’amiante présent dans les infrastructures de la Défense

| (x-1) | Délai respecté | Retard inférieur à 5 JO | Retard supérieur à 5 JO | p_x | Deux retards consécutifs O/N |
|-------|------------------------|--|-------------------------|-------|---------------------------------|
| 1 RCI | | | | | |
| 3 CRI | | | | | |
| 4 RCI | | | | | |
| 5 RCI | | | | | |
| 8 CRI | | | | | |
| | | Taux de conformité $\Gamma_c = \sum p_x / 100$: | | | |
| 1 RCI | Motif du retard | | | | |
| | Correctifs nécessaires | | | | |
| 3 CRI | Motif du retard | | | | |
| | Correctifs nécessaires | | | | |
| 4 RCI | Motif du retard | | | | |
| | Correctifs nécessaires | | | | |
| 5 RCI | Motif du retard | | | | |
| | Correctifs nécessaires | | | | |
| 8 CRI | Motif du retard | | | | |
| | Correctifs nécessaires | | | | |

| | |
|--|--|
| <p>Pondération par CRI :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Délai respecté : $p_x = 20$ points • Retard < 5 jours ouvrables : $p_x = 10$ points • Retard > à 5 jours ouvrables : $p_x = 0$ points | <p>a. <u>Taux idéal</u> : $\Gamma_c = 1$</p> <p>b. <u>Taux limite inférieur</u> : $\Gamma_c = 0,90$</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ce taux correspond à 4 livraisons dans les délais et 1 retard < à 5 JO • Identifier les motifs du retard < 5 JO qui se produit deux années de suite <p>c. <u>$\Gamma_c < 0,90$</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identifier systématiquement les motifs des retards > 5 JO • Identifier les motifs des retards < 5 JO qui se sont produits deux années de suite • Apporter les correctifs nécessaires |
|--|--|

Tableau T.1.1. - Livraison des inventaires et des programmes de gestion : Contrôle du respect de la dead line

Tableau de bord – Gestion de l’amiante présent dans les infrastructures de la Défense

| Remplissage des formulaires | | Données des inventaires | | Données de mise à jour des inventaire | |
|-----------------------------|------------------------------|--|------------------------|--|------------------------|
| | Nombre d'applications | Nombre de colonnes a à j, m, n remplies | % de complétude | Nombre de colonnes k et l remplies | % de complétude |
| 1 CRI | | | | | |
| 3 CRI | | | | | |
| 4 RCI | | | | | |
| 5 RCI | | | | | |
| 8 CRI | | | | | |
| Remplissage des formulaires | | Données des programmes de gestion | | Données de mise à jour des programmes de gestion | |
| | Nombre d'applications | Nombre de colonnes o, p, q, r remplies | % de complétude | Nombre de colonnes s et t remplies | % de complétude |
| 1 CRI | | | | | |
| 3 CRI | | | | | |
| 4 RCI | | | | | |
| 5 RCI | | | | | |
| 8 CRI | | | | | |

Tableau T.1.2. - Contrôle des données des formulaires (légales et de mise à jour)

Tableau de bord – Gestion de l’amiante présent dans les infrastructures de la Défense

| (x-1) | Nombre de locaux « non encore visités » planifiés (NL _{totx}) | Nombres de locaux inventoriés (NL _{invx}) | Taux de conformité/CRI $\Gamma_{cx} = NL_{invx} / NL_{totx}$ | Satisfaction |
|-------|--|--|---|--------------|
| 1 RCI | | | | |
| 3 CRI | | | | |
| 4 RCI | | | | |
| 5 RCI | | | | |
| 8 CRI | | | | |
| | | | | |
| 1 RCI | Motif du retard | | | |
| | Correctifs nécessaires | | | |
| 3 CRI | Motif du retard | | | |
| | Correctifs nécessaires | | | |
| 4 RCI | Motif du retard | | | |
| | Correctifs nécessaires | | | |
| 5 RCI | Motif du retard | | | |
| | Correctifs nécessaires | | | |
| 8 CRI | Motif du retard | | | |
| | Correctifs nécessaires | | | |

- a. Valable pour NL_{totx} ≠ 0
- b. $\Gamma_{cx} < 90\%$:
- Identifier systématiquement les motifs
 - Apporter les mesures correctives

Tableau T.1.3. - Locaux « non encore visités » : Contrôle du respect du programme des inventaires de l’amiante

Tableau de bord – Gestion de l’amiante présent dans les infrastructures de la Défense

| | Nombre total de contrôles à effectuer/CRI (NC_{totx}) | Nombre de contrôles effectués/CRI (NC_{invx}) | Taux de conformité/CRI $\Gamma_{cx} = NC_{invx} / NC_{totx}$ | Satisfaction |
|-------|--|---|---|--------------|
| 1 RCI | | | | |
| 3 CRI | | | | |
| 4 RCI | | | | |
| 5 RCI | | | | |
| 8 CRI | | | | |
| | | | | |
| 1 RCI | Motif du retard | | | |
| | Correctifs nécessaires | | | |
| 3 CRI | Motif du retard | | | |
| | Correctifs nécessaires | | | |
| 4 RCI | Motif du retard | | | |
| | Correctifs nécessaires | | | |
| 5 RCI | Motif du retard | | | |
| | Correctifs nécessaires | | | |
| 8 CRI | Motif du retard | | | |
| | Correctifs nécessaires | | | |
| | | a. Valable pour $NC_{totx} \neq 0$ b. $0,90 \leq \Gamma_{cx} < 1$: Identifier systématiquement les motifs des retards + rappel aux Comd Qu concernés c. $\Gamma_{cx} < 0,90$: <ul style="list-style-type: none"> • Identifier systématiquement les motifs des retards + rappel aux Comd Qu concernés • Apporter les correctifs nécessaires au niveau GestMat (adaptation des directives) | | |

Tableau 1.4. - Contrôle du respect du planning des contrôles annuels de l’état de l’amiante

Tableau de bord – Gestion de l’amiante présent dans les infrastructures de la Défense

| | Nbre total de postes programmés en (X-1) | Nbre de postes NON prévu au Programme de gestion | Nbre de postes du Programme de Gestion/° urgence | ° urgence | Degré de cohérence | Remarques / Justifications |
|-------|--|--|--|---------------------------------|--------------------|----------------------------|
| 1 CRI | | | | Urgent | | |
| | | | | Planning normal Court terme | | |
| | | | | Long terme lors de travaux | | |
| | | | | Pas d'urgence - Contrôle annuel | | |
| 3 CRI | | | | Urgent | | |
| | | | | Planning normal Court terme | | |
| | | | | Long terme lors de travaux | | |
| | | | | Pas d'urgence - Contrôle annuel | | |
| 4 RCI | | | | Urgent | | |
| | | | | Planning normal Court terme | | |
| | | | | Long terme lors de travaux | | |
| | | | | Pas d'urgence - Contrôle annuel | | |
| 5 RCI | | | | Urgent | | |
| | | | | Planning normal Court terme | | |
| | | | | Long terme lors de travaux | | |
| | | | | Pas d'urgence - Contrôle annuel | | |
| 8 CRI | | | | Urgent | | |
| | | | | Planning normal Court terme | | |
| | | | | Long terme lors de travaux | | |
| | | | | Pas d'urgence - Contrôle annuel | | |

Tableau T.1.5. - Contrôle de la cohérence entre les données relatives aux travaux de désamiantage renseignées sur les fichiers : [xCRI InventaireAmiante_et-Programme de Gestion 201x](#) et [xCRI Prog Travaux 201x](#) sur SharePoint MRC&I-I/S/E

Tableau de bord – Gestion de l’amiante présent dans les infrastructures de la Défense

| (x-1) | Délag respecté | Retard inférieur à 5 JO | Retard supérieur à 5 JO | p_x | Deux retards consécutifs O/N |
|-------|------------------------|--|-------------------------|-------|---------------------------------|
| 1 RCI | | | | | |
| 3 CRI | | | | | |
| 4 RCI | | | | | |
| 5 RCI | | | | | |
| 8 CRI | | | | | |
| | | Taux de conformité $\Gamma_c = \sum p_x / 100$: | | | |
| 1 RCI | Motif du retard | | | | |
| | Correctifs nécessaires | | | | |
| 3 CRI | Motif du retard | | | | |
| | Correctifs nécessaires | | | | |
| 4 RCI | Motif du retard | | | | |
| | Correctifs nécessaires | | | | |
| 5 RCI | Motif du retard | | | | |
| | Correctifs nécessaires | | | | |
| 8 CRI | Motif du retard | | | | |
| | Correctifs nécessaires | | | | |

| | |
|--|--|
| <p>Pondération par CRI :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Délai respecté : $p_x = 20$ points • Retard < 5 jours ouvrables : $p_x = 10$ points • Retard > à 5 jours ouvrables : $p_x = 0$ points | <p>a. <u>Taux idéal</u> : $\Gamma_c = 1$</p> <p>b. <u>Taux limite inférieur</u> : $\Gamma_c = 0,90$</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ce taux correspond à 4 livraisons dans les délais et 1 retard < à 5 JO • Identifier les motifs du retard < 5 JO qui se produit deux années de suite <p>c. <u>$\Gamma_c < 0,90$</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identifier systématiquement les motifs des retards > 5 JO • Identifier les motifs des retards < 5 JO qui se sont produits deux années de suite • Apporter les correctifs nécessaires |
|--|--|

Tableau 1.6. - Publication des inventaires et des programmes de gestion : Contrôle du respect de la dead line

Tableau de bord – Gestion de l’amiante présent dans les infrastructures de la Défense

| | Ou programmées (T _{px}) | Ou exécutées sur le prog (T _{pex}) | Ou exécutées hors prog (T _{hpx}) | Taux d'efficacité (Γ _{eff1}) | Budget programmé (B _{px}) | Budget consommé (B _{pex}) | Taux d'utilisation budget (Γ _{ub}) | Taux d'efficacité (Γ _{eff2}) |
|---|-----------------------------------|--|--|--|--|-------------------------------------|--|--|
| 1 CRI | | | | | | | | |
| 3 CRI | | | | | | | | |
| 4 CRI | | | | | | | | |
| 5 CRI | | | | | | | | |
| 8 CRI | | | | | | | | |
| T_{effx2} < 1 | | | | | | | | |
| 1 CRI | Motif | | | | | | | |
| | Correctifs nécessaires | | | | | | | |
| 3 CRI | Motif | | | | | | | |
| | Correctifs nécessaires | | | | | | | |
| 4 CRI | Motif | | | | | | | |
| | Correctifs nécessaires | | | | | | | |
| 5 CRI | Motif | | | | | | | |
| | Correctifs nécessaires | | | | | | | |
| 8 CRI | Motif | | | | | | | |
| | Correctifs nécessaires | | | | | | | |
| <p>Taux d'efficacité : Γ_{effx1}. Mesure des objectifs réalisés par rapport aux objectifs fixés</p> <p>Taux d'efficacité : Γ_{effx2} - Mesure de la quantité de moyens budgétaires utilisés pour réaliser les objectifs fixés</p> | | | | | <p>Si en fin de programme de l'année (x-1) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • T_{effx2} ≥ 1, l'objectif est atteint • T_{effx2} < 1, l'objectif N'est PAS atteint. Dans cas, les causes de l'inefficience doivent être évaluées à la lumière des autres paramètres. Sur base de cette analyse, les remèdes sont apportés. | | | |

Tableau T.2.1. - Contrôle de la réalisation des objectifs d'efficacité et d'efficacité des contrats d'inventaires (concerne uniquement les inventaires programmés des locaux non encore visités)

Tableau de bord – Gestion de l’amiante présent dans les infrastructures de la Défense

| | Ou programmées (T _{px}) | Ou exécutées sur le prog (T _{pex}) | Ou exécutées hors prog (T _{hpx}) | Taux d'efficacité (Γ _{eff1}) | Budget programmé (B _{px}) | Budget consommé (B _{pex}) | Taux d'utilisation budget (Γ _{ub}) | Taux d'efficience (Γ _{eff2}) |
|--|-----------------------------------|--|--|--|--|-------------------------------------|--|--|
| 1 CRI | | | | | | | | |
| 3 CRI | | | | | | | | |
| 4 CRI | | | | | | | | |
| 5 CRI | | | | | | | | |
| 8 CRI | | | | | | | | |
| T_{effx2} < 1 | | | | | | | | |
| 1 CRI | Motif | | | | | | | |
| | Correctifs nécessaires | | | | | | | |
| 3 CRI | Motif | | | | | | | |
| | Correctifs nécessaires | | | | | | | |
| 4 CRI | Motif | | | | | | | |
| | Correctifs nécessaires | | | | | | | |
| 5 CRI | Motif | | | | | | | |
| | Correctifs nécessaires | | | | | | | |
| 8 CRI | Motif | | | | | | | |
| | Correctifs nécessaires | | | | | | | |
| <p>Taux d'efficacité : Γ_{effx1} - Mesure des objectifs réalisés par rapport aux objectifs fixés</p> <p>Taux d'efficience : Γ_{effx2} - Mesure de la quantité de moyens budgétaires utilisés pour réaliser les objectifs fixés</p> | | | | | <p>Si en fin de programme de l'année (x-1) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • T_{effx2} ≥ 1, l'objectif est atteint • T_{effx2} < 1, l'objectif N'est PAS atteint. Dans cas, les causes de l'inefficience doivent être évaluées à la lumière des autres paramètres. Sur base de cette analyse, les remèdes sont apportés. | | | |

- a. Critères d'évaluation
- Taux de réalisation des objectifs réalisés par rapport aux objectifs fixés (efficacité)
 - Quantité des moyens budgétaires utilisés pour atteindre les objectifs (efficience)
- b. Paramètres
- T_{px} = Quantité programmée/CRI
 - T_{pex} = Quantité exécutée sur base des programmes/CRI
 - T_{hpx} = Quantité exécutés hors programmes/CRI
 - B_{px} = Budget programmé sur base du programme/CRI
 - B_{pex} = Budget consommé
- c. Indicateurs
- Taux d'utilisation du budget $\Gamma_{ubx} = B_{pex}/B_{px}$
- Taux d'efficacité $\Gamma_{effx1} = (T_{pex} + T_{hpx})/T_{px}$
- Taux d'efficience $\Gamma_{effx2} = \Gamma_{effx1}/\Gamma_{ubx}$

Tableau T.2.2. - Contrôle de la réalisation des objectifs d'efficacité et d'efficience des contrats de désamiantage

Tableau de bord – Gestion de l’amiante présent dans les infrastructures de la Défense

| N° | Descriptions des processus | N° | Descriptions des points de contrôle | N° fiches | Appréciations | Remarques / Justifications |
|-----------------------------|--|------|---|-----------------------------|---------------|----------------------------|
| 1. | Contrôle et suivi des inventaires et des programmes de gestion | 1.1. | Livraison des inventaires et des programmes de gestion : Contrôle du respect de la dead line | ISE/ASB-inv ISE/ASB-ges | | |
| | | 1.2. | Contrôle des données des formulaires (légaux et de mise à jour) | ISE/ASB-inv ISE/ASB-ges | | |
| | | 1.3. | Locaux « non encore visités » : Contrôle du respect du programme des inventaires de l’amiante | ISE/ASB-inv ISE/ASB-cont | | |
| | | 1.4. | Contrôle du respect du planning des contrôles annuels de l’état de l’amiante | ISE/ASB-ges | | |
| | | 1.5. | Contrôle de la cohérence entre les données relatives aux travaux de désamiantage renseignées sur les fichiers : <ul style="list-style-type: none"> xCRI InventaireAmiante et- Programme de Gestion 201x xCRI Prog Travaux 201x sur SharePoint MRC&I-I/S/E | ISE/ASB-ges | | |
| | | 1.6. | Publication des inventaires et des programmes de gestion : Contrôle du respect de la dead line | ISE/ASB-inv ISE/ASB-ges | | |
| 2. | Suivi des contrats pour : c. L’établissement d’inventaires de l’amiante d. L’exécution de travaux de désamiantage | 2.1. | Contrôle de la réalisation des objectifs d’efficacité et d’efficience des contrats d’inventaires <i>(concerne uniquement les inventaires programmés des locaux non encore visités)</i> | ISE/ASB-cont | | |
| | | 2.2. | Contrôle de la réalisation des objectifs d’efficacité et d’efficience des contrats de travaux de désamiantage | ISE/ASB-cont | | |
| 3 | Organisation, planification et suivi des formations | 3.1. | Membres de la LH chargés des contrôles annuels – Nombre de participants/Qu : Min 4/Qu | ISE/ASB-opl | | |
| | | 3.2. | Personnel du 2 Ech Infra (traitements simples) : Min 5/Qu | ISE/ASB-opl | | |
| Appréciation globale | | | | | | |

Tableau TB - Tableau de bord : Appréciation globale