

L'amélioration des organisations publiques par l'auto-évaluation



Le cadre d'auto-évaluation des fonctions publiques (CAF)
L'amélioration des organisations publiques par l'auto-évaluation

CAF 2013

Table des matières



7	Avant-propos
9	Introduction générale
15	Facteurs
17	Critère n° 1 : Leadership
22	Critère n° 2 : Stratégie et planification
26	Critère n° 3 : Personnel
30	Critère n° 4 : Partenariats et ressources
36	Critère n° 5 : Gestion des processus
40	Résultats
41	Critère n° 6 : Résultats auprès des citoyens/clients
44	Critère n° 7 : Résultats auprès du personnel
47	Critère n° 8 : Résultats concernant la responsabilité sociétale
51	Critère n° 9 : Résultats des performances clés
53	Notation et tableaux d'évaluation du CAF
61	Guide d'accompagnement pour l'application du CAF
72	Glossaire
81	Annexe
	Structure CAF 2006 versus structure CAF 2013



Avant-propos

Aujourd'hui plus que jamais, dans toute l'Europe, les modèles d'administrations publiques fondées sur la préservation et le développement de l'Etat providence responsable du bien-être de tous ses citoyens sont mises au défi de démontrer et d'améliorer leur valeur ajoutée. En ces périodes de crise socio-économique et d'austérité, l'efficacité des décisions politiques, les performances opérationnelles et la qualité des services publics sont des critères de premier ordre pour répondre aux besoins et aux attentes en perpétuelle évolution des citoyens et des entreprises.

Depuis de nombreuses années, les administrations publiques s'attachent à relever ces défis. D'importants efforts ont été déployés pour appliquer de nouvelles techniques et méthodes visant à améliorer l'efficacité et l'efficience ainsi que la responsabilité économique et sociétale des organisations. Différentes approches ont été engagées dans tous les types d'organisations publiques et dans tous les secteurs relevant de la responsabilité publique, aux niveaux européen, national, fédéral, régional et local. Nombre de ces initiatives ont été concluantes. D'autres ont échoué, parfois par manque de cohérence et d'anticipation pour un effet durable.

Le Réseau des administrations publiques européennes (EUPAN), lieu de rencontre entre les fonctionnaires des États membres de l'Union européenne, conscient de ce maillon manquant, a invité ses experts à développer un outil global visant à accompagner les administrations publiques dans leur quête d'amélioration continue. En mai 2000, le Cadre d'auto-évaluation des fonctions publiques (CAF) était lancé comme premier instrument européen de gestion de la qualité, spécialement conçu pour et développé par le secteur public lui-même. C'est un modèle général, simple, accessible et facile à utiliser pour toutes les organisations du secteur public en Europe. Il traite de tous les aspects de l'excellence organisationnelle.

Plus de 3000 organisations publiques sont enregistrées comme utilisateurs du modèle CAF depuis son lancement et plusieurs milliers d'autres organisations

en Europe et en dehors l'utilisent pour des besoins qui leur sont propres. Pour répondre aux attentes des utilisateurs et intégrer les évolutions de la société et de la gestion publique, le CAF a été révisé deux fois : en 2002 et en 2006. Après six années de CAF 2006, nous avons procédé à de nouveaux aménagements du modèle, d'après les retours d'information fournis par 400 utilisateurs CAF et par les correspondants nationaux CAF.

Le modèle CAF 2013 en ressort plus solide que jamais, mieux équipé pour soutenir le secteur public au profit de toutes les parties prenantes et en particulier des citoyens. Les concepts tels que l'orientation citoyen, la performance publique, l'innovation, l'éthique, les partenariats efficaces avec une ou plusieurs autres organisations ou encore la responsabilité sociétale ont été approfondis et devraient déboucher sur de nouvelles opportunités d'évolution pour les organisations du secteur public.

Cette nouvelle version est le fruit de l'intense collaboration menée entre les correspondants nationaux du CAF et les États membres de l'Union européenne et soutenue par le Centre européen de ressources CAF, installé à l'Institut européen d'administration publique (IEAP) à Maastricht.

Le présent document et ses lignes directrices ont pour objectif d'aider le personnel des administrations publiques dans l'exercice quotidien de leurs fonctions liées à la fourniture d'un service de qualité. Des milliers de personnes dans toute l'Europe ont déjà pris le chemin de l'excellence avec le modèle CAF et montré que ça marche. Nous vous invitons à vous joindre à eux et à entrer dans cette communauté dynamique du CAF. Bienvenue dans le monde de la qualité totale pour le secteur public et bonne chance dans votre voyage vers l'excellence !

Le réseau européen des correspondants nationaux CAF et le Centre européen de ressources CAF à l'IEAP

Introduction générale

Contenu du modèle CAF 2013

Définition

Le Cadre d'auto-évaluation des fonctions publiques (CAF) est un **outil de gestion totale de la qualité** développé par le secteur public pour le secteur public et inspiré du modèle d'excellence de la Fondation européenne pour la gestion de la qualité (EFQM®). Il repose sur l'idée que les résultats en matière de performances clés, les résultats auprès des citoyens/clients, du personnel et de la société peuvent tendre à l'excellence grâce à la capacité de l'encadrement à donner une impulsion en matière de stratégie et de planification, de ressources humaines, de partenariats, de ressources et de processus. Le CAF évalue l'organisation sous différents angles en même temps, adoptant ainsi une **approche globale** dans l'analyse des performances de l'organisation.

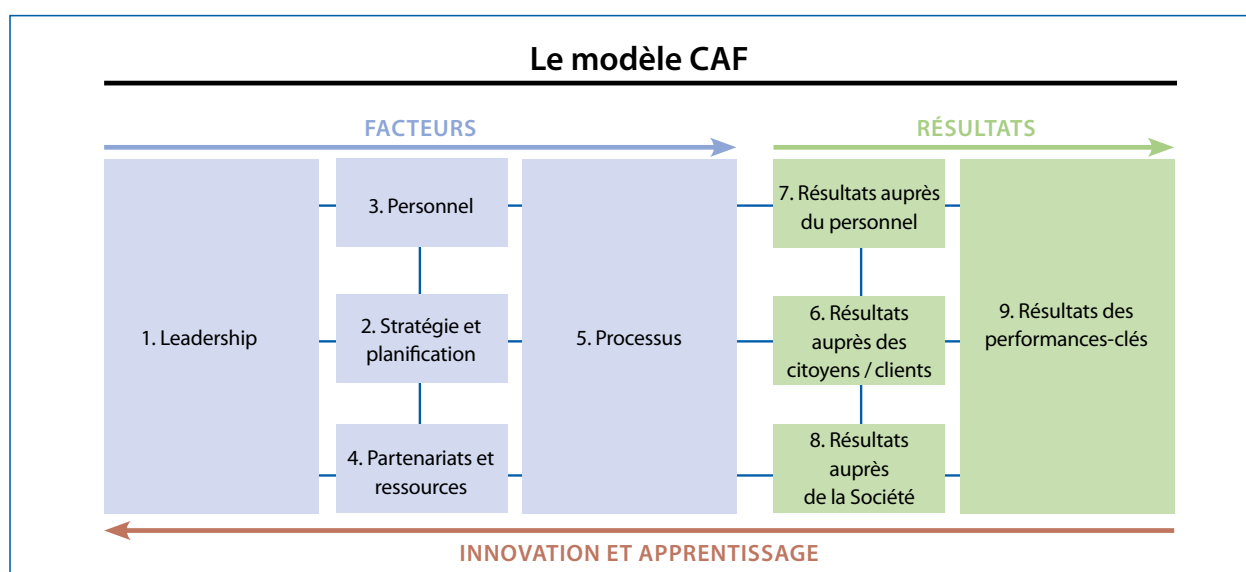
Objectif principal

Le CAF est un **outil facile d'utilisation**, gratuit et inscrit dans le domaine public, visant à aider les organisations publiques de toute l'Europe dans leur utilisation des **techniques de management par la qualité pour améliorer leurs performances**. Le CAF a été conçu pour être utilisé dans **tous les domaines du secteur public**, qu'il s'agisse d'organisations publiques de niveau national/fédéral, régional et local.

Le CAF doit générer un processus complet d'amélioration continue au sein de l'organisation et il répond à cinq **objectifs** principaux :

1. **initier** les administrations publiques à la culture de l'excellence et aux principes de la gestion totale de la qualité ;
2. les guider progressivement vers un **cycle PDCA (Plan-Do-Check-Act) complet** ;
3. faciliter **l'auto-évaluation** de l'organisation publique en vue d'établir un diagnostic et de définir les actions d'amélioration ;
4. servir de « **pont** » entre les différents modèles utilisés pour la gestion totale de la qualité, à la fois dans le secteur public et dans le secteur privé ;
5. faciliter **l'apprentissage par échange d'expériences (benchlearning)** entre organisations du secteur public.

Les organisations qui commencent à mettre en œuvre le CAF ont pour ambition de s'élever vers l'excellence de leur performance et souhaitent promouvoir une culture de l'excellence au sein de leur organisation. Si le CAF est utilisé de manière efficace, il devrait soutenir le développement de ce type de culture et de cette façon de penser au sein des organisations.





La structure en neuf critères met en évidence les principaux aspects à prendre en considération dans toute analyse organisationnelle. **Les facteurs** : les critères 1 à 5 concernent les pratiques managériales d'une organisation, ce que l'on appelle les facteurs. Ils déterminent ce que fait l'organisation et la manière dont elle envisage ses tâches pour parvenir aux résultats souhaités. **Les résultats** : les critères 6 à 8 concernent les résultats obtenus auprès des citoyens/clients, du personnel et de la société. Ils sont estimés par des mesures de perception et de performance. Le critère 9 mesure les résultats liés essentiellement à la réalisation des objectifs stratégiques et la gestion des ressources (performances clés). Chaque critère se décline ensuite en sous-critères. Les 28 sous-critères se réfèrent aux principaux points à considérer dans l'évaluation d'une organisation. Ils sont illustrés dans des exemples qui décrivent plus en détail le contenu de chacun d'entre eux et qui suggèrent d'autres domaines à explorer pour déterminer la capacité de l'administration à répondre aux exigences fixées par chaque sous-critère. Ces exemples correspondent à un grand nombre de bonnes pratiques observées dans toute l'Europe. On ne les retrouve pas tous dans chaque organisation, mais beaucoup peuvent être considérés comme des points méritant l'attention pendant l'auto-évaluation. L'intégration des conclusions tirées de l'évaluation des facteurs et des critères de résultats dans les pratiques managériales constitue le cycle d'innovation et d'apprentissage continu qui accompagne les organisations sur la voie de l'excellence.

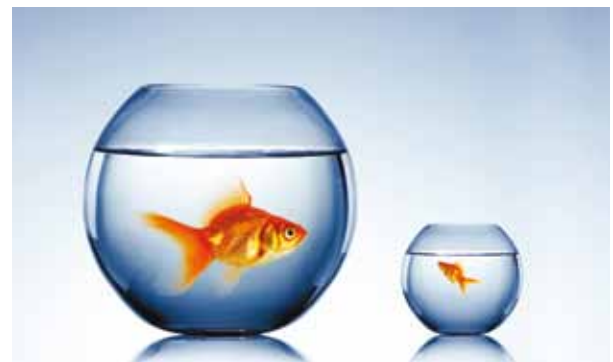
Fonctions transversales du modèle

L'approche globale de la gestion totale de la qualité et du CAF signifie à la fois que tous les aspects du fonctionnement d'une organisation sont soumis à une évaluation rigoureuse mais aussi que toutes les composantes de l'organisation ont des effets les unes sur les autres. Une distinction doit être faite entre : la relation de cause à effet entre la partie gauche du modèle (les facteurs - causes) et la partie droite (les résultats - effets), et la relation globale entre les causes (facteurs).

Relation transversale entre la partie gauche et la partie droite du modèle : elle se rapporte à la relation de cause à effet entre les facteurs (causes) et les résultats (effets), ainsi qu'aux enseignements tirés des seconds en faveur des premiers. La vérification des liens de cause à effet revêt une importance fondamentale pour l'auto-évaluation, l'organisation devant vérifier en permanence la cohérence entre un résultat donné (ou un ensemble de résultats homogènes) et les « preuves » recueillies pour les critères et sous-critères dans la partie « facteurs » pertinente. Cette cohérence est parfois difficile à vérifier car l'organisation étant un tout, les résultats sont la conséquence des différentes causes (facteurs) qui interagissent entre elles. Il convient de vérifier, dans le cadre de l'évaluation, qu'il existe une bonne correspondance entre les résultats présentés dans la partie droite et les critères pertinents de la partie gauche.

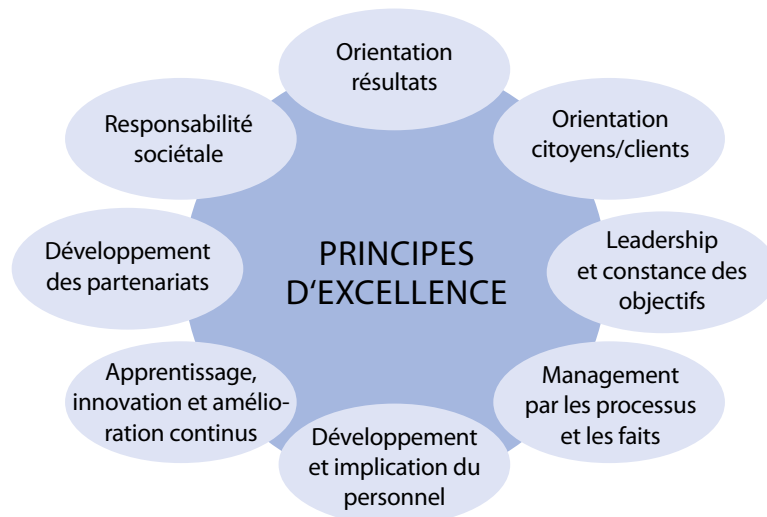
Relation transversale entre les critères et les sous-critères dans la partie relative aux facteurs : étant donné que la qualité des résultats est dans une large mesure déterminée par la nature et l'intensité des relations entre les facteurs, ce type de relation doit être examiné dans le cadre de l'auto-évaluation. En réalité, l'intensité des relations entre les facteurs varie beaucoup en fonction des organisations et leur nature détermine, dans une large mesure, la qualité de l'organisation.

Il est évident que les relations ne se limitent pas à des interactions au niveau des critères ; des relations ou interdépendances souvent relativement importantes se tissent aussi au niveau des sous-critères.



Les 8 principes d'excellence sous-jacents

En tant qu'outil de gestion de la qualité totale, le CAF repose sur les principes fondamentaux d'excellence, tels que définis initialement par l'EFQM, il les transpose dans le contexte CAF/secteur public et avec pour objectif d'améliorer les performances des organisations publiques. Ce sont ces principes qui font la différence entre une organisation publique bureaucratique traditionnelle et une organisation publique orientée vers la qualité totale.



Principe 1 : Orientation résultats

L'organisation se concentre sur les résultats. Les résultats obtenus doivent satisfaire l'ensemble des parties prenantes de l'organisation (autorités, citoyens/clients, partenaires et personnel de l'organisation), dans le respect des objectifs établis.

Principe 2 : Orientation citoyens/clients

L'organisation cible les besoins des citoyens/clients existants et potentiels. Elle les implique dans le développement de produits et de services ainsi que dans l'amélioration de ses performances.

Principe 3 : Leadership et constance des objectifs

Ce principe allie leadership visionnaire et motivant et constance des objectifs dans un environnement en évolution. Les dirigeants définissent clairement la mission ainsi que la vision et les valeurs ; ils créent et maintiennent en l'état un environnement interne au sein duquel le personnel peut s'impliquer complètement dans la réalisation des objectifs de l'organisation.

Principe 4 : Gestion par les processus et les faits

Ce principe conduit l'organisation à considérer que l'obtention du résultat visé s'effectue plus efficacement lorsque les activités et ressources connexes sont gérées comme un processus et que les décisions concrètes sont fondées sur l'analyse de données et d'informations.

Principe 5 : Développement et implication du personnel

Le personnel, quelle que soit sa place dans l'organisation, constitue l'essence de l'organisation. Son implication intégrale permet à l'organisation d'utiliser au mieux les compétences disponibles. L'optimisation de la contribution des employés aux résultats passe par leur développement et leur implication, ainsi que par la création d'un

environnement de travail composé de valeurs partagées et d'une culture de la confiance, de l'ouverture, de l'autonomisation et de la reconnaissance.

Principe 6 : Apprentissage, innovation et amélioration continus

L'excellence remet en question le statu quo et est vecteur de changement via l'apprentissage continu qui crée des possibilités d'innovation et d'amélioration. L'amélioration continue devrait par conséquent constituer un objectif permanent de l'organisation.

Principe 7 : Développement de partenariats

Les organisations du secteur public ont besoin des autres pour atteindre leurs objectifs. Elles doivent donc développer et préserver des partenariats qui leur apportent une valeur ajoutée. L'organisation et ses fournisseurs sont interdépendants ; une relation mutuellement avantageuse entre les deux parties renforce leur capacité à générer de la valeur.

Principe 8 : Responsabilité sociétale

Les organisations du secteur public doivent assumer leur responsabilité vis-à-vis de la société, respecter la durabilité écologique et tenter de répondre aux principales attentes et exigences de la communauté locale et mondiale.

Ces principes d'excellence sont intégrés dans la structure du modèle CAF. L'amélioration continue des neuf critères amènera l'organisation à un niveau élevé de maturité avec le temps. Pour chaque principe, quatre niveaux de maturité ont été définis. Ils permettent à l'organisation d'avoir une idée de la voie à suivre pour atteindre l'excellence. Pour plus d'informations sur ces niveaux de maturité, voir la description de la Procédure de feed-back externe sur le CAF, page 14.

Valeurs communes des secteurs publics européens

Tout comme les principes d'excellence ont une dimension spécifique pour le secteur public, les questions de gestion publique et la qualité dans le secteur public bénéficient d'un certain nombre de conditions uniques par rapport au secteur privé. Elles présupposent des conditions de base, propres à notre culture socio-politique et administrative européenne : la légitimité (démocratique et parlementaire), la primauté du droit et un comportement éthique fondé sur des valeurs et des principes communs tels que la transparence, la responsabilité, la participation, la diversité, l'équité, la justice sociale, la solidarité, la coopération et le partenariat, tous ces aspects devant être pris en compte pendant l'évaluation.

Bien que le CAF vise essentiellement à évaluer la gestion des performances et à identifier les facteurs organisationnels susceptibles d'amélioration, son objectif ultime est de contribuer à une bonne gouvernance.



Importance des preuves et des mesures

L'auto-évaluation et l'amélioration des organisations publiques sont très difficiles en l'absence d'informations fiables sur leurs différentes fonctions. Le CAF encourage les organisations du secteur public à collecter et à exploiter les informations, mais très souvent, celles-ci ne peuvent être obtenues lors de la première auto-évaluation. C'est pourquoi le CAF est souvent considéré comme un instrument de mesure initial. Il identifie les domaines dans lesquels il est essentiel d'entreprendre un travail de mesure. Plus une administration s'engage dans un processus d'amélioration continue, plus sa politique de collecte et de gestion de l'information, interne et externe, se développe et se systématisse.

Un langage commun grâce à un glossaire

De nombreuses organisations du secteur public ont des difficultés à comprendre le langage de la gestion et du management. Le CAF crée un langage commun qui permet au personnel et aux cadres d'une organisation de discuter de questions d'organisation ensemble, de manière constructive. Il encourage le dialogue et l'apprentissage par échanges d'expériences (*benchlearning*) entre administrations publiques, au niveau européen, grâce à une langue commune, simple et compréhensible par tous les fonctionnaires. Pour les aider et pour éviter tout malentendu, un glossaire proposant des définitions plus précises des principaux termes et notions est fourni à la fin de ce document.

Quoi de neuf dans le CAF 2013 ?

Les utilisateurs des versions antérieures du CAF devraient se retrouver sans trop de difficultés dans la version 2013. Le modèle est toujours composé de 9 critères et 28 sous-critères mais certains ont été reformulés. Un tableau comparatif de la structure des modèles CAF 2006 et CAF 2013 est joint en annexe. Les principaux changements concernent le critère n° 5 où deux sous-critères ont fusionné en un seul et un nouveau sous-critère a été créé. Tous les exemples ont été revus et adaptés aux changements de la structure. Le glossaire a été mis à jour. Les 8 principes d'excellence du secteur public sont maintenant clairement définis et les niveaux de maturité établis dans le cadre de la procédure de feed-back externe.

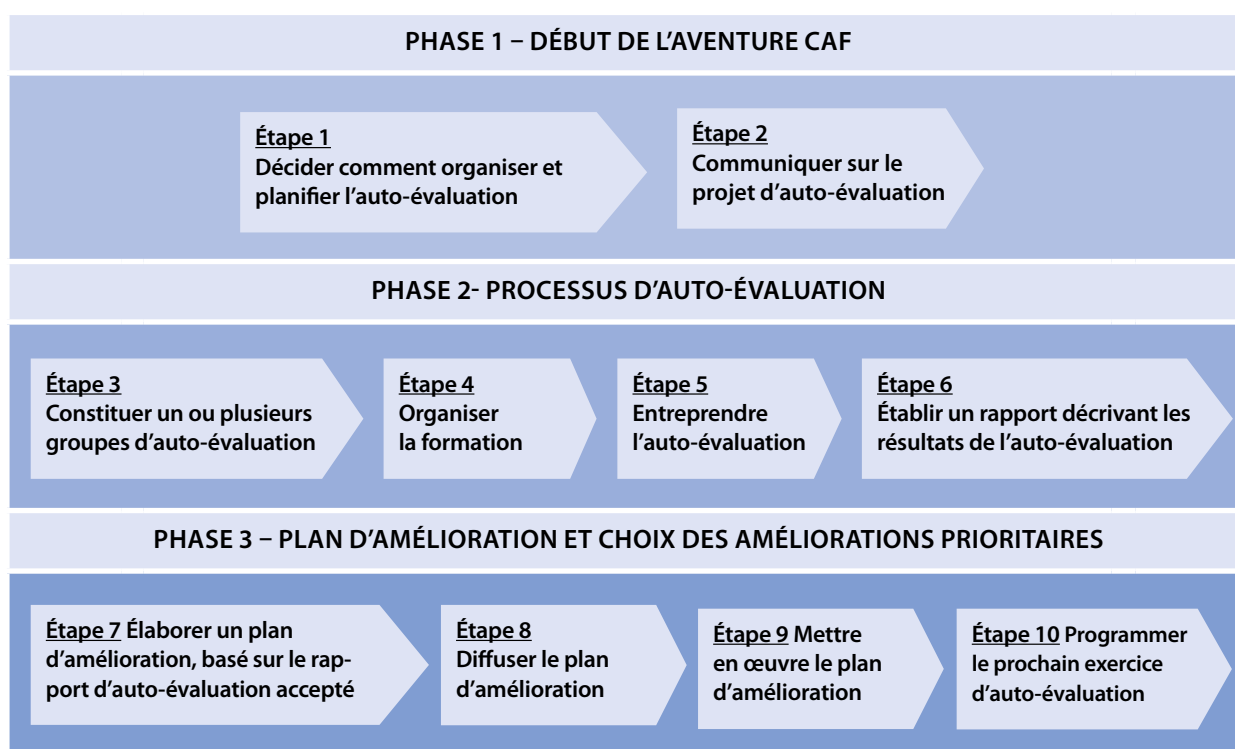
Comment utiliser le modèle CAF 2013 ?

Les organisations sont libres de mettre en œuvre le modèle en fonction de leurs besoins spécifiques et des circonstances. Il est toutefois fortement recommandé de conserver la structure du modèle, avec les 9 critères et 28 sous-critères, et d'utiliser l'un des tableaux d'évaluation comme ils se présentent, pour appliquer le processus selon les directives données dans le guide d'accompagnement.

Guide d'accompagnement pour l'application du CAF

L'utilisation du modèle CAF est un apprentissage pour toute organisation. Cependant, les leçons tirées de plusieurs années d'application peuvent bénéficier à chaque nouvel utilisateur. Un plan de mise en œuvre en 10 étapes a donc été élaboré pour que les organisations puissent l'utiliser de la manière la plus efficace et efficiente, selon le conseil des experts nationaux CAF. Les principaux points de ce plan sont indiqués ci-après. Une explication plus détaillée se trouve dans la brochure.

DIX ÉTAPES POUR AMÉLIORER LES ORGANISATIONS AU MOYEN DU CAF

**Rôle du système de notation**

Alors que l'auto-évaluation permet principalement de découvrir les points forts et les points à améliorer ainsi que les actions d'amélioration correspondantes, le système de notation développé dans le CAF a une fonction spécifique et ne doit pas être considéré comme l'élément principal.

L'attribution d'une note à chaque critère et sous-critère du modèle du CAF répond à quatre objectifs principaux :

1. donner une indication de l'orientation à suivre pour les activités d'amélioration ;
2. mesurer ses propres progrès ;
3. identifier les bonnes pratiques, mises en évidence par une notation élevée des facteurs et des résultats ;
4. aider l'organisation à trouver des partenaires fiables auprès desquels on pourra tirer des enseignements.

Deux méthodes de notation sont proposées : la notation CAF « classique » et la notation CAF « affinée ». Pour plus d'informations, voir le chapitre sur la notation.

Comment obtenir de l'aide pour utiliser le CAF 2013 ?**Information et assistance technique**

Un réseau de correspondants nationaux CAF et un Centre de ressources CAF (CR CAF) ont été créés en 2001 sur décision des Directeurs généraux chargés des services publics. Ce réseau est responsable du développement et du suivi du modèle au niveau européen. Il étudie régulièrement de nouveaux outils et de nouvelles stratégies pour diffuser le CAF. Il organise un événement CAF européen pour utilisateurs presque tous les deux ans, au cours duquel les utilisateurs discutent des bonnes pratiques et échangent leurs idées.

Dans les États membres, les correspondants nationaux développent des initiatives visant à encourager et à soutenir l'utilisation du modèle dans leurs pays. Leurs activités consistent aussi bien à créer des centres nationaux de ressources CAF qu'à développer des sites web dédiés, à mettre sur pied des projets ou programmes nationaux ou régionaux, qu'à organiser des prix nationaux ou des conférences sur la qualité, basées sur le modèle.

Le Centre de ressources CAF (CR CAF) situé à l'Institut européen d'administration publique (IEAP) à Maastricht (Pays-Bas) est chargé de la coordination du réseau et de la gestion du site web CAF www.eipa.eu/caf.

Le site web CAF est le point de départ et le point d'accès pour trouver toutes les informations utiles sur le CAF, pour s'enregistrer en tant qu'utilisateur CAF et pour trouver des informations sur les utilisateurs du CAF ou pour utiliser l'outil électronique CAF, instrument de soutien au processus d'auto-évaluation. On trouve aussi sur ce site les versions du modèle CAF en 22 langues, des informations sur les correspondants nationaux du CAF, toutes les publications concernant le modèle, les événements organisés au niveau national et européen, les annonces de formations dispensées par l'IEAP sur le CAF, et d'autres informations liées à la gestion totale de la qualité.

Procédure de feed-back externe CAF

Pour permettre aux organisations du secteur public utilisant le CAF de voir les résultats de leurs efforts et d'obtenir un feed-back, le CAF propose une procédure de feed-back externe sur la mise en place de la gestion totale de la qualité avec le CAF. Cette procédure de feed-back, applicable sur la base du volontariat, vise à aider les utilisateurs du CAF dans leur quête de qualité, en faisant en sorte que leurs efforts soient visibles, à la fois en interne et depuis l'extérieur. Cette procédure est liée non seulement au processus d'auto-évaluation, mais est également la voie empruntée par les organisations pour atteindre l'excellence à long terme. Elle est basée sur les principes d'excellence.

Le feed-back externe du CAF vise à réaliser les objectifs suivants :

1. Contribuer à la qualité de la mise en œuvre du CAF et à son impact sur l'organisation.
2. Découvrir si l'organisation inscrit des valeurs de gestion totale de la qualité au titre de résultats de l'application du CAF.
3. Appuyer et renouveler l'enthousiasme à l'égard de l'amélioration continue au sein de l'organisation.
4. Promouvoir l'évaluation par les pairs et l'apprentissage par échange d'expériences.
5. Récompenser les organisations qui ont emprunté la voie de l'amélioration continue afin d'atteindre l'excellence de manière efficace, sans porter de jugement sur le niveau d'excellence atteint.
6. Faciliter la participation des utilisateurs CAF dans le système des niveaux d'excellence de l'EFQM.

La procédure de feed-back externe sur le CAF repose sur les trois piliers suivants :

Pilier 1 : processus d'auto-évaluation.

Pilier 2 : processus d'actions d'amélioration.

Pilier 3 : maturité de l'organisation en matière de gestion totale de la qualité.

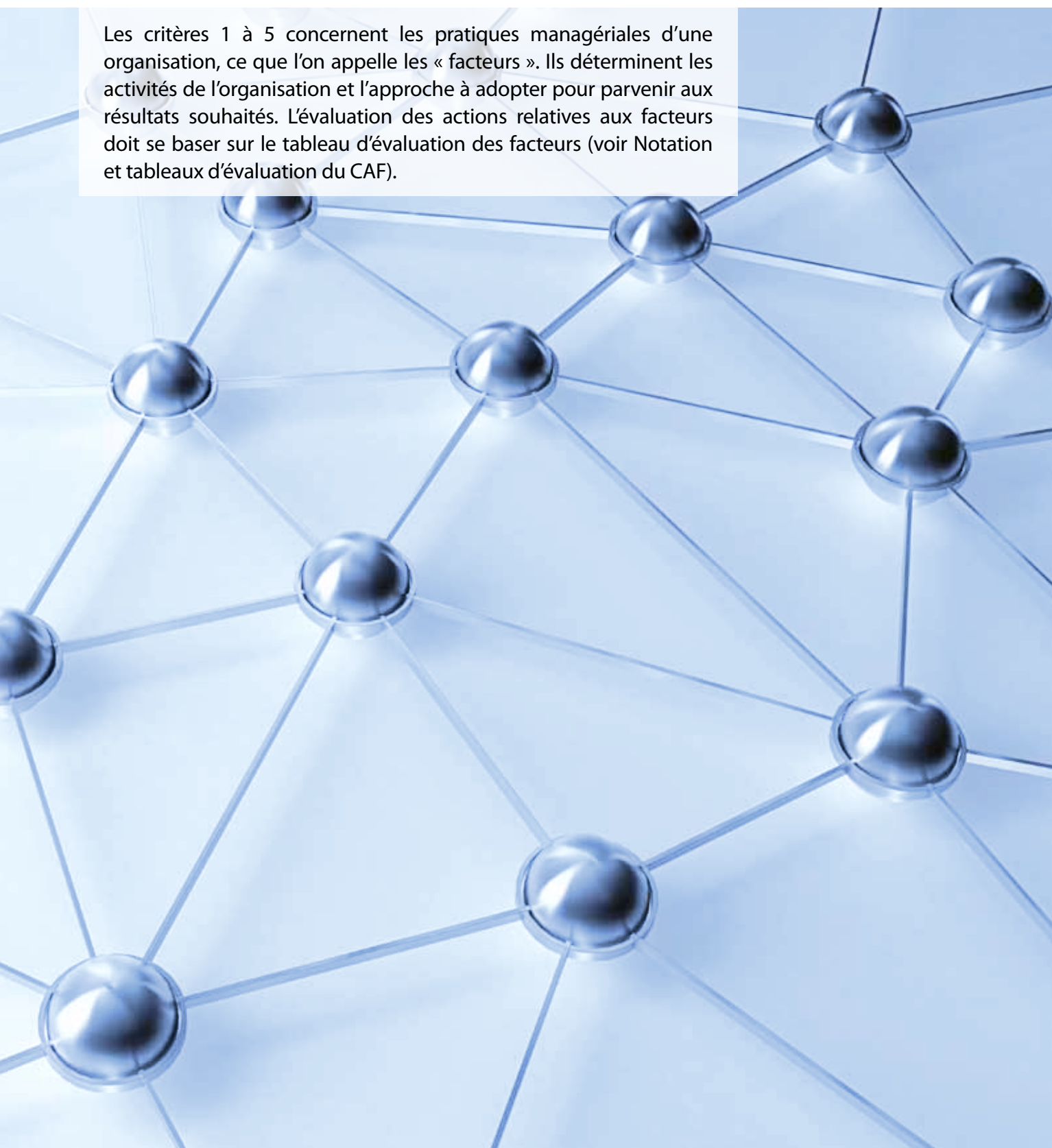
Les organisations qui ont utilisé le CAF de manière efficace peuvent se voir attribuer le label « Utilisateur CAF efficace », valable deux ans. La procédure de feed-back externe sur le CAF et le label « Utilisateur CAF efficace » sont placés sous la responsabilité des États membres, qui définissent les modalités pratiques basées sur un cadre élaboré d'un commun accord, mais à leur propre rythme. Les organisations souhaitant demander le label CAF doivent s'informer au préalable sur les possibilités qui existent dans leur pays.

Plus d'informations sur le site web CAF :

www.eipa.eu/CAF

Facteurs

Les critères 1 à 5 concernent les pratiques managériales d'une organisation, ce que l'on appelle les « facteurs ». Ils déterminent les activités de l'organisation et l'approche à adopter pour parvenir aux résultats souhaités. L'évaluation des actions relatives aux facteurs doit se baser sur le tableau d'évaluation des facteurs (voir Notation et tableaux d'évaluation du CAF).



Critère n° 1 : Leadership



Sous-critère 1.1

Donner une orientation à l'organisation en élaborant sa mission, sa vision et ses valeurs

Sous-critère 1.2

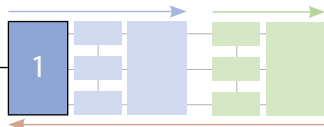
Gérer l'organisation, ses performances et son amélioration continue

Sous-critère 1.3

Motiver et soutenir le personnel de l'organisation et se comporter de manière exemplaire

Sous-critère 1.4

Gérer efficacement les relations avec la sphère politique et autres parties prenantes



Dans une démocratie représentative, les élus prennent les décisions stratégiques et fixent les objectifs souhaités dans les différents champs de l'action publique. Les dirigeants des organisations du secteur public les assistent et les conseillent dans la formulation des politiques publiques en se basant sur leur expérience dans ce domaine. Ils sont responsables de la mise en œuvre et de la réalisation des politiques publiques. Le CAF établit clairement une distinction entre le rôle des responsables politiques et celui des dirigeants des organisations publiques, en insistant sur l'importance d'une bonne collaboration entre les deux pour obtenir les résultats souhaités.

Le critère n° 1 porte sur le comportement des dirigeants, responsables de l'organisation. Leur travail est complexe. En bons dirigeants, ils doivent veiller à la clarté et à la cohérence de la mission de l'organisation. En tant que dirigeant, ils créent un environnement dans lequel l'organisation et son personnel peuvent exceller et ils assurent le fonctionnement d'un mécanisme de pilotage approprié. En tant que facilitateurs, ils soutiennent le personnel de leur organisation et assurent des relations efficaces entre toutes les parties prenantes, notamment avec la sphère politique.

Évaluation

Que fait l'encadrement de l'organisation pour :

1 Sous-critère 1.1

Donner une orientation à l'organisation en élaborant sa mission, sa vision et ses valeurs

Les dirigeants s'assurent que l'organisation repose sur une mission, une vision et des valeurs fondamentales claires. Autrement dit, ils définissent la mission (pourquoi existons-nous / quel est exactement notre rôle ?), la vision (où voulons-nous aller / quelle est notre ambition ?) et les valeurs (qu'est-ce qui guide notre comportement ?), éléments indispensables pour la réussite de l'organisation à long terme. Les dirigeants communiquent ces éléments et veillent à leur réalisation. Toute organisation publique a besoin de s'appuyer sur des valeurs qui sont le fondement de toutes ses activités, ces valeurs devant être en adéquation avec sa mission et sa vision. Plus encore que les entreprises privées, soumises aux règles de l'économie de marché, les organisations du secteur public doivent défendre activement des valeurs comme la démocratie, la primauté du droit, l'orientation citoyen, la diversité et l'égalité entre les hommes et les femmes, le bien-être au travail, la prévention contre la corruption, la responsabilité sociétale et la lutte contre les discriminations. Ces valeurs agissent également en tant qu'exemple pour l'ensemble de la société. Les dirigeants créent les conditions nécessaires pour incarner ces valeurs.

Exemples :

1. Elaborer et formuler la mission et la vision de l'organisation en associant les parties prenantes et le personnel concernés.
2. Instaurer un cadre de valeurs en adéquation avec la mission et la vision de l'organisation, qui respecte le cadre de valeurs général du secteur public.

3. Communiquer largement sur la mission, la vision, les valeurs, les objectifs stratégiques et opérationnels au personnel de l'organisation ainsi qu'aux autres parties prenantes.
4. Revoir périodiquement la mission, la vision et les valeurs pour les adapter aux changements de l'environnement externe (ex : environnement socio-culturel, technologique, économique, politique, écologique, (analyse STEPE) et démographique).
5. Développer un système de gestion qui prévienne les comportements contraires à l'éthique, et qui soutienne le personnel dans sa gestion des dilemmes éthiques qui surgissent en cas de conflit entre différentes valeurs de l'organisation.
6. Assurer la prévention de la corruption en identifiant les conflits d'intérêt potentiels et en fournissant aux agents des lignes directrices sur les moyens de les traiter.
7. Renforcer la confiance, la loyauté et le respect mutuels entre les dirigeants et le personnel (par exemple, en respectant la mission et en veillant à la constance de la vision, des objectifs et des valeurs).

[Attribuer une note en utilisant le tableau d'évaluation des facteurs]

Sous-critère 1.2

Gérer l'organisation, ses performances et son amélioration continue

Les dirigeants élaborent, mettent en œuvre et supervisent le système de gestion de l'organisation. Une structure organisationnelle appropriée, définissant clairement les responsabilités de chaque niveau hiérarchique et disposant de processus de management, de processus de support et de processus métier définis, devrait permettre à l'organisation de réaliser de manière efficiente sa stratégie pour aboutir à des produits (output) et résultats (outcome).

La gestion de la performance est basée sur des objectifs mesurables, traduisant les produits et résultats des activités de l'organisation. Les systèmes intégrés de gestion de la performance qui lient les produits et résultats aux ressources permettent une conduite de l'organisation basée sur des preuves tangibles. Cette approche permet de procéder régulièrement à un réexamen des performances et des résultats.

Les dirigeants sont responsables de l'amélioration des performances. Ils préparent l'organisation en anticipant les changements nécessaires pour mener à bien sa mission dans le futur. Le lancement d'un processus d'amélioration continue est un objectif majeur de la gestion de la qualité. Les dirigeants doivent favoriser le développement de la culture de l'innovation et de l'apprentissage nécessaire à l'amélioration continue.

Exemples :

1. Définir des structures managériales appropriées (niveaux, fonctions, responsabilités et compétences) et assurer un système de gestion des processus et des partenariats en accord avec la stratégie, la planification et les besoins et attentes des parties prenantes.
2. Identifier et classer par ordre de priorité les changements nécessaires concernant la structure, les performances et la gestion de l'organisation.
3. Définir des objectifs mesurables en termes de produits et de résultats, pour tous les niveaux et les domaines de l'organisation, qui prennent en compte de manière équilibrée les besoins et les attentes des différentes parties prenantes qui peuvent être différenciées selon le profil des clients (ex : intégration des questions d'égalité entre hommes et femmes, diversité).
4. Développer un système d'information de gestion alimenté par le système de gestion des risques et de contrôle interne et par le suivi permanent de l'état d'avancement des objectifs stratégiques et opérationnels de l'organisation (ex : tableau de bord prospectif (*Balanced Scorecard*)).
5. Appliquer les principes de management par la qualité totale et mettre en place des systèmes de certification / gestion de la qualité tels que le CAF, l'EFQM ou l'ISO 9001.
6. Définir la stratégie d'administration numérique (*e-gov*) et l'harmoniser avec les objectifs stratégiques et opérationnels de l'organisation.
7. Créer des conditions adaptées pour la gestion de processus et de projets ainsi que pour le travail d'équipe.
8. Créer les conditions nécessaires à une communication interne et externe efficace, la communication étant l'un des principaux facteurs critiques de succès d'une organisation.
9. Manifester l'engagement des dirigeants en faveur de l'amélioration continue de l'organisation et de l'innovation à travers la promotion d'une culture de l'innovation, et de l'amélioration continue et encourager ainsi les agents à donner leur avis en retour.
10. Communiquer les motifs des initiatives de changement ainsi que leurs effets attendus pour les agents et les parties prenantes concernées.

[Attribuer une note en utilisant le tableau d'évaluation des facteurs]

**Sous-critère 1.3****Motiver et soutenir le personnel de l'organisation et se comporter de manière exemplaire**

Les dirigeants, à travers leur comportement personnel et leur mode de gestion des ressources humaines, agissent sur la motivation et l'engagement du personnel. Leur comportement exemplaire par le respect des objectifs et des valeurs établis encourage le personnel à agir de la même manière. Les dirigeants soutiennent les agents dans la réalisation de leurs objectifs. Un leadership transparent, basé sur un feed-back mutuel, une confiance réciproque, et une communication ouverte, encourage le personnel à contribuer au succès de l'organisation. La délégation de compétences et de responsabilités, ainsi que l'obligation de rendre compte, sont aussi des éléments essentiels pour motiver le personnel sans oublier les opportunités de développement personnel et d'apprentissage ni les systèmes de reconnaissance et de gratification.

Exemples :

1. Diriger par l'exemple et, par conséquent, agir personnellement en accord avec les objectifs et valeurs établis.
2. Promouvoir une culture de confiance et de respect mutuels entre les dirigeants et les agents, avec des mesures proactives visant à lutter contre tout type de discrimination.
3. Informer et consulter régulièrement le personnel sur des aspects clés de l'organisation.
4. Aider le personnel à mener à bien ses activités et à réaliser ses projets et objectifs afin de mieux atteindre les objectifs de l'organisation toute entière.
5. Donner un feed-back à l'ensemble du personnel afin d'améliorer les performances des équipes et des individus.
6. Stimuler et encourager le personnel et lui donner de l'autonomie en lui déléguant pouvoirs, responsabilités et compétences, y compris l'obligation de rendre compte.
7. Promouvoir une culture de l'apprentissage et encourager le personnel à développer ses compétences.
8. Accueillir les recommandations ou propositions constructives des agents en y répondant favorablement.
9. Reconnaître et récompenser les efforts des équipes et des individus.
10. Respecter et traiter de manière adéquate les besoins individuels et les situations personnelles des agents.

[Attribuer une note en utilisant le tableau d'évaluation des facteurs]

Sous-critère 1.4

Gérer efficacement les relations avec la sphère politique et autres parties prenantes

Les dirigeants sont chargés de gérer les relations avec toutes les parties prenantes et en particulier avec la sphère politique. Dans le secteur public, le leadership est l'interface entre l'organisation et les autorités politiques. Ce sous-critère décrit l'une des principales caractéristiques des organisations du secteur public. D'un côté les organisations du secteur public sont placées sous une autorité politique avec laquelle les dirigeants définissent leurs objectifs. D'un autre côté, la sphère politique peut apparaître comme une partie prenante spécifique, avec laquelle il faut traiter.

Exemples :

1. Établir une analyse des parties prenantes, en définissant leurs principaux besoins actuels et futurs et en faisant part des résultats à l'organisation.
2. Aider les autorités politiques à définir les politiques publiques concernant l'organisation.
3. Identifier et intégrer les politiques publiques ayant des implications pour l'organisation.
4. S'assurer que les buts et objectifs concernant les produits et résultats de l'organisation sont alignés sur les politiques publiques et les décisions politiques et conclure des accords avec les autorités politiques sur les ressources nécessaires.
5. Impliquer les autorités politiques et autres parties prenantes dans le développement du système de gestion de l'organisation.
6. Entretien des relations proactives et régulières avec les autorités politiques des domaines législatifs et exécutifs appropriés.
7. Développer et entretenir des partenariats et des réseaux avec des parties prenantes de premier plan (citoyens, organisations non-gouvernementales (ONG), groupes d'intérêt et associations professionnelles, entreprises, autres autorités publiques, etc.).
8. Participer aux activités d'associations professionnelles, d'organisations représentatives et de groupes d'intérêt.
9. Sensibiliser le public, assurer la notoriété et la reconnaissance de l'organisation et de ses services.
10. Développer un concept marketing sur un produit ou service en particulier, destiné aux parties prenantes.

[Attribuer une note en utilisant le tableau d'évaluation des facteurs]

Critère n° 2 : Stratégie et planification

Sous-critère 2.1

Recueillir des informations sur les besoins actuels et futurs des parties prenantes ainsi que toute information de gestion pertinente.

Sous-critère 2.2

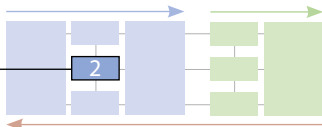
Développer la stratégie et la planification compte tenu des informations recueillies

Sous-critère 2.3

Communiquer et mettre en œuvre la stratégie et la planification dans toute l'organisation et les revoir régulièrement.

Sous-critère 2.4

Planifier, mettre en œuvre et évaluer l'innovation et le changement



Pour mettre en œuvre sa mission et sa vision, une organisation publique doit définir la voie qu'elle souhaite emprunter, fixer les objectifs à réaliser et choisir la méthode souhaitée pour mesurer les progrès. Il faut pour cela définir clairement une stratégie. Fixer des objectifs stratégiques implique de faire des choix, de définir des priorités en fonction des objectifs et des politiques publiques et des besoins des autres parties prenantes, tout en tenant compte des ressources disponibles. La stratégie définit des produits ou services (*outputs*) et des résultats ou impacts (*outcome*) à obtenir, tout en tenant compte des facteurs critiques de succès correspondants.

Pour pouvoir être déployée avec succès, la stratégie doit être traduite en plans, programmes, objectifs opérationnels et cibles mesurables. La phase de planification comprend le suivi et le pilotage. Il convient aussi d'être attentif aux besoins de modernisation et d'innovation pour améliorer le fonctionnement de l'organisation. En contrôlant de manière critique la mise en œuvre de leur stratégie et de leur planification, les organisations pourront les actualiser et les adapter chaque fois que ce sera nécessaire.

Évaluation

Que fait l'organisation pour :

1 Sous-critère 2.1 Recueillir des informations sur les besoins actuels et futurs des parties prenantes ainsi que toute information de gestion pertinente

Le cycle PDCA (*Plan-Do-Check-Act*) joue un rôle important dans le développement et la mise en œuvre de la stratégie et de la planification d'une organisation publique. On commence par rassembler des informations fiables sur les besoins actuels et futurs de toutes les parties prenantes et sur les produits, résultats ainsi que sur les évolutions de l'environnement extérieur. Ces informations sont indispensables pour la planification stratégique et opérationnelle. Elles sont aussi essentielles pour réaliser les améliorations prévues des performances de l'organisation.

Selon l'approche PDCA, il faut revoir régulièrement l'évolution des besoins et de la satisfaction des parties prenantes. La qualité des résultats prévus dépend de ces informations et de l'analyse systématique du feedback fourni par les parties prenantes.

Exemples :

1. Identifier toutes les parties prenantes concernées et communiquer les résultats à l'ensemble de l'organisation.

2. Recueillir, analyser et examiner de manière systématique les informations relatives aux parties prenantes, à leurs attentes et à leur satisfaction.
3. Recueillir, analyser et examiner régulièrement des informations sur des variables importantes telles que les développements politico-légaux, socio-culturels, écologiques, économiques, technologiques et démographiques.
4. Recueillir de manière systématique des informations pertinentes sur la gestion des informations sur les performances de l'organisation.
5. Analyser de manière systématique les points forts et les domaines d'amélioration de l'organisation (ex : autodiagnostic organisationnel avec le CAF ou l'EFQM), y compris les menaces et les opportunités (ex : analyse SWOT, gestion des risques).

[Attribuer une note en utilisant le tableau d'évaluation des facteurs]

2 Sous-critère 2.2 Développer la stratégie et la planification compte tenu des informations recueillies

Développer la stratégie implique de définir pour l'organisation des objectifs stratégiques qui correspondent aux politiques publiques, aux besoins des parties prenantes concernées et à la vision des dirigeants, y compris les informations de gestion disponibles et des informations sur l'évolution de l'environnement extérieur. Les priorités et décisions stratégiques prises par la direction générale doivent assurer des objectifs clairs en matière de produits et de résultats ainsi que sur les moyens permettant d'y parvenir. La responsabilité sociétale des organisations du secteur public doit transparaître dans leur stratégie.

La planification implique une approche consciencieuse et méthodique qui guidera l'organisation à tous les niveaux pour réaliser les objectifs stratégiques. Fixer des objectifs et identifier les conditions à remplir pour les réaliser – sur la base d'une analyse et d'une gestion des risques judicieuse – jouent un rôle essentiel dans leur mise en œuvre concrète et leur suivi efficace.

Les indicateurs et systèmes de suivi des résultats, utilisés par la suite pendant la phase de mise en œuvre et de suivi, doivent être définis pendant la planification.

C'est la réalisation des stratégies et des plans d'action qui créent un cadre permettant de mesurer les résultats. Ceux-ci seront évalués dans les critères relatifs aux citoyens/clients (critère n° 6), au personnel (critère n° 7), à la responsabilité sociétale (critère n° 8) et aux performances clés (critère n° 9).

Exemples :

1. Traduire la mission, la vision et les valeurs en objectifs stratégiques (à long terme et à moyen terme) et opérationnels (concrets et à court terme) ainsi qu'en actions fondés sur une analyse des risques.
2. Associer les parties prenantes au développement de la stratégie et de la planification, hiérarchiser leurs attentes et leurs besoins de manière équilibrée.

3. Évaluer les tâches existantes en termes de produits et services fournis (*outputs*) et de résultats (*outcomes*) effets obtenus sur la société, et la qualité des plans stratégiques et opérationnels.
4. Assurer la disponibilité des ressources nécessaires pour développer et mettre à jour la stratégie de l'organisation.
5. Équilibrer tâches et ressources, pressions à long et à court terme et exigences des parties prenantes.
6. Élaborer une politique de responsabilité sociétale et intégrer cette politique dans la stratégie et la planification de l'organisation.

[Attribuer une note en utilisant le tableau d'évaluation des facteurs]

3 Sous-critère 2.3 Communiquer et mettre en œuvre la stratégie et la planification dans toute l'organisation et les revoir régulièrement

La capacité de l'organisation à déployer sa stratégie dépend de la qualité des plans et des programmes détaillant les objectifs et résultats attendus à chaque niveau de l'organisation et du personnel. Pour une application efficace et uniforme de la stratégie, les parties prenantes et le personnel des différents niveaux de l'organisation doivent donc être bien informés des objectifs qui les concernent afin de garantir une mise en œuvre efficace de la stratégie.

L'organisation doit déployer sa stratégie à chacun de ses niveaux. Elle doit s'assurer que les processus, la gestion de projets et de programmes ainsi que les structures organisationnelles sont en place pour une mise en œuvre efficace de la stratégie dans les délais impartis.

Les organisations doivent contrôler en permanence et sur les points critiques la mise en œuvre de leur stratégie et de leur planification. Elles adapteront les pratiques et les processus si nécessaire ou les actualiseront et les personnalisent le cas échéant.

Exemples :

1. Mettre en œuvre la stratégie et la planification en définissant les priorités, les échéances, les processus appropriés et la structure organisationnelle.

2. Traduire les objectifs stratégiques et opérationnels de l'organisation en plans et en activités pour les services et les membres du personnel de l'organisation.
3. Développer des plans et des programmes assortis d'objectifs et de résultats pour chaque unité organisationnelle, avec des indicateurs établissant le niveau de changement à obtenir (résultats attendus).
4. Communiquer de manière efficace afin de diffuser les objectifs, les plans et les tâches dans l'organisation.
5. Élaborer et appliquer des méthodes de contrôle, de mesure et/ou d'évaluation des performances à intervalles réguliers, à tous les niveaux de l'organisation (départements, fonctions, organigramme) afin d'assurer la mise en œuvre de la stratégie.
6. Élaborer et appliquer des méthodes de mesure de la performance de l'organisation à tous les niveaux, en ce qui concerne la relation entre ressources et produits (efficacité) et entre produits et résultats (efficacités).
7. Évaluer la nécessité de réorganisation et d'amélioration des stratégies et des méthodes de planification impliquant les parties prenantes.

[Attribuer une note en utilisant le tableau d'évaluation des facteurs]

Sous-critère 2.4

Planifier, mettre en œuvre et évaluer l'innovation et le changement

Un secteur public efficace doit innover et modifier ses pratiques pour faire face aux nouvelles attentes des citoyens/clients, pour améliorer la qualité du service et pour réduire les coûts.

L'innovation peut se concrétiser de plusieurs manières :

- en développant des méthodes et des processus innovants pour délivrer des produits ou des services, en impliquant par exemple les citoyens/clients dans les processus dès la conception;
- en introduisant de nouvelles méthodes de travail ;
- en développant des services ou produits innovants, présentant une valeur ajoutée plus élevée pour les citoyens et les clients.

La phase de conception est cruciale pour les décisions ultérieures, pour la « fourniture » opérationnelle de services et pour l'évaluation des innovations en elles-mêmes. L'encadrement a donc pour première responsabilité d'adopter et de communiquer une attitude ouverte et coopérative à l'égard des suggestions d'amélioration quelle que soit leur origine.

Exemples :

1. Créer et développer une nouvelle culture, une ouverture à l'innovation grâce à la formation, l'apprentissage par échange d'expériences (*benchlearning*) et la mise en place de laboratoires d'innovation.

2. Assurer un suivi systématique des indicateurs/moteurs internes de changement et des demandes de modernisation et d'innovation venues de l'extérieur.
3. Initier des échanges avec les parties prenantes concernées sur les perspectives de modernisation et d'innovation avant leur mise en œuvre.
4. Garantir le déploiement d'un système efficace de gestion du changement (ex : gestion de projet, analyse comparative (*benchmarking*) et apprentissage par échange d'expériences (*benchlearning*), projets pilotes, suivi, rapports de suivi, cycle PDCA, etc.).
5. Veiller à la disponibilité des ressources nécessaires à la mise en œuvre des changements prévus.
6. Veiller à l'équilibre entre une approche ascendante (bottom up : la direction répond favorablement à une suggestion venant du personnel) et une approche descendante (top-down : la direction décide et applique la mise en œuvre d'un changement) du changement.
7. Promouvoir l'utilisation du numérique (*e-gov*) pour améliorer l'efficacité des services fournis et accroître la transparence ainsi que les interactions entre l'organisation et les citoyens/clients.

[Attribuer une note en utilisant le tableau d'évaluation des facteurs]

Critère n° 3 : Personnel



Sous-critère 3.1

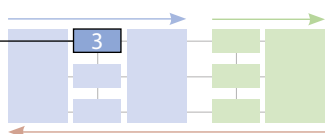
Planifier, gérer et améliorer ses ressources humaines de manière transparente en tenant compte de la stratégie et de la planification

Sous-critère 3.2

Identifier, développer et utiliser les compétences du personnel en ajustant les objectifs individuels sur ceux de l'organisation

Sous-critère 3.3

Impliquer les agents en développant le dialogue et l'autonomisation et en contribuant à leur bien-être



Une organisation n'existe que par son personnel. Le personnel, c'est l'organisation ! Pour soutenir sa stratégie, sa planification et l'efficacité opérationnelle de ses processus, l'organisation doit gérer, développer et favoriser l'épanouissement des compétences acquises et potentielles des personnes. Respect, équité, dialogue, autonomisation, responsabilisation, récompense, reconnaissance, bien-être sont essentiels pour garantir l'engagement et la participation du personnel dans la quête de l'excellence.

La gestion de l'organisation et du personnel est cruciale pour soutenir le changement. Améliorer les compétences du leadership, gérer les talents, établir une planification prévisionnelle et stratégique des effectifs et des compétences sont indispensables car le personnel représente souvent l'investissement le plus élevé de l'organisation. Une gestion efficace des ressources humaines et du management permet à l'organisation de réaliser ses objectifs stratégiques et de tirer parti des points forts des personnes et de leur capacité à contribuer à la réalisation de ces objectifs. Une bonne gestion des ressources humaines et un management performant favorisent l'engagement, la motivation, le développement et la fidélisation du personnel. Dans le contexte du management par la qualité totale, il est important de réaliser que seul un personnel satisfait peut amener l'organisation à avoir des clients satisfaits.

Évaluation

Que fait l'organisation pour :

Sous-critère 3.1 Planifier, gérer et améliorer ses ressources humaines de manière transparente en tenant compte de la stratégie et de la planification

Une approche stratégique et complète de la gestion du personnel ainsi que la culture et l'environnement de travail constituent une part essentielle de la planification stratégique d'une organisation. Une gestion efficace des ressources humaines permet au personnel de contribuer de manière efficace et productive à la mission globale de l'organisation, de concrétiser sa vision et de réaliser les objectifs de l'organisation. Ce sous-critère détermine si l'organisation planifie ses ressources humaines en cohérence avec ses objectifs stratégiques, de sorte que celles-ci soient identifiées, développées, déployées, améliorées de manière transparente et traitées pour en tirer le meilleur parti. Le sous-critère examine la manière dont l'organisation réussit à attirer et fidéliser le personnel capable de produire et de fournir les services et produits conformément aux objectifs définis dans les stratégies et plans d'action prenant en compte les besoins et les attentes des citoyens. Ceci implique des revues régulières des besoins actuels et futurs en ressources humaines ainsi que le développement et la mise en œuvre d'une politique de ressources humaines tenant compte de critères objectifs comme le recrutement, l'évolution de carrière, la promotion, la rémunération, le système de récompense et l'affectation à des fonctions managériales.

Exemples :

1. Analyser régulièrement les besoins présents et futurs en ressources humaines, en tenant compte des besoins et des attentes des parties prenantes et de la stratégie de l'organisation.
2. Élaborer et mettre en œuvre une politique de gestion des ressources humaines basée sur la stratégie et la planification de l'organisation, en tenant compte des compétences nécessaires pour l'avenir, ainsi que de

considérations sociales (ex : flexibilité du temps de travail, congés de paternité et de maternité, congés sabbatiques, égalité des chances, diversité hommes/femmes et diversité culturelle, emploi de personnes avec un handicap).

3. S'assurer de moyens en ressources humaines (recrutement, affectation, évolution) suffisants pour mener à bien les missions et assurer l'équilibre entre tâches et responsabilités.
4. Élaborer de manière concertée une politique claire présentant des critères objectifs en matière de recrutement, de promotion, de rémunération, de récompense et d'affectation à des fonctions managériales.
5. Soutenir une culture de la performance (par exemple, en appliquant des programmes transparents de rémunération / reconnaissance basée sur les résultats obtenus par l'individu et par l'équipe).
6. Utiliser des profils de compétences et des descriptions de postes et de fonctions pour le recrutement et le développement du personnel, s'adressant à la fois aux agents et au management.
7. Porter une attention particulière aux ressources humaines nécessaires pour le développement de l'administration numérique (*e-gov*) et des services en ligne (par exemple, en mettant en place le cadre et les formations nécessaires).
8. Gérer le recrutement et l'évolution de carrière en veillant à l'équité dans l'accès à l'emploi, à l'égalité des chances et au refus des discriminations (par exemple, liées au genre, à l'orientation sexuelle, au handicap, à l'âge, à l'origine ou à la religion).

[Attribuer une note en utilisant le tableau d'évaluation des facteurs]



Sous-critère 3.2 Identifier, développer et utiliser les compétences du personnel en ajustant les objectifs individuels sur ceux de l'organisation

Un élément important du sous-critère n° 3.2 consiste à évaluer la manière dont l'organisation identifie, développe et entretient les compétences de son personnel. Le personnel contribue au développement de son organisation quand celle-ci leur offre un cadre lui permettant d'enrichir en permanence ses compétences, d'endosser de plus grandes responsabilités et de prendre davantage d'initiatives. D'autres éléments peuvent contribuer au développement de l'organisation tels que : s'assurer que les agents établissent un lien entre leurs objectifs et ceux de l'organisation et les associer à la définition des politiques liées à la formation, à la motivation et à la définition du système de récompense du personnel. Concrètement ce sous-critère traduit la nécessité de mettre en place une stratégie de gestion des compétences répondant au besoin de développement du personnel et des méthodes à appliquer (ex : apprentissage auprès des collègues, changement de fonctions / mobilité, formation continue).

Exemples :

1. Identifier les compétences actuelles du personnel au niveau individuel et organisationnel en termes de connaissances, de compétences et d'attitudes, et les comparer systématiquement aux besoins de l'organisation.
2. Élaborer de manière concertée et communiquer une stratégie de développement des compétences. Cela implique notamment d'établir un plan de formation en fonction des besoins actuels et futurs des agents et de l'organisation.
3. Conformément à la stratégie, développer, mettre en œuvre et réexaminer des plans de formation et de développement du personnel pour tous les agents et/ou toutes les équipes, en veillant à ce qu'ils soient accessibles à des agents à temps partiel

ainsi qu'à des personnes en congés de maternité ou de paternité. Les plans de développement de compétences peuvent s'inscrire dans le cadre de l'entretien individuel de l'agent, qui donne l'occasion d'un feed-back mutuel permettant de faire converger les attentes.

4. Développer des compétences en matière de management et de leadership ainsi que des qualités relationnelles dans la gestion du personnel de l'organisation, des citoyens/clients et des partenaires.
5. Diriger (guider) et assister les nouvelles recrues (par exemple, par des techniques de mentorat, d'accompagnement individualisé (coaching) et de conseil individuel).
6. Encourager la mobilité interne et externe du personnel.
7. Développer et promouvoir des méthodes de formation modernes (par exemple, formation multimédia, formation sur le lieu de travail, apprentissage en ligne, utilisation des réseaux sociaux).
8. Planifier des activités de formation et développer des techniques de communication dans les domaines de la gestion des risques et des conflits d'intérêts, de la gestion de la diversité, de l'intégration des questions d'égalité entre hommes et femmes et de l'éthique.
9. Évaluer l'impact des programmes de formation et de développement sur le lieu de travail et du transfert de connaissances aux collègues par rapport aux coûts de ces activités, grâce à un suivi et des analyses coûts/avantages.
10. Promouvoir les carrières des femmes et établir des plans correspondants dans un souci d'égalité des genres

[Attribuer une note en utilisant le tableau d'évaluation des facteurs]

3 Sous-critère 3.3 Impliquer les agents en développant le dialogue et l'autonomisation et en contribuant à leur bien-être

L'implication du personnel crée un environnement dans lequel il peut influencer sur les décisions et les mesures concernant son travail. Cela génère une culture de soutien à la mission, à la vision et aux valeurs de l'organisation dans la pratique, par exemple en reconnaissant et en récompensant la créativité, les bonnes idées et les efforts spécifiques.

Ce sous-critère met l'accent sur la capacité des cadres/dirigeants et des agents à collaborer activement pour développer l'organisation, décloisonner les services par le dialogue, accorder plus de place à la créativité et à l'innovation et proposer des solutions d'amélioration des performances. Il faut aider le personnel à réaliser pleinement son potentiel. Se préoccuper du personnel et de son bien-être, encourager vivement une culture basée sur l'ouverture, la communication et la transparence sont des facteurs critiques de succès d'une politique du personnel. L'adhésion du personnel peut être obtenue en les associant à des rencontres officielles comme des comités consultatifs ou à travers un dialogue quotidien (par exemple, sur des idées d'amélioration). Il est aussi recommandé de mettre en place des enquêtes de satisfaction et des évaluations du management pour avoir une idée plus précise du climat de travail et utiliser les résultats pour procéder à des améliorations.

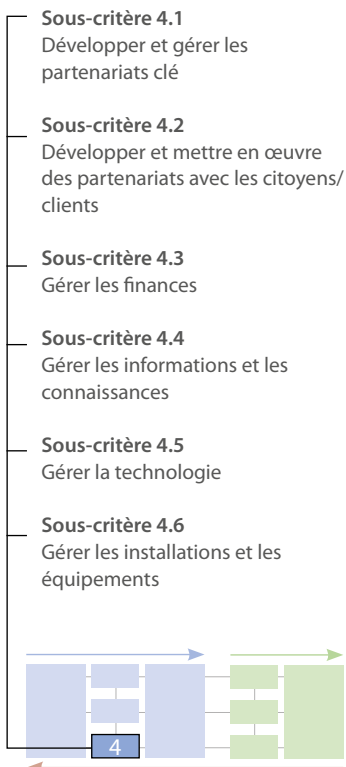
Exemples :

1. Promouvoir une culture d'ouverture, de communication et de dialogue et encourager le travail en équipe.
2. Créer un environnement proactif permettant de recueillir les idées et suggestions des collaborateurs et mettre en place des dispositifs à cet effet (par exemple : système de suggestions des collaborateurs, groupes de travail, séances de remue méninges).
3. Associer les agents et leurs représentants (ex : syndicats) à l'élaboration des plans, des stratégies et des objectifs, à la configuration des processus et à l'identification et la mise en œuvre des actions d'amélioration.
4. Rechercher des accords/consensus entre managers et agents sur les objectifs et les moyens permettant de mesurer s'ils sont atteints.
5. Réaliser régulièrement des enquêtes auprès du personnel, donner un feedback et publier les résultats, résumés, interprétations et mesures d'amélioration.
6. S'assurer que les agents ont l'occasion de donner leur feedback sur la qualité de l'encadrement dont ils bénéficient (responsables hiérarchiques).
7. Offrir de bonnes conditions de travail dans toute l'organisation, notamment en veillant aux règles d'hygiène et de sécurité.
8. S'assurer que les conditions sont réunies pour permettre d'établir un équilibre entre vie professionnelle et vie privée pour les agents (ex : possibilité d'adapter ses horaires de travail) et veiller à garantir une égalité de traitement aux agents à temps partiel ou en congés de maternité ou de paternité (accès aux informations, implication dans les projets et les formations).
9. Porter une attention particulière aux besoins des personnes défavorisées socialement et/ou avec handicap.
10. Définir des programmes et méthodes adaptés pour récompenser le personnel par des avantages non financiers (ex : en prévoyant et en révisant les avantages du personnel et en organisant des activités sociales, sportives et culturelles axées sur la santé et le bien-être des personnes).

[Attribuer une note en utilisant le tableau d'évaluation des facteurs]

Critère n° 4 :

Partenariats et ressources



Pour remplir leur mission, réaliser leur vision et atteindre leurs objectifs stratégiques et opérationnels, les organisations publiques s'appuient sur leur personnel. Mais elles doivent également recourir à d'autres ressources, matérielles ou immatérielles, de nature différente. L'enjeu est de gérer au mieux ces ressources additionnelles.

Parmi celles-ci, les partenaires sont des ressources importantes parce qu'ils apportent un point de vue extérieur aux organisations publiques ainsi que leur expertise nécessaire à leur bon fonctionnement. A ce titre ces partenariats doivent être construits et gérés avec la plus grande attention. Les principaux partenaires des organisations publiques peuvent être des prestataires du secteur privé, d'autres organisations publiques mais aussi les citoyens/clients. Ces partenariats soutiennent la mise en œuvre de la stratégie et de la planification ainsi qu'un fonctionnement efficace des processus.

On considère de plus en plus les organisations publiques comme faisant partie d'une chaîne d'organisations (ou réseau d'organisations) ayant pour objectif d'atteindre un résultat spécifique commun (*outcome*) pour les citoyens.

Par exemple la protection de la santé du citoyen exige l'intervention de nombreuses organisations publiques et privées visant la réalisation d'un même résultat (*outcome*). Le degré d'atteinte du résultat dépend de l'efficacité de chacun de ces partenariats.

En complément des partenariats, les organisations publiques doivent gérer de façon efficiente des ressources plus traditionnelles que sont les finances, les technologies ou encore les équipements (logistique). Elles doivent également gérer les connaissances nécessaires pour réaliser leurs objectifs stratégiques. Les connaissances couvrent les connaissances et l'expérience du personnel, de ses partenaires stratégiques et de ses citoyens/clients.

Une organisation publique est tenue de gérer ses ressources de manière transparente afin de rendre compte aux différentes parties prenantes de l'utilisation légitime des ressources disponibles.



Évaluation

Que fait l'organisation pour :

Sous-critère 4.1 Développer et gérer les partenariats clé

Dans une société en constante évolution et qui tend à devenir plus complexe, les organisations publiques doivent développer et structurer des relations avec d'autres organisations pour réaliser leurs objectifs stratégiques. Ces organisations peuvent être des partenaires publics ou issus du monde associatif ou du secteur privé.

L'enjeu pour les organisations publiques est de déterminer qui sont leurs partenaires clés. Ces partenariats peuvent être de nature différente (fourniture de services ou de produits, services externalisés...). Il peut aussi s'agir de partenariats étroits autour d'objectifs communs.

La collaboration entre administrations publiques de même échelon institutionnel (niveau fédéral par exemple) mais aussi entre organisations d'échelons institutionnels différents (niveau fédéral, régional ou local) peut s'avérer cruciale pour la réussite de

l'exécution des politiques publiques dans un domaine ou secteur spécifique. Les organisations publiques doivent identifier les réseaux et chaînes d'organisations auxquels elles appartiennent et définir le rôle qu'elles doivent y jouer pour assurer l'atteinte des résultats communs (*outcome*).

Exemples

1. Identifier les partenaires clés du secteur public, du secteur privé et de la société civile, ainsi que la nature de leur relation (ex : acheteur-fournisseur, prestataire, co-production, fournisseur de produits complémentaires ou de substitution, propriétaire, fondateur, etc.).
2. Développer et gérer des conventions de partenariat qui tiennent compte des différents aspects de la responsabilité sociétale, comme l'impact socio-économique et environnemental des produits et services fournis.

3. Favoriser et mettre en place des partenariats dédiés à des tâches spécifiques et développer et mettre en œuvre des projets conjoints avec d'autres organisations publiques d'échelons institutionnels différents et appartenant au même domaine d'action publique.
4. Contrôler régulièrement et évaluer la mise en œuvre et les résultats des partenariats.
5. Identifier les besoins en matière de partenariats public-privé (PPP) à long terme et les développer le cas échéant.
6. Définir les responsabilités de chacun des partenaires dans la gestion des partenariats, en matière de contrôle, d'évaluation et d'adaptation.
7. Accroître la capacité des organisations publiques à exploiter les possibilités d'emploi (échange de personnel, stages, placements...).
8. Favoriser l'échange de « bonnes pratiques » avec les partenaires et utiliser l'apprentissage par échange d'expériences et l'analyse comparative.
9. Sélectionner les fournisseurs présentant des garanties en termes de responsabilité sociale dans le cadre des marchés publics.

[Attribuer une note en utilisant le tableau d'évaluation des facteurs]

Sous-critère 4.2

Développer et mettre en œuvre des partenariats avec les citoyens/clients

Les citoyens/clients jouent un rôle de plus en plus actif de partenaires clés dans le secteur public. Le terme de « citoyens/clients » vise à rendre compte de la multiplicité des rôles joués par le citoyen, aussi bien comme partie prenante que comme usager de services. La participation des citoyens/clients est de plus en plus considérée comme un levier nécessaire pour améliorer l'efficacité et l'efficience des organisations publiques. Leur feed-back sous la forme de réclamations, d'idées et de suggestions est un élément important pour l'amélioration des services et des produits.

Le rôle que les citoyens/clients jouent peut être appréhendé sous quatre angles différents. Ils peuvent être co-concepteurs, co-décideurs, co-producteurs et co-évaluateurs.

- En tant que **co-concepteurs**, ils ont un impact sur ce que les organisations publiques souhaitent fournir comme service en réponse à un besoin spécifique et sur la manière dont elles envisagent de le faire.
- En tant que **co-décideurs**, les citoyens s'impliquent davantage et font leurs les décisions qui les concernent.
- En tant que **co-producteurs**, les citoyens eux-mêmes participent à la production ou à la prestation de services et contribuent à leur qualité.
- Enfin et surtout, en tant que **co-évaluateurs**, les citoyens s'expriment sur la qualité des

politiques publiques et des services dont ils ont bénéficié.

Avec ce critère, le CAF met l'accent sur l'implication des citoyens dans les affaires publiques et dans l'élaboration des politiques publiques mais aussi sur l'attention portée à leurs besoins et à leurs attentes. Les organisations publiques doivent conforter les citoyens/clients dans ces différents rôles si elles souhaitent qu'ils les exercent de manière efficace.

Exemples

1. Mener une politique d'information proactive (concernant par exemple le fonctionnement de l'organisation, les compétences des différentes autorités publiques, la structure et les processus de l'organisation, etc.).
2. Encourager activement les citoyens/clients à s'organiser, à exprimer leurs besoins et leurs attentes, et soutenir les partenariats avec des citoyens, leurs associations représentatives et des organisations de la société civile.
3. Encourager la participation des citoyens/clients et de leurs représentants à la consultation et leur implication dans les processus de prise de décisions de l'organisation (*co-conception et co-décision*), par exemple dans le cadre de groupes de consultation, d'enquêtes, de sondages d'opinion et de cercles de qualité.

4. Définir le cadre permettant de collecter de manière appropriée les idées, suggestions et réclamations des citoyens/clients (enquêtes, groupes de consultation, questionnaires, boîtes à réclamations, sondages, etc.). Analyser et exploiter les informations recueillies et en diffuser les résultats.
 5. Assurer la transparence du fonctionnement de l'organisation et de ses processus de prise de décisions (par exemple, par la publication de rapports annuels, par l'organisation de conférences de presse et par la diffusion d'informations sur Internet).
 6. Définir et décider des moyens à mettre en œuvre pour développer le rôle de co-producteurs de services des citoyens/clients (par exemple, dans le domaine de la gestion des déchets) et de co-évaluateurs (par exemple, par des mesures systématiques de la satisfaction).
 7. Mettre en place une gestion efficace des attentes en expliquant aux citoyens quel niveau de service ils sont en droit d'attendre, en indiquant notamment un certain nombre d'indicateurs de qualité, par exemple dans des chartes de citoyen.
 8. Être en mesure de connaître l'évolution du comportement individuel et social des citoyens/clients afin de disposer d'informations à jour et fiables et proposer des modes de consultations et/ou des services actuels.
- [Attribuer une note en utilisant le tableau d'évaluation des facteurs]

3 Sous-critère 4.3 Gérer les finances

Les organisations publiques ont en général une marge de manœuvre limitée pour dégager des ressources financières supplémentaires et pour allouer ou réallouer leurs crédits aux services qu'elles souhaitent offrir.

La préparation minutieuse des budgets, en concertation avec les autorités financières, est une première étape vers une gestion financière efficace, durable et responsable. Un système comptable précis et un contrôle interne sont nécessaires pour un suivi permanent des dépenses. Cela permet de développer une comptabilité basée sur les coûts, qui doit démontrer la capacité de l'organisation à offrir rapidement, davantage de services de meilleure qualité à moindre coût, et innovants.

Exemples

1. Aligner la gestion financière sur les objectifs stratégiques de manière efficace, efficiente et économique.
2. Analyser les risques et les opportunités des décisions financières.
3. Assurer la transparence financière et budgétaire.

4. Assurer une gestion efficiente, efficace et économique des ressources financières en mettant en place une comptabilité analytique et un système de contrôle efficaces.
5. Mettre en place des systèmes de planification et de suivi des budgets et des coûts (ex : budgets pluriannuels, budgets par programmes, budgets énergétiques, budgets intégrant la dimension de genre et d'égalité hommes-femmes).
6. Déléguer et décentraliser les responsabilités financières et les équilibrer avec un contrôle centralisé.
7. Décider des investissements et des contrôles financiers sur la base d'analyses coût-bénéfice, sous l'angle du développement durable et de l'éthique.
8. Intégrer dans les documents budgétaires les données relatives aux performances en termes de produits et de résultats (efficacité et efficacité).

[Attribuer une note en utilisant le tableau d'évaluation des facteurs]

4 Sous-critère 4.4 Gérer les informations et les connaissances

Identifier les besoins de l'organisation en matière d'informations et de connaissances est primordial pour atteindre les objectifs stratégiques et préparer l'avenir.

Les organisations publiques devraient pouvoir obtenir systématiquement les informations et connaissances nécessaires, les partager avec tout le personnel qui en a besoin et les conserver après le départ des agents.

Les agents doivent pouvoir disposer rapidement des informations et connaissances nécessaires pour remplir leur fonction de manière efficace. Les organisations publiques devraient enfin partager avec leurs principaux partenaires et parties prenantes les informations critiques et connaissances selon leur besoin.

Exemples

1. Développer des systèmes pour gérer, conserver et évaluer les informations et les connaissances dans l'organisation pour soutenir la réalisation des objectifs stratégiques et opérationnels.
2. S'assurer que toutes les informations extérieures, pertinentes et disponibles, puissent être collectées, traitées, stockées et utilisées efficacement.
3. Effectuer un suivi permanent des informations et des connaissances de l'organisation,

en s'assurant de leur pertinence, de leur exactitude, de leur fiabilité et de leur sécurité. Veiller à leur cohérence avec les orientations stratégiques et les besoins actuels et futurs des parties prenantes.

4. Mettre en place des circuits de communication interne pour que tous les agents aient accès aux informations et aux connaissances nécessaires à l'atteinte de leurs objectifs et à l'exercice de leur fonction (Internet, lettre d'information, magazine interne, etc.).
5. Assurer l'échange permanent de connaissances entre les agents (par exemple à travers le mentorat, l'accompagnement personnalisé ou la rédaction de manuels).
6. S'assurer que toutes les parties prenantes ont accès aux informations et données dont elles ont besoin et peuvent les échanger. Présenter ces informations et ces données dans un format facile à utiliser et adapté aux besoins spécifiques de tous les membres de la société : personnes âgées, personnes présentant un handicap, etc.
7. S'assurer que les informations et les connaissances clés détenues par les agents soient conservées au sein de l'organisation après leur départ.

[Attribuer une note en utilisant le tableau d'évaluation des facteurs]

5 Sous-critère 4.5 Gérer la technologie

Pour atteindre durablement leurs objectifs stratégiques et opérationnels, les organisations publiques doivent s'appuyer sur les technologies de l'information et de la communication (TIC) et autres technologies. Gérées stratégiquement, ces technologies sont d'importants leviers pour améliorer les performances des organisations du secteur public et favoriser le développement de l'administration numérique (*e-gov*). Dans le cadre de l'offre de services des organisations publiques, l'utilisation des technologies numériques appropriées permet de les rendre plus accessibles et de réduire la charge de travail administratif. La mise en place de solutions

basées sur les technologies numériques permet également une utilisation plus rationnelle des ressources au sein des administrations.

Exemples

1. Définir la gestion de la technologie de manière à soutenir les objectifs stratégiques et opérationnels de l'organisation.
2. Veiller à la rentabilité de la technologie utilisée et l'évaluer. Le délai de retour sur investissement doit être suffisamment court et doit pouvoir être mesuré de manière fiable.

Sous-critère 4.5**Gérer la technologie [suite]**

3. Assurer une utilisation sûre, efficace et efficiente de la technologie, en veillant particulièrement aux compétences des agents.
4. Utiliser la technologie de manière efficace et appropriée ;
 - dans la gestion des projets et des tâches,
 - dans la gestion des connaissances,
 - dans l'apprentissage et dans les actions d'amélioration,
 - dans les relations avec les parties prenantes et les partenaires,
 - dans le développement et la maintenance de services internes et externes.
5. Définir la manière dont le numérique peut être utilisé pour améliorer la prestation de services, par exemple en utilisant la méthode d'architecture d'entreprise pour la gestion de l'information dans les administrations publiques.
6. Définir l'offre numérique adéquate et consacrer les ressources nécessaires pour proposer des services en ligne efficaces, de manière à améliorer la prestation de services aux citoyens.
7. Être en permanence attentif(ive) aux innovations technologiques (veille technologique) et, si nécessaire, réexaminer la politique de développement du numérique.
8. Tenir compte de l'impact socio-économique et environnemental du numérique, par exemple : gestion des cartouches, difficulté d'accès au numérique pour certains citoyens (fracture numérique), accessibilité réduite pour les usagers n'y ayant pas recours.

[Attribuer une note en utilisant le tableau d'évaluation des facteurs]

Sous-critère 4.6**Gérer les installations et les équipements**

Les organisations publiques doivent évaluer régulièrement l'état des infrastructures dont elles disposent. Pour répondre aux besoins des citoyens et assurer de bonnes conditions de travail au personnel, il est nécessaire de gérer de manière efficace, rentable et durable ces équipements. La pérennité du matériel utilisé dans l'organisation ainsi que la limitation de son impact sur l'environnement sont également des facteurs de réussite essentiels pour ce sous-critère et pour la responsabilité sociétale de l'organisation.

Exemples

1. Veiller à la rentabilité des infrastructures et l'évaluer en tenant compte des besoins et attentes du personnel et des citoyens (ex : centralisation / décentralisation des bureaux ou points d'accueil, affectation de salles, accessibilité par les transports en commun).
2. Assurer une utilisation sans risque, efficace et rationnelle des aménagements de bureau (par exemple, bureaux paysagers ou bureaux individuels, bureaux mobiles), basée sur les objectifs stratégiques et opérationnels, qui tiennent compte des besoins du personnel, de la culture locale et des contraintes physiques.
3. Assurer un entretien efficient, efficace, et durable des bâtiments, bureaux, équipements et matériels utilisés.
4. Assurer une utilisation efficiente, efficace et durable des transports et des ressources énergétiques, ainsi que leur optimisation.
5. Garantir une accessibilité physique aux locaux qui répondent aux besoins et aux attentes du personnel et des citoyens (par exemple : accès aux parkings ou aux transports en commun pour les personnes présentant un handicap).
6. Élaborer une politique intégrée de gestion des équipements, prévoyant notamment leur recyclage ou leur élimination sans danger (par exemple, par une gestion directe ou par sous-traitance).
7. Mettre les installations à la disposition de la communauté locale.

[Attribuer une note en utilisant le tableau d'évaluation des facteurs]

Critère n° 5 : Gestion des processus



Sous-critère 5.1

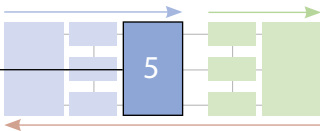
Identifier, concevoir, gérer et renouveler en permanence les processus, en impliquant les parties prenantes

Sous-critère 5.2

Élaborer et fournir des produits et des services orientés citoyens/clients

Sous-critère 5.3

Coordonner les processus dans l'organisation et avec d'autres organisations pertinentes



Toute organisation est régie par de nombreux processus. Chaque processus est un ensemble organisé d'activités interdépendantes qui transforment de manière efficace des ressources ou facteurs en produits et services et en impacts (résultats) sur la société.

Trois types de processus différents permettent le fonctionnement efficace d'une organisation en fonction de leur qualité et de la qualité de leur interdépendance :

- les processus métiers, qui réalisent la mission et la stratégie de l'institution et qui sont donc indispensables pour la fourniture des produits ou des services ;
- les processus de management, qui pilotent l'organisation ; et
- les processus de support, qui soutiennent et gèrent les ressources nécessaires.

Le Cadre d'auto-évaluation des fonctions publiques (CAF) évalue uniquement les processus clés parmi ces trois types de processus, c'est-à-dire ceux qui contribuent principalement à la mission et à la stratégie de l'organisation.

Le critère n° 5 traite en particulier des processus métiers de l'organisation, tandis que les critères n° 1 et 2 portent sur les processus de management et les critères n° 3 et 4 sur les processus

de support. Lorsque l'auto-évaluation se pratique au sein d'une unité horizontale comme les départements Stratégie, Finances et Ressources humaines, les processus métiers sont par la nature même de la mission de ces départements, des activités de management ou de support.

Une organisation efficace et efficiente identifie ses processus métiers, qui ont pour but de fournir des produits ou services (*output*) avec un résultat (*outcome*), correspondant aux attentes des citoyens/clients et autres parties prenantes conformément à sa mission et à sa stratégie. La nature de ces processus métiers est très variable dans les organisations du secteur public. Il peut s'agir d'activités abstraites comme le soutien à l'élaboration de politiques publiques ou à la réglementation des activités économiques, mais aussi d'activités très concrètes de prestation de services.

La nécessité de créer de la valeur ajoutée pour les citoyens/clients et les autres parties prenantes et d'augmenter l'efficacité sont deux des principaux moteurs d'innovation et de développement des processus. L'implication de plus en plus marquée du citoyen/client dans l'administration publique, comme indiqué dans la présentation du sous-critère n° 4.2 (le citoyen en tant que co-concepteur, co-décideur, co-producteur et co-évaluateur) incite les organisations à améliorer en permanence leurs processus, tirant parti de l'environnement en perpétuel évolution dans de nombreux domaines comme les technologies, l'économie et la démographie.



Évaluation

Que fait l'organisation pour :

Sous-critère 5.1 Identifier, concevoir, gérer et renouveler en permanence les processus, en impliquant les parties prenantes

Ce sous-critère examine de quelle manière les processus permettent d'atteindre les objectifs stratégiques et opérationnels de l'organisation et comment ils sont identifiés, conçus, gérés et renouvelés. Pour la qualité des processus, il est très important de déterminer et nécessaire

d'analyser avec soin la manière dont les dirigeants et le personnel de l'organisation ainsi que les différentes parties prenantes externes participent aux processus de conception, de gestion et d'innovation.

Exemples

1. Identifier, cartographier, décrire et documenter les processus de manière continue.
2. Identifier les propriétaires des processus (personnes qui en contrôlent toutes les étapes) et leur attribuer des responsabilités et des compétences.
3. Analyser et évaluer les processus, leurs risques et principaux facteurs de réussite par rapport aux objectifs de l'organisation et à l'évolution de son environnement.
4. S'assurer que les processus contribuent aux objectifs stratégiques, qu'ils sont planifiés et gérés pour atteindre les objectifs fixés.
5. Impliquer les agents et les parties prenantes externes concernées dans la conception et l'amélioration des processus, en fonction de la mesure de leur efficacité, de leur efficience et des résultats des produits et services.
6. Affecter des ressources aux processus en fonction de l'importance relative de leur contribution aux objectifs stratégiques de l'organisation.
7. Simplifier régulièrement les processus, en proposant de modifier les exigences juridiques si nécessaire.
8. Définir des objectifs de performance orientés parties prenantes et utiliser des indicateurs de performance pour contrôler l'efficacité des processus (ex : chartes du citoyen, convention de service/contrats de niveau de service).
9. Suivre et évaluer l'impact des technologies de l'information de la communication (TIC), du numérique et des services électroniques (*e-Services*) sur les processus de l'organisation (par exemple, en termes d'efficience, de qualité et d'efficacité).
10. Définir de nouveaux processus basés sur l'apprentissage par échange d'expériences, régulier, au niveau national et international, en s'attardant particulièrement sur les obstacles à l'innovation et les ressources nécessaires.

[Attribuer une note en utilisant le tableau d'évaluation des facteurs]

Sous-critère 5.2**Élaborer et fournir des produits et des services orientés citoyens/clients**

Le sous-critère n° 5.2 évalue la manière dont les organisations développent et fournissent leurs services ou produits pour répondre aux besoins des citoyens/clients tout en les impliquant. S'appuyer sur l'expérience et la créativité des citoyens et de la société civile renforcera l'efficacité, l'efficience et la capacité d'innovation du secteur public, qui fournira des services adéquats à un coût raisonnable.

Pour améliorer la qualité des services et des produits, il peut être très avantageux d'impliquer les citoyens/clients à trois niveaux :

- impliquer des citoyens/clients, associations ou panels de citoyens représentatifs, pour la conception et l'évaluation des services et produits de l'organisation (co-conception, co-évaluation) ;
- Permettre au citoyen/client d'intervenir dans la décision du type de services et de produits à fournir (co-décision) ;

- Associer les citoyens/clients à la mise en œuvre de services et de produits ou donner de l'autonomie aux citoyens/clients dans la réalisation des services et produits eux-mêmes (co-production).

La co-production augmente la durabilité de la qualité parce que la responsabilité de la production est partagée et parce que le mode de production est plus visible, plus compréhensible et donc plus légitime et satisfaisant.

Exemples

1. Identifier les produits et services (*output*) découlant des processus métiers.
2. Associer les citoyens/clients à la conception et à l'amélioration des produits et des services (par exemple, par le biais d'enquêtes/de feedback/de groupes de discussion/de sondages sur la pertinence des produits ou des services et sur leur prise en compte des aspects liés au genre et à la diversité en général).

Sous-critère 5.2

Élaborer et fournir des produits et des services orientés citoyens/clients [suite]

3. Associer les citoyens/clients et les autres parties prenantes à la définition des normes de qualité applicables aux services et produits (*output*), répondant à leurs attentes et gérables par l'organisation.
4. Associer les citoyens/clients à la prestation de services et faciliter l'engagement des citoyens/clients ainsi que le personnel des services publics dans une nouvelle relation et dans l'évolution de leurs rôles respectifs.
5. Associer les citoyens/clients à la conception et au développement de nouveaux types de services interactifs et de moyens de diffusion de l'information et de communication efficaces.
6. Assurer l'accès à une information fiable et adaptée en vue d'aider et d'informer les citoyens/clients sur les changements apportés.
7. Favoriser l'accessibilité de l'organisation (par exemple, grâce à des heures d'ouverture flexibles et des documents disponibles en plusieurs formats : format papier et format électronique, dans plusieurs langues, sous forme d'affiches, de brochures, en braille et sur des supports audio ou multimédia).
8. Mettre en place des systèmes de traitement des réclamations et des procédures de gestion des plaintes.

[Attribuer une note en utilisant le tableau d'évaluation des facteurs]

Sous-critère 5.3

Coordonner les processus dans l'organisation et avec d'autres organisations pertinentes

Ce sous-critère évalue dans quelle mesure les processus sont coordonnés au sein de l'organisation et avec les processus d'autres organisations opérant dans la même chaîne de services. L'efficacité des organisations publiques dépend en grande partie de leur mode de collaboration avec les autres organisations publiques, avec lesquelles elles forment une sorte de chaîne de prestation de services, orientée vers un résultat commun. Les processus transversaux sont courants dans l'administration publique. Il est vital de réussir à intégrer la gestion de ces processus, car cela conditionnera dans une large mesure l'efficacité et l'efficience des processus opérationnels.

Exemples

1. Définir la chaîne de prestation de services à laquelle appartiennent l'organisation et ses partenaires.
2. Coordonner et relier les processus à des partenaires clés du secteur public, du secteur privé, des ONG et .
3. Élaborer un système commun avec les partenaires appartenant à la chaîne de prestation de services, pour faciliter l'échange de données.

4. Organiser des visites de citoyens/clients dans différentes organisations pour qu'ils en apprennent davantage sur la coordination des processus et surmontent les obstacles organisationnels.
5. Créer des groupes de travail entre organisations/prestataires de services pour résoudre les problèmes.
6. Mettre place des incitants pour les dirigeants et le personnel pour favoriser la création de processus transversaux (ex : services partagés et développement commun de processus entre différentes unités).
7. Créer une culture de travail dépassant les frontières dans la gestion des processus, en décloisonnant et en coordonnant les processus dans l'organisation ou en développant des processus transversaux (ex : auto-évaluation pour l'ensemble de l'organisation plutôt que pour différentes unités).

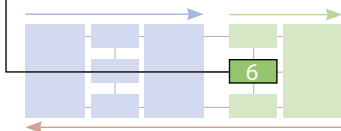
[Attribuer une note en utilisant le tableau d'évaluation des facteurs]

Résultats

À partir du critère 6, l'évaluation est ciblée non plus sur les facteurs mais sur les résultats. Les trois premiers critères de résultats mesurent entre autre des perceptions : ce que pensent le personnel, les citoyens/clients et la société de l'organisation. Les trois premiers critères de résultats mettent également l'accent sur des indicateurs de performances internes montrant le degré de réalisation des objectifs que nous nous sommes fixés, en d'autres termes les résultats. L'évaluation des résultats requiert un ensemble de données qui sont appréciées selon un tableau propre à la notation des résultats (voir Notation et tableaux d'évaluation du CAF).



Critère n° 6 : Résultats auprès des citoyens/clients



Le terme citoyen/client traduit la relation complexe qui existe entre l'administration et son public. La personne à qui s'adressent les services doit être considérée comme un citoyen, un membre de la société démocratique avec des droits et des devoirs (ex : contribuable, acteur politique, contrevenant, etc.). Cette personne devrait aussi être considérée comme un client, non seulement parce qu'elle est bénéficiaire de services, mais aussi parce qu'elle a le droit d'être traitée avec équité et courtoisie, même lorsqu'elle est contribuable ou contrevenant. Dans la mesure où ces deux aspects ne sont pas toujours clairement dissociables, cette relation complexe sera décrite comme une relation de citoyens/clients.

Les citoyens/clients doivent être identifiés pour chaque organisation du secteur public. Ils sont les destinataires ou les bénéficiaires de leurs activités, produits, ou services fournis, mais même s'ils ne sont pas toujours utilisateurs directs des services fournis.

Le critère n° 6 décrit les résultats atteints par l'organisation concernant la satisfaction des citoyens/clients vis-à-vis de l'organisation ainsi que des produits/services qu'elle fournit. Le CAF distingue les résultats de perception et les résultats de performance. Il est important pour tous les types d'organisations du secteur public de mesurer directement la satisfaction de leurs citoyens/clients (résultats de perception). Les résultats de performances doivent être aussi mesurés. Des indicateurs internes objectifs permettant un lien avec la satisfaction des citoyens/clients doivent également être identifiés et mesurés. Travailler sur l'amélioration de ces indicateurs internes devrait conduire à une plus grande satisfaction des citoyens/clients.

Évaluation

Prendre en compte les réalisations de l'organisation pour répondre aux besoins et aux attentes des citoyens et des clients à l'aide de...

Sous-critère 6.1 Mesures de la perception

Il est essentiel de mesurer directement la satisfaction ou la perception des citoyens et des clients. Mesurer la perception des citoyens et des clients signifie les questionner et recueillir des informations sur différents aspects de la performance de l'organisation. Le management se fondant sur des preuves, ce sont ces informations obtenues directement auprès des citoyens/clients eux-mêmes, qui fournissent l'information objective, et non des hypothèses sur leur niveau de satisfaction. Les organisations utilisent généralement des enquêtes de satisfaction citoyens/clients et d'autres outils comme des groupes de discussion, groupes d'utilisateurs ou panels d'usagers.

Ce sous-critère évalue les résultats des mesures selon le tableau de notation des résultats.

Exemples

Résultats des mesures de la perception concernant :

1. L'image globale de l'organisation et sa réputation auprès du public (ex : convivialité, équité de traitement, ouverture, clarté des informations fournies, attitude du personnel en terme d'écoute, d'accueil, de flexibilité et d'aptitude à écouter, et son aptitude à traiter les cas individuels, etc.).
2. L'implication et la participation du citoyen/client dans le fonctionnement et les processus de décisions de l'organisation.
3. L'accessibilité (ex : accessibilité en transports en commun, accès pour les personnes avec handicap, périodes d'ouverture et délais d'attente, guichets uniques, coûts des services, etc.).
4. La transparence (du fonctionnement de l'organisation, des explications de la législation applicable, des processus de prise de décisions, etc.).

5. Les produits et les services (ex : qualité, fiabilité, conformité aux standards de qualité, délai d'exécution, qualité du conseil fourni aux citoyens/clients, approche environnementale).
6. La différenciation des services liés aux différents profils des clients (ex : genre, âge, etc.).
7. Les informations disponibles : quantité, qualité, fiabilité, transparence, lisibilité (adéquation du langage en fonction du groupe cible), etc.
8. La bonne réception des informations par le citoyen/client.
9. La fréquence des sondages d'opinion sur l'organisation, menés auprès des citoyens/clients.
10. Le niveau de confiance du public dans l'organisation et ses produits ou services.

[Attribuer une note en utilisant le tableau d'évaluation des résultats]

Sous-critère 6.2 Mesures des performances

A côté de la mesure directe de la perception des citoyens et des clients, la qualité des services fournis aux citoyens et aux clients peut être mesurée par des indicateurs internes objectifs. On utilise alors des résultats mesurables d'indicateurs de gestion interne (ex : temps de traitement, temps d'attente, nombre de réclamations). Ces mesures permettent de tirer des enseignements sur la qualité de la prestation de services. Le CAF donne des exemples d'indicateurs internes mesurant les performances afin de répondre aux besoins et aux attentes des citoyens et des clients.

Exemples

Résultats des indicateurs concernant l'implication

1. Importance de l'implication des parties prenantes dans la conception et la fourniture des services et produits et/ou dans la conception des processus de décision.
2. Nombre de suggestions reçues et mises en œuvre.
3. Proportion d'approches nouvelles et innovantes dans les services aux citoyens/clients.
4. Indicateurs de respect des normes liées au genre et à la diversité culturelle et sociale des citoyens/clients.
5. Fréquence des évaluations menées conjointement avec les parties prenantes pour suivre l'évolution des besoins et leur degré de satisfaction.

Résultats des indicateurs concernant l'accessibilité de l'organisation

1. Heures d'ouverture des différents services (départements).

2. Temps d'attente. Durée de la prestation de service.
3. Coût des services.
4. Qualité et quantité de l'information disponible concernant les compétences des différents services, les personnes et moyens de contact.

Résultats des indicateurs concernant la transparence dans la fourniture de produits et de services

1. Nombre de canaux d'information et leur efficacité.
2. Disponibilité et précision des informations.
3. Disponibilité des objectifs et résultats des performances de l'organisation.
4. Nombre d'interventions du médiateur.
5. Importance des moyens mis en œuvre pour améliorer la disponibilité, la précision et la transparence des informations : nombre de points d'information, de journaux d'information, de panneaux indicateurs, importance de l'utilisation systèmes de messagerie instantanée (*sms, tweets...*), nombre d'échecs dans la transmission de l'information.

Résultats des indicateurs relatifs à la qualité de la fourniture des produits et services

1. Nombre et temps de traitement des réclamations.
2. Nombre de dossiers retournés contenant des erreurs et/ou des situations exigeant des dédommagements ou un nouveau traitement.
3. Respect des engagements de services annoncés (ex : exigences légales).

[Attribuer une note en utilisant le tableau d'évaluation des résultats]

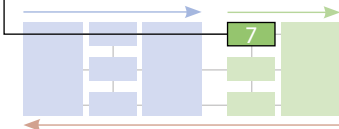
Critère n° 7 :

Résultats auprès du personnel



Sous-critère 7.1
Mesures de la perception

Sous-critère 7.2
Mesures des performances



Les résultats auprès du personnel sont les résultats obtenus par l'organisation concernant les compétences, la motivation, la satisfaction, la perception et les performances de son personnel. Ce critère distingue deux types de résultats : d'une part les mesures de la perception, pour lesquelles le personnel est interrogé directement (ex : via des questionnaires, enquêtes, groupes de discussion, appréciations, entretiens, consultation des représentants du personnel), d'autre part les mesures de performances utilisées par l'organisation elle-même pour suivre et améliorer la satisfaction du personnel et les résultats de performances.

Évaluation

Prendre en compte les réalisations de l'organisation pour répondre aux besoins et aux attentes du personnel à l'aide de...

Sous-critère 7.1 Mesures de la perception

Le sous-critère évalue si le personnel perçoit l'organisation comme un lieu de travail agréable et s'il est motivé dans son travail quotidien pour s'y investir au mieux. Il est important pour toutes les organisations du secteur public de mesurer systématiquement la perception du personnel vis-à-vis de l'organisation et des produits et services délivrés.

Exemples

Résultats concernant la perception globale du personnel vis-à-vis de :

1. L'image et des performances globales de l'organisation (pour la société, les citoyens/clients ou d'autres parties prenantes).
2. L'implication du personnel dans l'organisation et les processus de prise de décisions, ainsi que la conscience qu'il a de la mission, de la vision et des valeurs de l'organisation.
3. L'implication du personnel dans les actions d'amélioration.
4. La sensibilisation du personnel aux éventuels conflits d'intérêt et à l'importance d'un comportement éthique.
5. Les mécanismes de consultation et de dialogue.
6. La responsabilité sociétale de l'organisation.

Résultats concernant la perception du personnel vis-à-vis de la gestion et des systèmes de gestion:

1. Capacité du management à diriger l'organisation (ex : fixer des objectifs, affecter les ressources, évaluer la performance globale de l'organisation, développer une stratégie de gestion des ressources humaines, etc.) et à communiquer à ce sujet.

2. Conception et gestion des différents processus de l'organisation.
3. Division des tâches et système d'évaluation du personnel.
4. Système de reconnaissance des efforts individuels et des équipes.
5. Approche de l'organisation concernant les changements et les innovations.

Résultats concernant la perception des conditions de travail :

1. Atmosphère de travail (ex : comment gérer les conflits, les plaintes ou problèmes personnels, harcèlement sur le lieu de travail) et culture de l'organisation (ex : encouragement à la transversalité entre les départements, unités, etc.).
2. Approche des aspects sociaux (ex : flexibilité des heures de travail, équilibre entre travail et vie personnelle, protection de la santé).
3. Prise en compte de l'égalité des chances et de l'équité de traitement et de comportement dans l'organisation.
4. Configuration du lieu de travail et des conditions et de l'environnement de travail.

Résultats concernant la perception du personnel vis-à-vis du développement de carrière et des compétences :

1. Développement systématique des carrières et des compétences.
2. Encouragement et responsabilisation.
3. Accès à la formation et qualité de la formation en relation avec les objectifs stratégiques de l'organisation.

[Attribuer une note en utilisant le tableau d'évaluation des résultats]

Sous-critère 7.2 Mesures des performance

Les mesures des performances se composent d'indicateurs de performances objectifs internes liés au personnel, permettant à l'organisation de mesurer les résultats obtenus concernant le comportement global du personnel, ses performances, le développement de compétences, sa motivation et le niveau de son implication dans l'organisation. Ces résultats comprennent généralement des mesures internes du comportement du personnel (ex : congés maladie, rotation du personnel, nombre de réclamations, nombre de propositions d'innovation, etc.).

Exemples

Résultats des indicateurs concernant :

1. Le comportement du personnel (ex : taux d'absentéisme ou de maladie, taux de rotation du personnel, nombre de réclamations, nombre de jours de grève).
2. La motivation et l'implication (ex : taux de réponse aux enquêtes de satisfaction du personnel, nombre de propositions d'innovation, taux de participation à des groupes de discussion internes).
3. Les performances individuelles (ex : résultats des évaluations du personnel).
4. Le niveau d'implication du personnel dans les activités d'amélioration.
5. Le degré d'utilisation des technologies de l'information et de la communication.
6. Le développement des compétences (ex : participation et taux de réussite dans les activités de formation, efficacité des budgets de formation).
7. La capacité du personnel à traiter avec les citoyens/clients et à répondre à leurs besoins (ex : nombre d'heures de formation du personnel sur la gestion des relations avec les citoyens/clients, nombre de réclamations de citoyens/clients concernant le comportement du personnel, l'attitude du personnel à l'égard des citoyens/clients, etc.).
8. La fréquence des signes de reconnaissance des individus et des équipes.
9. Le nombre de dilemmes éthiques signalés (ex : conflits d'intérêts potentiels).
10. La fréquence de la participation volontaire dans le cadre d'activités liées à la responsabilité sociétale, encouragées par l'organisation.

[Attribuer une note en utilisant le tableau d'évaluation des résultats]

Critère n° 8 : Résultats concernant la responsabilité sociétale



Une organisation publique a toujours pour principale mission de répondre à un ensemble de besoins et d'attentes de la société. Au-delà de cette mission, une organisation publique doit adopter une attitude responsable afin de contribuer au développement durable dans ses composantes économiques, sociales et environnementales, en relation avec la communauté locale, nationale et internationale. Ceci peut inclure l'approche et la contribution de l'organisation à la qualité de vie, à la protection de l'environnement, à la préservation des ressources mondiales, à l'égalité des chances, à un comportement éthique, à l'implication des communautés et à la contribution au développement local.

La principale caractéristique de la responsabilité sociétale traduit la volonté de l'organisation, d'une part, d'intégrer des aspects sociaux et environnementaux dans ses prises de décision (critère n° 2) et, d'autre part, d'assumer l'impact, les conséquences de ses décisions et activités sur la société et l'environnement. La responsabilité sociétale doit faire partie intégrante de la stratégie de l'organisation. Les objectifs stratégiques doivent être examinés au regard de la responsabilité sociétale, afin d'éviter des conséquences indésirables.

Les performances d'une organisation en relation avec la communauté dans laquelle elle opère (locale, nationale ou internationale) ainsi que son impact sur l'environnement constituent un élément critique de sa performance globale. Une organisation qui travaille sur sa responsabilité sociétale a la volonté:

1. D'améliorer sa réputation et son image pour l'ensemble des citoyens ;
2. D'améliorer sa capacité à attirer de nouveaux agents, à retenir son personnel et à maintenir sa motivation et son engagement ;
3. De renforcer ses relations avec des entreprises, d'autres organisations publiques, médias, fournisseurs, citoyens/clients et avec la communauté où elle se trouve.

Les mesures couvrent tant les mesures qualitatives et quantitatives de la perception (8.1) que les indicateurs quantitatifs (8.2). Elles peuvent se rattacher aux aspects suivants :

- le comportement éthique, démocratique et participatif de l'organisation ;
- la préservation de l'environnement ;
- la qualité de vie ;
- les retombées économiques des activités de l'organisation.

Évaluation

Prendre en compte les réalisations de l'organisation concernant sa responsabilité sociétale, à l'aide de...

Sous-critère 8.1

Mesures de la perception

Ces mesures portent sur la perception qu'a la communauté des performances de l'organisation au niveau local, national ou international. Cette perception peut être mesurée via différentes sources : enquêtes, rapports, conférences de presse, ONG, organisations de la société civile, feed-back des parties prenantes et du voisinage, etc.

La perception donne une indication de l'efficacité des stratégies sociétales et environnementales. Elle inclut les avis sur la transparence, l'impact sur la qualité de vie et la qualité de la démocratie, les avis sur le comportement éthique pour soutenir les citoyens, l'approche adoptée et les résultats concernant les questions environnementales, etc.

Exemples

1. Sensibilisation du public à l'impact des performances de l'organisation sur la qualité de vie des citoyens/clients (ex : éducation sanitaire, soutien d'activités sportives et culturelles, participation à des opérations humanitaires, actions spécifiques en faveur de personnes défavorisées, activités culturelles ouvertes au public, etc.).
2. Réputation générale de l'organisation (ex : en tant qu'employeur ou contributeur à la société de manière locale ou globale).
3. Perception de l'impact économique sur la société au niveau local, régional, national et international (ex : attractivité/opportunité de création pour de petites entreprises dans le voisinage, construction de routes ou mise en place de transports en commun également utiles pour tous les acteurs économiques y compris les citoyens).
4. Perception de la manière d'aborder les questions environnementales (ex : perception de l'empreinte écologique, de la gestion énergétique, des réductions de la consommation d'eau et d'électricité, de la protection contre le bruit et la pollution de l'air, encouragement à utiliser les transports en commun, gestion des déchets potentiellement toxiques).
5. Perception de l'impact sociétal du développement durable au niveau local, régional, national ou international (achat de produits du commerce équitable, produits réutilisables, production d'énergie renouvelable, etc.).
6. Perception de l'impact sociétal en tenant compte de la qualité de la participation démocratique des citoyens au niveau local, régional, national ou international (ex : conférences publiques, processus de consultation ou de prise de décisions sur l'impact potentiel de l'organisation sur la sécurité ou la mobilité).
7. Opinion du public sur l'ouverture, la transparence et le comportement éthique de l'organisation (respect strict des principes et valeurs du service public comme l'égalité, la continuité, etc.).
8. Perception de l'implication dans la communauté dans laquelle s'inscrit l'organisation, par un soutien financier ou autre, en organisant des événements sociaux ou culturels, etc.
9. Perception de l'institution en ce qui concerne la couverture médiatique liée à sa responsabilité sociétale.

[Attribuer une note en utilisant le tableau d'évaluation des résultats]

Sous-critère 8.2 Mesure des performances

Les mesures des performances sont principalement des mesures utilisées par l'organisation pour observer, comprendre, prévoir et améliorer les performances liées à sa responsabilité sociétale. Elles doivent donner une indication claire sur l'efficacité des méthodes utilisées par l'organisation en ce qui concerne les questions sociétales. Ces mesures peuvent prendre en compte le comportement éthique, les initiatives et les résultats de la prévention des risques pour la santé, de l'échange de connaissances, de la préservation de l'environnement et des ressources, etc.

Exemples

Indicateurs de responsabilité sociétale

1. Les activités de l'organisation destinées à gérer durablement les ressources (ex : présence de fournisseurs répondant au profil socialement responsable, degré de conformité aux standards environnementaux, utilisation de matériaux recyclés, recours à des modes de transport respectueux de l'environnement, réduction des nuisances, des dangers et du bruit, économies d'eau, d'électricité et de gaz).
2. Qualité des relations avec les autorités locales, les groupes et les représentants de la communauté.
3. Etendue et importance de la couverture médiatique positive et négative (nombre d'articles, contenu).
4. Soutien aux citoyens socialement défavorisés (ex : estimation du prix de revient de cette aide, nombre de bénéficiaires).
5. Soutien en tant qu'employeur à une politique favorable à la diversité et à l'intégration et l'acceptation de minorités ethniques et de personnes défavorisées (ex : organisation de programmes/projets spécifiques pour employer des personnes issues de minorités ethniques).
6. Soutien à des projets de développement international et à la participation des employés à des activités philanthropiques.
7. Soutien à l'engagement civique des citoyens/clients, d'autres parties prenantes et des employés.
8. Importance et qualité des échanges de connaissances et d'informations avec des tiers (nombre de conférences publiques organisées, nombre d'interventions dans des colloques nationaux et internationaux).
9. Programmes de prévention des risques pour la santé et des accidents pour les citoyens/clients et le personnel (nombre et type de programmes de prévention, assistance dans la lutte contre le tabagisme, éducation pour une alimentation saine, nombre de bénéficiaires et rapport coût/qualité de ces programmes).
10. Utilisation des résultats d'une analyse détaillée de la responsabilité sociétale (ex : ISO 26000, agence de notation extra financière etc...) pour identifier les domaines d'amélioration de la composante sociétale de la stratégie de l'organisation.

[Attribuer une note en utilisant le tableau d'évaluation des résultats]

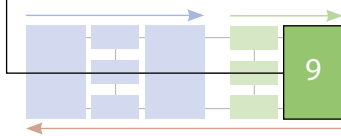
Critère n° 9 :

Résultats des performances clés



Sous-critère 9.1
Résultats externes : produits et résultats liés aux objectifs externes

Sous-critère 9.2
Résultats internes : niveau d'efficacité



Les résultats des performances clés se réfèrent à ce que l'organisation considère comme des réalisations essentielles et mesurables, importantes pour son succès à court et à plus long terme. Le critère n° 9 évalue les résultats de ces performances clés. Ils représentent les résultats des politiques et des processus mis en place pour atteindre les objectifs définis dans la mission, la vision et le plan stratégique de l'organisation.

Les résultats des performances clés se répartissent en deux catégories :

1. **Résultats externes : produits (*output*) et résultats (*outcome*) liés aux objectifs** directement liés à la mission et la vision (critère n° 1), la stratégie et la planification (critère n° 2), les processus (critère n° 5) et les résultats obtenus pour les parties prenantes externes.
2. **Résultats internes : niveau d'efficacité de la gestion du personnel** (critère n° 3), des partenariats et ressources (critère n° 4) et des processus (critère n° 5).

Évaluation



Prendre en compte les preuves de la réalisation des objectifs par l'organisation en ce qui concerne les...

1 Sous-critère 9.1

Résultats externes : produits et résultats liés aux objectifs externes

Les résultats externes sont les mesures de l'efficacité de la stratégie de l'organisation, rendant compte de sa capacité à répondre aux attentes des parties prenantes externes, en lien avec la mission et la vision de l'organisation. Toute organisation du secteur public devrait évaluer dans quelle mesure les objectifs clés de ses activités sont atteints, comme définis dans le plan stratégique en termes de produits ou services (*output*) et de résultats (*outcome*) – impact des activités principales de l'organisation sur les parties prenantes externes et sur la société, afin de pouvoir améliorer ses performances de manière efficace.

Exemples

1. Résultats en termes d'output (quantité et qualité des produits et des services délivrés).

2. Résultats en termes d'outcome (effets des produits et services délivrés pour la société et les bénéficiaires directs).
3. Niveau de qualité des services ou produits délivrés par rapport aux standards et réglementations.
4. Degré de réalisation des contrats/accords entre les autorités et l'organisation.
5. Résultats de contrôles et d'audits sur les produits (*output*) et résultats (*outcome*).
6. Résultats de l'analyse comparative (*benchmark*) en termes de produits (*output*) et de résultats (*outcome*).
7. Résultats de l'innovation de produits/services (*output*) sur l'amélioration du résultat (*outcome*).

[Attribuer une note en utilisant le tableau d'évaluation des résultats]

Sous-critère 9.2 Résultats internes : niveau d'efficacité

Les résultats internes sont liés à l'efficacité, à l'efficacité des processus internes et aux mesures d'économie pour le fonctionnement de l'organisation. Ils concernent la gestion des processus (ex : la productivité, l'efficacité des coûts, le taux d'erreurs), la performance financière (utilisation efficace des ressources financières, respect du budget), l'utilisation efficace des ressources (partenariats, information, technologie, etc.), la capacité à impliquer les parties prenantes dans l'organisation, ainsi que les résultats des contrôles et audits.

Exemples

1. Réponse des dirigeants aux résultats et conclusions des mesures, y compris sur la gestion des risques.
2. Efficacité de l'organisation à gérer les ressources disponibles, notamment la gestion des ressources humaines, la gestion des connaissances et des équipements de manière optimale (*input/output*).
3. Résultats des améliorations de performances et des innovations de produits et de services.
4. Résultats de l'analyse comparative (*benchmarking*).
5. Efficacité des partenariats (ex : degré de réalisation des accords de partenariat, activités conjointes).
6. Valeur ajoutée liée à l'utilisation de technologies d'information et de communication pour accroître l'efficacité, diminuer la charge administrative, améliorer la qualité de la prestation de services (ex : réduction des coûts, réduction du volume de papier, travail avec d'autres fournisseurs, interopérabilité, gain de temps).
7. Résultats de mesures suite à des contrôles et audits sur le fonctionnement de l'organisation.
8. Résultats de la participation à des concours, à des prix de qualité et à la certification du système de management de la qualité (prix d'excellence, etc.).
9. Réalisation des budgets et des objectifs financiers.
10. Résultats de contrôles et d'audits sur la gestion financière.
11. Efficacité des coûts (résultats (*outcome*) obtenus au coût le plus bas possible).

[Attribuer une note en utilisant le tableau d'évaluation des résultats]



Notation et tableaux d'évaluation du CAF



Pourquoi attribuer une note ?

L'attribution d'une note à chaque critère et sous-critère du modèle du CAF répond à quatre objectifs :

1. fournir des informations et donner une orientation sur la voie à suivre pour entreprendre des actions d'amélioration.
2. mesurer sa progression. La mise en œuvre régulière des évaluations du CAF, sur une base annuelle ou bisannuelle, est considérée comme une bonne pratique dans la plupart des démarches qualité.
3. identifier les bonnes pratiques, révélées par une notation élevée des facteurs et des résultats. Une notation élevée dans les critères de résultats constitue en principe l'indice de l'existence de bonnes pratiques parmi les facteurs.
4. contribuer à trouver des partenaires (desquels il sera possible de tirer des enseignements (Évaluation des performances (*benchlearning*) – comment l'on procède à la comparaison et Apprentissage par échange d'expérience (*benchlearning*) - ce que l'on apprend les uns des autres).

S'agissant de l'apprentissage par échange d'expériences (*benchlearning*), il convient toutefois de prendre note du fait que la comparaison des notes attribuées dans le cadre du CAF ne présente qu'un intérêt limité et comporte des risques, notamment si celle-ci n'est pas effectuée par des évaluateurs externes expérimentés, formés pour valider les notes de manière homogène dans différentes organisations publiques. L'apprentissage par échange d'expérience vise principalement à comparer les différentes manières de gérer les moyens et d'obtenir des

résultats. À cet égard, les notes peuvent servir de point de départ dès lors qu'elles sont validées. C'est en ce sens que l'apprentissage par échange d'expériences (*benchlearning*) peut contribuer à l'amélioration.

Comment attribuer une note ?

Le CAF propose deux méthodes de notation. Le cycle PDCA est le fondement sur lequel s'appuient ces deux méthodes. La notation CAF « classique » donne une appréciation globale de chaque sous-critère en indiquant à quelle étape du cycle PDCA se trouve le sous-critère. La notation CAF « affinée » convient aux organisations qui désirent faire apparaître de manière plus détaillée l'analyse du sous-critère. Cette méthode permet de noter de manière simultanée, pour chaque sous-critère, toutes les étapes du cycle PDCA (Planifier, Développer, Contrôler, Adapter).

1. Notation CAF classique

Cette méthode de notation cumulative aide l'organisation à se familiariser avec le cycle PDCA et l'oriente de manière plus constructive vers une démarche qualité.

Dans le tableau d'évaluation des facteurs, les conditions préalables à la mise en œuvre du cycle PDCA ne sont réunies que lorsque les activités d'apprentissage par échange d'expérience (*benchlearning*) sont intégrées au processus d'amélioration continue.

Dans le tableau d'évaluation des résultats, une distinction est opérée entre la tendance des résultats et la réalisation des objectifs.

2. Notation CAF affinée

La notation affinée constitue une méthode de notation simultanée qui permet de mieux coller à la réalité (par exemple de nombreuses organisations publiques réalisent des choses (DO- développer) mais parfois sans avoir suffisamment planifié leur action (PLAN)).

- Dans le tableau d'évaluation des facteurs, l'accent est davantage mis sur le PDCA en tant que cycle et les progrès réalisés peuvent être représentés sous la forme d'une spirale, où à chaque tour, des améliorations peuvent être apportées : planifier, développer, contrôler et adapter.
- En règle générale, les activités d'apprentissage par échange d'expérience (*benchlearning*) sont prises en compte au niveau le plus élevé de chaque phase.
- Cette méthode de notation fournit davantage d'informations sur les domaines dans lesquels des améliorations sont particulièrement nécessaires.
- Le tableau d'évaluation des résultats indique s'il convient d'accélérer la tendance ou de se concentrer sur la réalisation des objectifs.

Tableaux d'évaluation :

Notation classique

PHASE	TABLEAU DE NOTATION CLASSIQUE DES FACTEURS	NOTE
	Aucune action n'est engagée dans ce domaine. Nous disposons de peu, voire d'aucune information.	0-10
PLAN	Nous avons défini un plan d'action.	11-30
DO	Nous avons mis en œuvre/exécuté le plan d'action.	31-50
CHECK	Nous contrôlons si nous faisons les bonnes choses de la bonne manière.	51-70
ACT	Sur la base des contrôles opérés, nous ajustons si nécessaire.	71-90
PDCA	Chaque action est planifiée, mise en œuvre, contrôlée et adaptée régulièrement. Nous apprenons des autres. Nous sommes dans un cycle d'amélioration continue dans ce domaine.	91-100

Consignes

- Choisir l'étape que vous avez atteinte : Planifier (PLAN), développer (DO), contrôler (CHECK) ou adapter (ACT). Cette méthode de notation est cumulative : chaque étape doit être achevée (ex : contrôler) avant de passer à la suivante (ex : améliorer).
- Attribuer une note entre 0 et 100 en fonction du niveau atteint dans l'étape. L'échelle sur 100 permet de préciser le degré de déploiement et de mise en œuvre de l'approche.

TABLEAU DE NOTATION CLASSIQUE DES RÉSULTATS	SCORE
Aucun résultat n'a été mesuré et/ou aucune information n'est disponible	0-10
Des résultats sont mesurés et montrent des tendances d'évolution négative et/ou les résultats ne satisfont pas aux objectifs prévus	11-30
Les résultats montrent des tendances d'évolution stable et/ou certains objectifs pertinents ont été atteints	31-50
Les résultats indiquent une certaine amélioration et/ou la plupart des objectifs pertinents ont été atteints	51-70
Les résultats montrent des progrès substantiels et/ou tous les objectifs pertinents ont été atteints	71-90
D'excellents résultats sont réalisés de manière durable. Tous les objectifs pertinents ont été atteints. Sur tous les résultats-clés, la comparaison avec des organisations comparables est favorable.	91-100

Consignes

- Attribuer à chaque sous-critère une note située entre 0 et 100 selon une échelle divisée en six niveaux.
- À chaque niveau, il est possible de tenir compte soit de la tendance d'évolution, soit de la réalisation de l'objectif, ou des deux.





Tableaux d'évaluation :

Notation affinée

TABLEAU DE NOTATION AFFINEE DES FACTEURS								
PHASE	Echelle	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	Tot.
	<p>Preuves</p> <p>Aucune preuve ou seulement quelques idées</p> <p>DEFINITIONS</p>	Aucune preuve ou seulement quelques idées	Quelques preuves peu convaincantes touchant certains domaines	Quelques preuves convaincantes touchant à des domaines pertinents	De solides preuves touchant à la plupart des domaines	Des preuves très solides touchant à tous les domaines	Des preuves d'excellente qualité, en comparaison d'autres organisations, touchant à tous les domaines	
PLAN	La planification s'appuie sur les besoins et les attentes des parties prenantes. Elle est mise en œuvre dans tous les secteurs concernés de l'organisation d'une manière régulière.							
	Note							
DO	Des responsabilités et des procédures définies permettent de gérer la réalisation et de la généraliser dans tous les secteurs concernés de l'organisation d'une manière régulière.							
	Note							
CHECK	Un suivi des processus est réalisé au moyen d'indicateurs et les processus sont régulièrement réexaminés dans tous les secteurs concernés de l'organisation.							
	Note							
ACT	Les ajustements et des actions d'amélioration ont régulièrement lieu à l'issue du contrôle de la vérification des résultats dans tous les secteurs concernés de l'organisation.							
	Note							

Consignes pour chaque sous-critère

- Lire la définition de chaque phase (planifier, développer, contrôler, adapter).
- Trouver des preuves factuelles des points forts et des points faibles et donner un avis global pour chaque phase dans la case appropriée. Cet avis peut être illustré par quelques exemples ou éléments factuels afin de faciliter la notation. Les personnes qui souhaitent toutefois aller au-delà peuvent reporter tous leurs exemples ou éléments factuels dans les différentes rubriques des quatre phases et calculer la note moyenne pour chaque phase.

TABLEAU DE NOTATION AFFINEE DES RESULTATS						
ECHELLE	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
TENDANCES D'ÉVOLUTION	Aucune mesure effectuée	Tendance d'évolution négative 	Tendance d'évolution stable ou progrès modestes 	Progrès continus 	Progrès substantiels 	Comparaison favorable avec d'autres entités comparables pour tous les résultats
NOTE						
OBJECTIFS	Peu ou pas d'informations	Les résultats ne satisfont pas aux objectifs	Quelques objectifs seulement ont été atteints	Certains objectifs prévus ont été atteints	La plupart des objectifs prévus ont été atteints	Tous les objectifs ont été atteints
NOTE						

Consignes

- Évaluer séparément la tendance d'évolution des résultats obtenus sur trois ans et les objectifs atteints l'année dernière.
- Attribuer à la tendance d'évolution une note entre 0 et 100, selon une échelle divisée en six niveaux.
- Attribuer aux objectifs atteints l'année dernière une note entre 0 et 100, selon une échelle divisée en six niveaux.

Exemples :

Notation affinée

Sous-critère 1.1

Donner une orientation à l'organisation en développant sa mission, sa vision et ses valeurs.

EXEMPLE TABLEAU DE NOTATION AFFINEE DES FACTEURS - NOTE DU SOUS-CRITÈRE 1.1

PHASE	ÉCHELLE	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	Tot.
	<p>PREUVES</p> <p>DEFINITIONS</p>	Aucune preuve ou seulement quelques idées	Quelques preuves peu convaincantes touchant certains domaines	Quelques preuves convaincantes touchant à des domaines pertinents	De solides preuves touchant à la plupart des domaines	Des preuves très solides touchant à tous les domaines	Des preuves d'excellente qualité, en comparaison d'autres organisations, touchant à tous les domaines	
PLAN	La planification s'appuie sur les besoins et les attentes des parties prenantes. Elle est mise en œuvre dans tous les secteurs concernés de l'organisation d'une manière régulière.			1b				
	Note			50				50
DO	Des responsabilités et des procédures définies permettent de gérer la réalisation et de la généraliser dans tous les secteurs concernés de l'organisation d'une manière régulière.			1a				
	Note			40				40
CHECK	Un suivi des processus est réalisé au moyen d'indicateurs et les processus sont régulièrement réexaminés dans tous les secteurs concernés de l'organisation.					1c		
	Note					85		85
ACT	Des ajustements et des actions d'amélioration ont régulièrement lieu à l'issue du contrôle de la vérification des résultats dans tous les secteurs concernés de l'organisation.	1d						
	Note	5						5

Synthèse des preuves factuelles mises en évidence par les auto-évaluations (points de départ pour la planification des actions d'amélioration et base pour la notation)

1a Une vision et une mission ont été définies pour l'administration il y a trois ans, sur demande du directeur général. Tous les responsables hiérarchiques ont participé aux échanges de vues. Un élégant document couleur précisant la vision et la mission a été distribué au personnel.

1b L'énoncé des valeurs et l'élaboration d'un code de conduite restent à faire.





1c Les collaborateurs, les citoyens /clients/ et les autres parties prenantes n'ont jusqu'à présent pas été associés au processus de définition de la vision et de la mission. Nous avons cependant pris conscience de l'importance d'une telle association il y a deux ans, lorsque quelques cadres supérieurs de notre administration ont participé à des séminaires sur le management par la qualité totale, et notamment à une session consacrée au modèle CAF. La décision a alors été prise de procéder à des enquêtes internes et externes afin de recueillir l'avis des agents et des citoyens. Les résultats ont révélé que pour les cadres moyens et les agents, l'énoncé des objectifs à long terme et de la mission équivalaient à des déclarations d'intention, totalement éloignées de la réalité et que les objectifs fixés paraissaient souvent décalés

par rapport à ces déclarations. En ce qui concerne les clients, les enquêtes ont révélé que les cadres supérieurs devaient aligner leur vision sur celle des clients. Des réunions avec les cadres supérieurs et les agents ainsi qu'avec des représentants des citoyens ont été programmées pour bientôt. Il a également été décidé de mener chaque année des enquêtes auprès du personnel et des clients. Un exercice d'auto-évaluation à l'échelle de l'administration a aussi été planifié.

1d Les enquêtes mentionnées ci-dessus devraient garantir qu'à l'avenir, l'énoncé de la vision et de la mission feront l'objet d'un examen périodique et seront actualisés en tenant compte des besoins et des attentes des clients et autres parties prenantes, que le personnel sera davantage associé, et que la communication au sein de l'organisation s'améliorera.

Les conclusions énoncées ci-dessus ont été intégrées dans le tableau d'évaluation des facteurs en vue d'aider à calculer une note globale pour le sous-critère. Remarque : cela n'implique pas nécessairement d'attribuer une note à chaque exemple donné ; les cases non remplies du tableau sont utilisées comme bloc-memo, pour passer des preuves factuelles recueillies au cours de l'évaluation du sous-critère à une notation globale du sous-critère. Ils permettent également d'orienter les discussions lors de la réunion de consensus.

Sous-critère 9.1**Résultats externes : produits et résultats liés aux objectifs externes****EXEMPLE TABLEAU DE NOTATION AFFINEE DES RESULTATS - NOTE DU SOUS-CRITÈRE 9.1**

ECHELLE	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
TEN-DANCES D'ÉVOLU-TION	Aucune mesure effectuée	Tendance d'évolution négative 	Tendance d'évolution stable ou progrès modestes 	Progrès continus 	Progrès substantiels 	Comparaison favorable avec d'autres entités comparables pour tous les résultats
NOTE			45			
OBJECTIFS	Peu ou pas d'informations	Les résultats ne satisfont pas aux objectifs	Quelques objectifs seulement ont été atteints	Certains objectifs prévus ont été atteints	La plupart des objectifs prévus ont été atteints	Tous les objectifs ont été atteints
NOTE				65		

Synthèse des preuves factuelles mises en évidence par les auto-évaluations (points de départ pour la planification des actions d'amélioration et base pour la notation).

Dans le cadre de la préparation de la réunion de stratégie devant se tenir en début d'année prochaine, un rapport sur les résultats des performances-clés de l'année écoulée a été établi à l'intention du comité de

direction afin d'optimiser la planification stratégique de l'année qui vient. Les conclusions du rapport sont sans ambiguïté : plus de 50 % des objectifs de performance ont été atteints et une progression de 10 % par rapport à l'année précédente a été constatée. Ces conclusions n'ont pas donné lieu à une appréciation unanime, tant s'en faut, et ont au contraire suscité un vif débat entre les membres du comité.

Guide d'accompagnement pour l'application du CAF



Phase 1 : La préparation et l'organisation de l'auto-évaluation

1

Etape 1 **Décider comment organiser** **et planifier l'auto-évaluation**

Un haut niveau d'engagement et l'adhésion commune de la direction et des collaborateurs de l'organisation sont les éléments les plus décisifs pour la réussite du processus d'auto-évaluation.

L'expérience de nombreuses organisations montre que pour que ces éléments soient réunis, les dirigeants doivent prendre une décision claire après avoir consulté les parties prenantes de l'organisation. La décision prise doit nettement refléter la volonté des dirigeants de participer activement au processus en reconnaissant la valeur ajoutée apportée par l'auto-évaluation et en garantissant l'ouverture d'esprit, la prise en compte des résultats quels qu'ils soient, et la mise en œuvre ultérieure des actions d'amélioration. Cela inclut également l'engagement d'affecter les ressources nécessaires à la réalisation de l'auto-évaluation de manière professionnelle.

La connaissance des avantages potentiels présentés par une auto-évaluation selon le modèle CAF et la communication d'informations sur la structure du modèle et le processus d'auto-évaluation sont des outils d'aide à la décision indispensables pour les dirigeants. Il est de la plus haute importance que tous les dirigeants soient convaincus de ces avantages dès le départ.

Etude 2011 – Motifs justifiant l'utilisation du CAF

Les motifs les plus importants sont tous des motifs internes. Le motif essentiel est l'identification de points forts et de points à améliorer ; le motif le moins important est l'exposition à des contraintes financières. Les résultats sont exactement les mêmes qu'en 2005. Les organisations souhaitent utiliser le CAF en premier lieu pour elles-mêmes et pour s'améliorer, ce qui est exactement la vocation d'un outil d'auto-évaluation.

À ce stade, il est essentiel qu'une ou plusieurs personnes se chargent de réunir ces éléments de base. Il peut être intéressant de prendre contact avec l'organisme responsable de la diffusion du CAF dans votre pays (pour en savoir plus, consultez le site www.eipa.eu/CAF) et de lui demander une présentation du modèle

CAF ou bien d'obtenir des informations sur ou auprès d'organisations qui ont déjà utilisé le modèle et sont disposées à partager leur expérience.

Pour gagner l'adhésion du personnel de l'organisation au processus d'auto-évaluation, il est important que des consultations soient menées préalablement à la prise de la décision finale sur la conduite de l'auto-évaluation. Outre les avantages d'ordre général présentés par la réalisation d'une auto-évaluation, l'expérience montre qu'un grand nombre de personnes estiment que le CAF constitue une excellente occasion d'acquérir une meilleure connaissance de l'organisation et souhaitent y prendre une part active.

Il peut être opportun pour certaines organisations de rechercher l'adhésion ou l'approbation de parties prenantes externes avant d'entreprendre l'auto-évaluation, comme des responsables politiques ou de hauts dirigeants d'organisations de niveau supérieur qu'il est habituel d'associer étroitement aux décisions de gestion. Les principales parties prenantes externes peuvent avoir un rôle à jouer, notamment dans le recueil des données et le traitement des informations, et bénéficier éventuellement de changements apportés dans certains des domaines d'amélioration identifiés.

Planification initiale de l'auto-évaluation

Le processus de planification peut démarrer aussitôt que la décision de réaliser l'auto-évaluation a été prise. La première démarche – que les dirigeants peuvent avoir incluse dans leur décision – consiste à définir la portée de l'auto-évaluation, à savoir les parties de l'organisation concernées, ainsi que la méthode à suivre.

Il est fréquemment demandé si l'auto-évaluation doit porter sur l'ensemble de l'organisation ou si des entités distinctes comme des unités ou des départements peuvent entreprendre une auto-évaluation. La réponse est que des entités distinctes peuvent conduire une auto-évaluation, mais que pour que tous les critères et sous-critères puissent être valablement évalués, ces entités doivent jouir d'une autonomie suffisante pour être considérées comme des organisations assez autonomes dotées d'une mission qui leur est propre et de responsabilités réelles en ce qui concerne les ressources humaines et les processus financiers. En pareil cas, il conviendra d'analyser les relations fournisseur/client concernées ainsi que les relations avec les parties prenantes externes entre l'entité choisie et le reste de l'organisation.

Il existe deux méthodes de notation : classique et affinée. Il est recommandé que les dirigeants incluent dans leur décision le choix du système de notation. L'organisation doit se décider en fonction du temps qu'elle peut consacrer à la notation et de son niveau d'expérience et de maturité.

À ce stade, il est essentiel que l'encadrement supérieur désigne un chef de projet. Les tâches accomplies par le chef de projet incluent :

- la planification détaillée du projet, y compris du processus de communication ;
- les contacts avec l'ensemble des parties prenantes et leur consultation ;
- l'organisation de la formation du groupe d'auto-évaluation ;
- la collecte des documents et des éléments factuels pertinents ;
- la participation active au groupe d'auto-évaluation ;
- la facilitation du consensus ;
- la mise au point du rapport d'auto-évaluation ;
- l'apport d'une aide aux dirigeants pour hiérarchiser les priorités et esquisser le plan d'action.

Les exigences concernant les compétences du chef de projet sont grandes. La personne choisie doit posséder une connaissance approfondie de son organisation, connaître le modèle CAF et savoir comment faciliter le processus d'auto-évaluation. La désignation d'un chef de projet approprié, disposant de ces connaissances et jouissant de la confiance de l'encadrement supérieur et des agents de l'organisation, constitue l'une des décisions de gestion clé susceptible d'influer sur la qualité et le résultat de l'auto-évaluation. Des formations de qualité à la gestion de projet sont proposées au niveau national ou européen.

Les termes et exemples utilisés dans le modèle CAF sont inconnus de certaines organisations et trop éloignés de leur pratique quotidienne pour pouvoir être directement utilisés. S'il n'est pas résolu très tôt dans le processus d'appropriation du modèle, ce problème risque de constituer ultérieurement un obstacle dans le processus d'auto-évaluation. En pareil cas, outre les efforts de formation décrits plus loin, il est possible d'adapter le modèle au langage de

l'organisation. Avant d'entreprendre cette démarche, il peut néanmoins être utile de vérifier si celle-ci n'a pas déjà été accomplie par une organisation similaire. Cette vérification peut être effectuée par l'intermédiaire de l'organisme responsable de la diffusion du CAF dans votre pays ou auprès du Centre de ressources CAF de l'Institut européen d'administration publique (EIPA).

2

Etape 2 Communiquer sur le projet d'auto-évaluation

L'ébauche d'un plan de communication constitue une activité de planification très importante dès lors que le projet a été défini. Ce plan englobe les actions de communication envers tous les acteurs du projet, en particulier des cadres moyens et des agents de l'organisation.

La communication est un élément essentiel de tout projet de gestion du changement, et cela est encore plus vrai lorsqu'une organisation réalise une auto-évaluation. Si la communication sur le but de l'auto-évaluation et les actions qu'elle implique n'est pas claire et adaptée, il est probable que l'exercice sera considéré comme « juste un projet de plus » ou « un exercice de gestion parmi d'autres ». Le risque existe et le management peut hésiter à s'engager ou à participer pleinement au processus.

Avis des utilisateurs du CAF – L'importance de la communication pour susciter l'adhésion des agents est généralement sous-estimée

Une conclusion importante de la dernière enquête menée auprès des utilisateurs du CAF est que ces derniers estiment qu'ils n'ont généralement pas accordé un degré de priorité suffisamment élevé aux actions de communication destinées aux agents pendant le processus. Les résultats de l'enquête révèlent que l'un des principaux avantages potentiels du CAF réside dans l'accroissement du niveau d'information et de communication au sein de l'organisation. Cela suppose toutefois que les dirigeants et les personnes responsables de l'auto-évaluation s'attachent dès le début à diffuser des informations sur l'objectif et les avantages potentiels de l'auto-évaluation et à faire participer les agents et les cadres moyens de l'organisation.



Une communication précoce permet notamment d'éveiller l'intérêt de certains des agents et dirigeants pour le projet et de les inciter à prendre directement part au groupe d'auto-évaluation. L'idéal serait que cette participation soit le fruit d'une motivation personnelle. La motivation devrait au demeurant être le lien principal entre le personnel et le processus d'auto-évaluation. Le personnel devrait avoir une vision claire de l'objectif de ce processus, à **savoir l'amélioration de la performance globale de l'organisation**. La politique de communication sur le processus devrait se concentrer sur les résultats qui profiteront à l'ensemble des parties prenantes, du personnel et des citoyens/clients.

Une communication claire et cohérente à destination de toutes les parties prenantes au cours des différentes phases du projet est la clé de la réussite du processus

et de son suivi. Le chef de projet et l'encadrement supérieur de l'organisation devraient consolider cette politique et réfléchir en particulier sur :

1. la manière dont l'auto-évaluation peut changer les choses ;
2. les raisons ayant conduit à lui accorder la priorité ;
3. la manière dont elle s'articule avec la planification stratégique de l'organisation ;
4. la manière dont elle s'inscrit (en tant que première étape, par exemple) dans un effort général d'amélioration des performances de l'organisation par la mise en œuvre, par exemple, d'un programme de réforme novateur des procédures d'exploitation.

Le plan de communication doit être adapté aux publics visés et les éléments suivants doivent être définis : groupe cible, message, support, émetteur, fréquence et outils.

Phase 2 : Le processus d'auto-évaluation



3

Etape 3 **Constituer un ou plusieurs groupes d'auto-évaluation**

Le groupe d'auto-évaluation doit être aussi représentatif que possible de l'organisation. Il est fréquent d'y inclure des membres venant de divers secteurs, ayant des fonctions et des expériences variées et appartenant à différents niveaux de l'organisation. L'objectif est de composer un groupe aussi efficace que possible, mais en même temps capable de fournir la perspective interne de l'organisation la plus précise et la plus détaillée possible.

L'expérience des utilisateurs du CAF montre que les groupes sont généralement constitués de 5 à 20 participants. Cependant, afin de garantir une ambiance de travail efficace mais relativement informelle, des groupes de dix personnes environ sont préférables.

Si l'organisation est très grande et complexe, il peut être judicieux de constituer plusieurs groupes d'auto-évaluation. Dans ce cas, il est essentiel au moment de la conception du projet de fixer le calendrier et les modalités de coordination des groupes.

Il est important de sélectionner les participants sur la base de leur connaissance de l'organisation et de leurs aptitudes personnelles (ex: capacités analytiques et relationnelles) plutôt que sur leurs seules compétences professionnelles. La sélection peut se faire sur la base du volontariat, mais le chef de projet et les dirigeants doivent veiller à la qualité, la diversité et la crédibilité du groupe d'auto-évaluation.

Le chef de projet peut aussi présider le groupe. Cela peut contribuer à la continuité du projet mais il convient de veiller à éviter les conflits d'intérêts. L'important est que tous les membres du groupe aient confiance dans la capacité du président à mener les débats d'une manière équitable et efficace

permettant l'expression de tous. Le président peut être nommé par le groupe. Il est important de pouvoir disposer d'un secrétariat efficace pour seconder le président, organiser les réunions, réserver les salles de réunion et prévoir éventuellement un service d'assistance informatique.

Il est fréquemment demandé si l'encadrement supérieur doit prendre part au groupe d'auto-évaluation. La réponse à cette question dépendra de la culture et des pratiques de l'organisation. Les dirigeants sont susceptibles de fournir des informations supplémentaires. De plus, cette participation accroît les chances d'adhésion des dirigeants à la mise en œuvre par la suite des actions d'amélioration identifiées. Elle accroît aussi la diversité au sein du groupe et la représentativité de ce dernier. Cependant, si la culture de l'organisation ne favorise pas cette présence, il est possible que la qualité de l'auto-évaluation soit compromise dès lors qu'un ou plusieurs membres du groupe se sent entravé et incapable de participer ou de s'exprimer librement.

4

Etape 4 Organiser la formation

Information et formation des dirigeants

Il pourrait être intéressant que les cadres supérieurs et moyens ainsi que d'autres parties prenantes participent, sur la base du volontariat, à la formation concernant l'auto-évaluation afin d'améliorer leur connaissance et leur compréhension des concepts du management par la qualité totale en général et de l'auto-évaluation selon le modèle CAF en particulier.

Information et formation du groupe d'auto-évaluation

Il importe de présenter au groupe le modèle CAF, et de lui expliquer les buts et la nature de l'auto-évaluation. Si le chef de projet a préalablement reçu une formation, il est judicieux de lui confier un rôle important dans la formation. Outre des explications théoriques, la formation doit aussi comporter des exercices pratiques destinés à familiariser les participants avec les principes de la qualité totale et à les faire travailler sur la recherche du consensus car il se peut que ces concepts et ces méthodes soient étrangers à la plupart d'entre eux.

Le Centre de ressources CAF organise chaque année dans les locaux de l'EIPA des sessions de « formation des formateurs ». Des actions similaires sont également menées dans un certain nombre de pays européens.

Une liste établie par le chef de projet, reprenant tous les documents et informations pertinents nécessaires à une évaluation efficace de l'organisation, sera mise à

la disposition du groupe. Un sous-critère de la partie « Facteurs » et un sous-critère de la partie « Résultats » pourraient être examinés conjointement. Cela permettra au groupe de mieux comprendre la manière dont fonctionne l'auto-évaluation dans le cadre du CAF. Il s'agira d'obtenir un consensus sur la manière d'évaluer les preuves factuelles de points forts et de points faibles et d'attribuer une note.

Une autre session utile qui permettra – pendant la phase ultérieure de recherche du consensus – de gagner du temps consiste à dégager une vision commune des principales parties prenantes de l'organisation, à savoir les personnes ayant un intérêt majeur dans ses activités : les citoyens/clients, les responsables politiques, les fournisseurs, les partenaires, les dirigeants et les agents. Doivent également être clairement identifiés les principaux services et produits que l'organisation fournit ou qu'elle reçoit de ces parties prenantes ainsi que les processus-clés mobilisés.



5

Etape 5 Entreprendre l'auto-évaluation

Entreprendre l'évaluation individuelle

À l'aide des documents et informations pertinents fournis par le chef de projet, il est demandé à chaque membre du groupe d'auto-évaluation de donner une évaluation précise de l'organisation, pour chaque sous-critère, l'évaluation est basée sur leurs connaissances personnelles et sur leur expérience de travail dans l'organisation. Ils notent par quelques mots-clés les preuves de points forts et de points faibles. Il est recommandé de décrire les points faibles de manière aussi précise que possible afin de faciliter l'identification ultérieure des **propositions d'action**. Les membres du groupe doivent ensuite passer en revue les données recueillies et attribuer une note à chaque sous-critère conformément au système de notation retenu (classique ou affiné).

Le président doit être disponible pour répondre aux questions des membres du groupe d'auto-évaluation pendant l'évaluation individuelle. Il peut aussi coordonner les évaluations faites par les membres dans la perspective de la réunion de consensus.

Rechercher le consensus au sein du groupe

Dès que possible, à l'issue de la phase d'évaluation individuelle, le groupe doit se réunir pour définir d'un commun accord les points forts et les points à améliorer, et s'entendre sur les notes à attribuer à chaque sous-critère. Un processus de dialogue et de négociation est nécessaire pour parvenir au consensus. Il constitue même une partie essentielle de l'expérience d'apprentissage. Il est très important en effet de comprendre l'origine des divergences concernant les points forts, les points à améliorer et les notes. L'ordre d'évaluation des neuf critères peut être décidé par le groupe d'auto-évaluation. Il n'est pas indispensable que ce dernier respecte strictement l'ordre numérique.

Comment dégager un consensus ?

Une méthode de recherche du consensus en quatre étapes peut être appliquée :

1. Présenter, pour chaque sous-critère, toutes les preuves factuelles relatives aux points forts et aux points à améliorer qui ont été mis en évidence par chaque membre du groupe ;
2. S'accorder sur les points forts et les points à améliorer, ce qui est généralement fait à l'issue de l'examen des preuves tangibles et informations complémentaires fournies.
3. Présenter l'éventail des notes individuelles pour chaque sous-critère ;
4. S'accorder sur la notation finale.

Une préparation adéquate de la réunion par le président (ex : collecte de renseignements importants, coordination des évaluations individuelles) favorise son bon déroulement ainsi que des gains de temps importants.

Avis des utilisateurs CAF - La valeur ajoutée des débats

La majorité des utilisateurs a atteint le consensus à l'issue de débats. Les débats en eux-mêmes sont souvent considérés comme la véritable valeur ajoutée d'une auto-évaluation. En effet, lorsqu'il y a consensus, le résultat final n'est pas la simple addition des différents avis exprimés. Il reflète la vision commune d'un groupe représentatif et, partant, corrige et transcende le caractère subjectif des différents points de vue. De nombreux sondés considèrent également que la fourniture d'éclaircissements sur les preuves apportées et de justifications sur les différents avis exprimés quant aux points forts et aux points faibles prime sur les notes.

Le président est responsable de la conduite de ce processus destiné à obtenir le consensus du groupe et y joue un rôle-clé. Dans tous les cas, la discussion doit se baser sur des preuves concrètes des efforts réalisés et des résultats obtenus. Dans le CAF, une liste d'exemples pertinents est fournie afin d'aider à identifier les éléments de preuve recevables. Cette liste n'est pas exhaustive et il n'est pas nécessaire de rencontrer tous les indicateurs possibles repris en tant qu'exemples, mais seulement ceux qui sont pertinents pour l'organisation. Le groupe est toutefois encouragé à trouver des exemples supplémentaires s'il pense qu'ils sont pertinents pour l'organisation.

Ces exemples servent à expliciter le contenu du sous-critère de manière plus détaillée en vue :

- de permettre un examen de la manière dont l'administration satisfait aux exigences définies dans le sous-critère ;
- d'aider à identifier les preuves ; et
- de donner une indication des bonnes pratiques dans ce domaine particulier.

La notation

Le CAF prévoit deux méthodes de notation : la notation classique et la notation affinée. Ces deux méthodes sont expliquées en détail dans la présente brochure. Le recours à la notation classique est recommandé lorsqu'une organisation n'est pas rompue à l'exercice d'auto-évaluation et/ou qu'elle n'a aucune expérience des techniques de management par la qualité totale.

Durée de l'exercice d'auto-évaluation

Si l'on se fie aux données d'observation et aux préférences exprimées dans le cadre des différentes enquêtes, 2 à 3 jours semblent être insuffisants pour réaliser une auto-évaluation sérieuse mais dix jours ou plus paraissent en revanche exagérés. Il est difficile de proposer une durée idéale car trop de variables entrent en jeu : objectifs des dirigeants, temps, ressources et compétences pouvant être consacrés à l'exercice, disponibilité des données, des parties prenantes et des informations, pressions exercées au niveau politique. Une durée pouvant aller jusqu'à 5 jours semble toutefois être la norme dans la majorité des organisations. Cette durée englobe l'évaluation individuelle et la ou les réunions de consensus.

Les organisations ont, dans une large majorité, mené à bien le processus d'auto-évaluation en trois mois (préparation, auto-évaluation, conclusions et formulation d'un plan d'action).

Trois mois semblent constituer la durée idéale pour ne pas risquer une érosion de la motivation et de l'intérêt

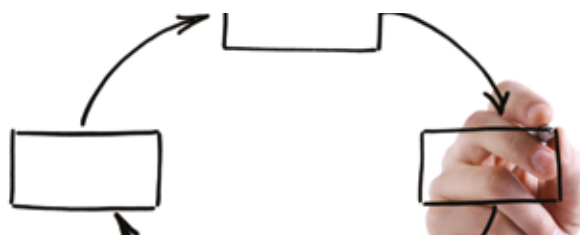
des parties prenantes. Il est possible de surcroît que la situation ait évolué entre le début et la fin du processus d'auto-évaluation. L'évaluation et la notation seront alors inexactes. Ce cas de figure est d'autant plus probable que l'amélioration d'une organisation au moyen du CAF est un processus continu et dynamique et que l'actualisation des données et des informations fait par conséquent partie intégrante de ce dernier.

6

Étape 6 Établir un rapport décrivant les résultats de l'auto-évaluation

Un rapport type d'auto-évaluation doit respecter la structure du CAF (cf. Schème A, page 70) et comporter au moins les éléments suivants :

- les points forts et les points à améliorer, pour chaque sous-critère, appuyés par des preuves factuelles pertinentes ;
- une note justifiée en fonction du tableau de notation ;
- des pistes d'actions d'amélioration.



Pour que le rapport puisse servir de fondement aux actions d'amélioration, il est essentiel que les cadres dirigeants l'acceptent officiellement et, mieux encore, qu'ils l'approuvent, ce qui ne devrait pas poser de problème si le travail de communication a été efficace. Les cadres supérieurs doivent réaffirmer leur volonté de mener les actions d'amélioration. Il est également indispensable à ce stade de communiquer les principaux résultats obtenus au personnel de l'organisation ainsi qu'aux autres parties prenantes.

Phase 3 :

Le plan d'amélioration et le choix des améliorations prioritaires

7

Étape 7 Élaborer un plan d'amélioration

Avis des utilisateurs du CAF : Le manque de mesure des résultats

De nombreuses organisations ont rencontré des problèmes lorsqu'elles ont appliqué le CAF pour la première fois. L'absence de mesure des résultats a bien évidemment constitué le principal obstacle auquel se sont heurtées nombre d'organisations qui se livraient à leur première auto-évaluation, ce qui a très souvent conduit, en guise de première action d'amélioration, à la mise en place de dispositifs de mesure.

La procédure d'auto-évaluation doit aller au-delà du rapport d'auto-évaluation pour remplir l'objectif de l'application du CAF. Elle doit directement aboutir à l'élaboration d'un plan comportant des mesures destinées à améliorer les performances de l'organisation.

Ce plan d'action est l'un des principaux objectifs de l'auto-évaluation menée dans le cadre du CAF ; il offre également un moyen d'intégrer des informations

essentielles dans le dispositif de planification stratégique de l'organisation. Il doit intégrer un plan cohérent permettant à l'organisation d'améliorer son fonctionnement de manière globale. Plus précisément, la logique sous-tendant le plan doit être la suivante :

1. il prévoit un plan d'action systématique couvrant le fonctionnement et l'exploitation de l'organisation toute entière ;
2. il fait suite au rapport d'auto-évaluation et s'appuie ainsi sur les preuves et les données fournies par l'organisation et, ce qui est absolument essentiel, par le personnel de l'organisation ;
3. il exploite les points forts de l'organisation, s'attaque à ses points faibles et prend des mesures à l'égard de ceux-ci prévoyant des actions d'amélioration appropriées.

Classer les actions d'amélioration par ordre de priorité

Pour élaborer le plan d'amélioration, les dirigeants peuvent utiliser une démarche structurée, comprenant les questions suivantes :

- Quels résultats souhaitons-nous avoir atteints dans deux ans compte tenu des objectifs à long terme et de la stratégie globale de l'organisation ?

- Quelles actions devons-nous entreprendre pour atteindre ces objectifs (stratégie/définition des tâches) ?

Le processus d'élaboration du plan d'amélioration peut se dérouler comme suit : Les cadres, en concertation avec les parties prenantes concernées,

1. rassemblent les propositions d'améliorations formulées dans le rapport d'auto-évaluation et regroupent ces propositions sous des thèmes communs ;
2. examinent les points à améliorer et les suggestions émises, puis formulent des actions d'amélioration tenant compte des objectifs stratégiques de l'organisation ;
3. classent les actions d'amélioration par ordre de priorité au moyen des critères fixés pour évaluer leur impact (faible, moyenne, élevée) comme :
 - l'importance stratégique de l'action (une combinaison de l'impact sur les parties prenantes, l'impact sur les résultats de l'organisation, la visibilité interne/externe)
 - la facilité de mise en œuvre des actions (examen du niveau de difficulté, des ressources nécessaires et de la rapidité d'exécution)
4. désignent un responsable pour chaque action, fixent un calendrier de travail ainsi que des échéances et déterminent les ressources nécessaires (cf. Schème B, page 71).

Il peut être utile de rattacher les actions d'amélioration menées à la structure du CAF afin de conserver une vision claire de l'ensemble. Un moyen d'établir les priorités consiste à combiner :

1. les notes attribuées par critère ou sous-critère qui donnent une idée de la performance des organisations dans tous les domaines ;
2. les principaux objectifs stratégiques.

Recommandations

Bien qu'il soit admis que l'auto-évaluation avec le CAF marque le début d'une stratégie d'amélioration à long terme, l'évaluation révélera inévitablement quelques domaines dans lesquels il est possible d'agir rapidement et facilement. La prise de mesures dans ces domaines contribuera à renforcer la crédibilité du programme d'amélioration, procurera un retour immédiat d'investissement en temps et en formation et incitera à poursuivre le processus, le succès engendrant le succès.

Il est judicieux d'associer aux activités d'amélioration les personnes ayant mené l'auto-évaluation. C'est généralement perçu comme gratifiant au plan personnel et renforce la confiance en soi et le moral. Ces personnes peuvent aussi devenir les ambassadeurs d'autres initiatives d'amélioration.

Les membres du groupe d'auto-évaluation (GAE)

Les membres du groupe d'auto-évaluation ont investi beaucoup d'énergie dans l'exercice, très souvent en sus de leur travail quotidien. Il est très fréquent qu'ils entament l'exercice en ayant quelques doutes sur, entre autres, son utilité et l'engagement des dirigeants ou en craignant les risques que comporte une attitude franche et honnête. Après quelques temps, cependant, la motivation et l'enthousiasme des membres du groupe s'accroissent lorsqu'ils se rendent compte que leurs travaux sont pris au sérieux. Au final, ils s'approprient pleinement les résultats. Les membres du groupe ont la capacité de devenir les candidats les plus motivés des équipes responsables des actions d'amélioration et ils devraient être traités conformément à ce rôle.

Dans l'idéal, le plan d'action découlant de l'auto-évaluation devrait être incorporé au processus de planification stratégique de l'organisation et devenir une partie intégrante de la stratégie globale de gestion de cette dernière.

8

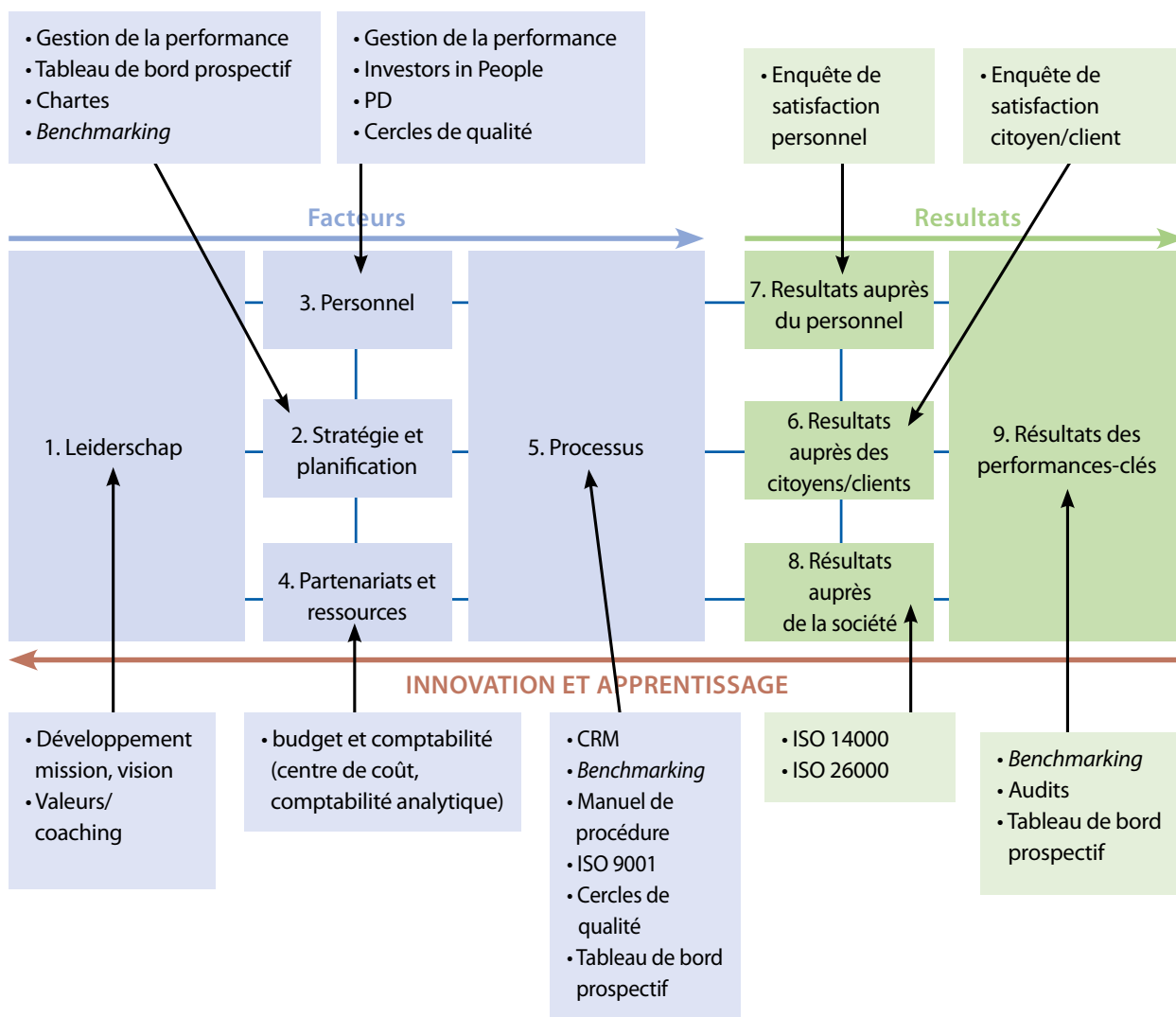
Etape 8 Diffuser le plan d'amélioration

Comme cela a été mentionné précédemment, la communication est l'un des facteurs-clés de réussite d'une auto-évaluation et des actions d'amélioration entreprises ultérieurement. Les actions de communication doivent fournir au groupe cible les informations requises sur le bon support au bon moment : non seulement préalablement à l'évaluation ou pendant celle-ci, mais aussi à l'issue de cette dernière.

C'est à chaque organisation de décider si elle souhaite ou non diffuser le rapport d'auto-évaluation mais en tout état de cause, il est opportun d'informer l'ensemble du personnel des résultats de l'auto-évaluation, c'est-à-dire des principales conclusions de celle-ci, des domaines dans lesquels des mesures sont les plus nécessaires et des actions d'amélioration prévues. Si cela n'est pas fait, la possibilité de créer une plate-forme de changement et d'amélioration appropriée risque d'être perdue.

Lors de la communication des résultats, il convient toujours de mettre l'accent sur les points forts de l'organisation et sur la manière dont elle entend s'améliorer encore davantage. Pourtant, il existe de nombreux exemples d'organisations qui tiennent leurs points forts pour acquis et oublient parfois de célébrer leurs réussites, ou ne réalisent pas à quel point il est important de le faire.

Modèle CAF – ACTIONS D'AMÉLIORATION



9

Etape 9 Mettre en œuvre le plan d'amélioration

L'établissement d'un plan d'action hiérarchisant les mesures d'amélioration, comme exposé à l'étape 7, est primordial. La plupart des exemples présentés dans le modèle CAF peuvent être considérés comme un premier pas vers des actions d'amélioration. Les bonnes pratiques et les outils de gestion existants peuvent être rattachés aux divers critères du modèle. Des exemples figurent ci-après. La mise en œuvre de ces actions d'amélioration doit s'appuyer sur une démarche appropriée et cohérente, des règles de suivi et d'évaluation. Les échéances et les résultats attendus doivent être précisés. Un responsable doit être désigné pour chaque action (un « maître d'ouvrage ») et des scénarios alternatifs doivent être imaginés pour les actions complexes.

Tout processus de management par la qualité doit être fondé sur un suivi de la mise en œuvre et une évaluation régulière des produits/services et des résultats. Le suivi permet d'ajuster ce qui avait été planifié dans le cadre de la mise en œuvre et de l'évaluation ex-post (produits/services et résultats), de vérifier quels objectifs ont été atteints et leur impact global. La détermination d'outils de mesure de la performance des actions (indicateurs de performance, critères de réussite, etc.) s'avère nécessaire pour améliorer le processus. Les organisations pourraient recourir au cycle PDCA pour gérer les actions d'amélioration (en gras) qui, pour être pleinement mises à profit, devraient être intégrées aux procédures normales des organisations.

De plus en plus de pays utilisent le CAF pour organiser des prix d'excellence. L'auto-évaluation avec le CAF peut aussi conduire à une reconnaissance officielle dans les **niveaux d'excellence établis par l'EFQM®** (www.efqm.org).

La mise en œuvre des plans d'action CAF favorise un recours permanent aux outils de management tels le tableau de bord prospectif (ou *Balanced Scorecard*), les enquêtes de satisfaction auprès des clients et du personnel, les dispositifs de gestion de la performance, etc.

10

Étape 10 **Programmer le prochain exercice d'auto-évaluation**

Le recours au cycle PDCA pour gérer le plan d'amélioration suppose la conduite d'une nouvelle évaluation au moyen du CAF.

Suivi des progrès réalisés et renouvellement de l'auto-évaluation

Une fois que le plan d'amélioration a été établi et que les changements ont commencé à être mis en œuvre, il est important de s'assurer que ces derniers ont des effets positifs et non négatifs sur des aspects dont l'organisation s'acquittait bien jusque-là. Certaines organisations ont intégré une auto-évaluation régulière à leur processus de planification des activités. Leurs évaluations sont programmées de manière à nourrir le processus annuel de fixation des objectifs et pour étayer leurs demandes de ressources financières.

Les tableaux d'évaluation du CAF sont des outils simples, mais néanmoins efficaces pour examiner la progression du plan d'amélioration.

Schème A :

Feuillet type d'auto-évaluation pour la notation classique

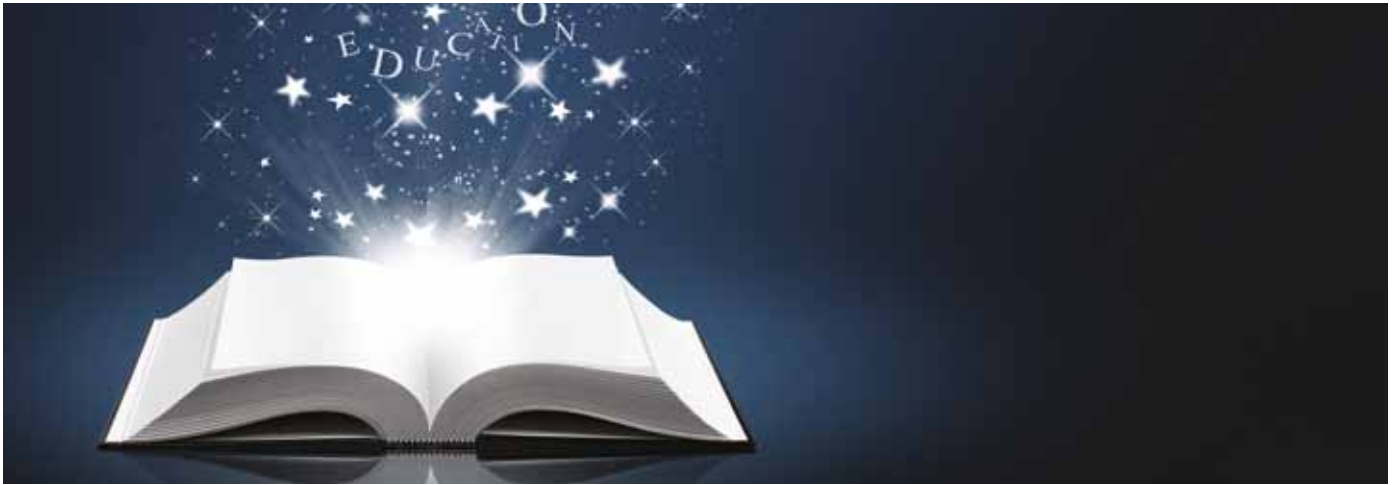
CRITÈRE N° 1 RÔLE DE L'ENCADREMENT				
Évaluation du critère n° 1 : Que fait concrètement l'encadrement de l'organisation pour :				
SOUS-CRITÈRES				
1.1 Donner une orientation à l'organisation en élaborant sa mission, sa vision et des valeurs				
1.2 Développer et mettre en œuvre un système de management pour l'organisation, de gestion de la performance et du changement				
1.3 Motiver et soutenir le personnel de l'organisation et se comporter de manière exemplaire				
1.4 Gérer les relations avec la sphère politique et les autres parties prenantes d'une manière propre à garantir le partage des responsabilités				
Sous-critère	Points forts	Domaines d'amélioration	Score / 100	Actions d'amélioration
1.1				
1.2				
1.3				
1.4				
Total / 400				
Moyenne sur 100				

Schème B :

Fiche projet d'amélioration

PROGRAMME D'ACTION N° 1 : (EX. RÔLE DE L'ENCADREMENT)	
Action 1.1	description de l'action
Sponsor :	la plus haute autorité responsable du programme qui souhaite engager une action particulière ; elle peut être considérée comme l'utilisateur final
Responsable de l'action :	la personne ou le service responsable de l'action
Équipe chargée de l'action :	les personnes désignées pour mettre en œuvre l'action ; il peut s'agir de personnes internes ou externes à l'organisation
Contact	
Portée	
Parties prenantes	
Points forts mis en évidence par l'auto-évaluation	
Contexte et domaines d'amélioration	
Alternatives à examiner	
Contraintes	
Ressources humaines requises (en nombre de personnes/jours)	
Budget	
Résultat attendu	
Date de début	
Date d'achèvement estimée	
Dates d'achèvement estimée	
Retard éventuel et raison(s) de celui-ci	

Glossaire



A

Administration électronique (e-gov)

Utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans les administrations publiques. Combinées avec les changements organisationnels et l'acquisition de nouvelles compétences, elle contribue à améliorer les services publics et les processus démocratiques ainsi qu'à renforcer l'adhésion aux politiques publiques. L'administration électronique (e-gov) est considérée comme un facteur d'amélioration de l'administration et d'accroissement de son efficacité. Elle peut permettre de faciliter l'élaboration et la mise en œuvre des politiques publiques et peut aider le secteur public à répondre aux exigences à priori incompatibles de fourniture de services plus nombreux et de meilleure qualité avec moins de moyens.

Analyse comparative (benchmarking)

Il existe de nombreuses définitions de ce terme mais elles incluent toutes l'idée de comparaison. D'après le Code de conduite européen du benchmarking (*European Benchmarking Code of Conduct*), l'analyse comparative consiste tout simplement à procéder à des comparaisons avec d'autres organisations puis à tirer des enseignements de ces comparaisons. Dans la pratique, l'analyse comparative inclut généralement :

- la comparaison régulière de certains aspects de la performance (fonctions ou processus) avec les organisations réputées pour leurs bonnes pratiques ; il est parfois fait référence à la notion de « meilleur de la classe », mais la notion de « meilleur » étant sujette à caution, il est préférable d'utiliser l'adjectif « bon » ;
- l'identification des aspects sur lesquels la performance peut être améliorée ;
- la recherche de nouvelles démarches d'amélioration de la performance ;
- la mise en œuvre effective de ces améliorations ; et
- la réalisation d'un suivi, en contrôlant les progrès réalisés et en étudiant les avantages obtenus.

Dans les administrations publiques européennes, l'analyse comparative se concentre habituellement sur l'aspect apprentissage, de sorte qu'aujourd'hui, on parle plus communément d'apprentissage par échange d'expériences (bench learning). En effet, apprendre à améliorer les performances par la mise en commun et le partage des connaissances, des informations et parfois des ressources est reconnu comme un moyen efficace pour introduire des changements organisationnels, avec pour avantages la réduction des risques, l'efficacité et le gain de temps.

Analyse comparative stratégique

L'analyse comparative stratégique est utilisée par les organisations qui cherchent à améliorer leur performance globale en étudiant les stratégies à long terme et les démarches globales qui ont permis de réussir aux organisations dont les performances sont très élevées. Elle implique la comparaison d'éléments tels que les compétences fondamentales, le développement de nouveaux produits et services, la modification du poids respectif des activités ou l'amélioration de la capacité à faire face aux évolutions extérieures.

Analyse STEPE

Analyse Socio-culturelle, Technologique, Économique, Politique et Écologique qui décrit un cadre de facteurs macro-environnementaux utilisés dans l'analyse des composantes environnementales de la gestion stratégique. On utilise aussi dans ce contexte les analyses STEER (Socio-culturelle, Technologique, Économique, Écologique et Réglementaire) ou PESTLE (Politique, Économique, Sociologique, Technologique, Légale, Environnementale). On suppose que l'organisation est capable d'examiner son environnement et d'évaluer les changements potentiels.

Analyse SWOT

Analyse des forces (*Strengths*), faiblesses (*Weaknesses*), opportunités (*Opportunities*) et menaces (*Threats*) concernant une organisation.

Apprentissage

Acquisition et compréhension de connaissances et d'informations qui peuvent conduire à des actions d'amélioration ou à des changements. Les exemples d'activités d'apprentissage dans le cadre d'une organisation incluent l'analyse comparative et l'apprentissage par échange d'expérience (*benchlearning*), les évaluations et/ou les audits conduits en interne ou en externe ou encore les études menées sur les meilleures pratiques. Les exemples d'apprentissage individuel incluent la formation et le développement des compétences.

• Environnement d'apprentissage

Environnement au sein d'une communauté de travail où l'apprentissage se déroule sous forme d'acquisition de compétences, de partage des connaissances, d'échange d'expériences et de dialogue sur les meilleures pratiques.

• Organisation apprenante

Organisation au sein de laquelle les agents améliorent en continu leur capacité d'atteindre les résultats qu'ils souhaitent, où des modes de pensée innovants et l'esprit d'ouverture sont encouragés, où les aspirations collectives peuvent s'épanouir, et où les agents sont en permanence en situation d'apprentissage dans le cadre de l'organisation tout entière.

Architecture d'entreprise

Cadre permettant à une organisation de planifier comment utiliser les technologies pour réaliser ses objectifs stratégiques et opérationnels. Ce cadre décrit comment les processus, l'information et les systèmes d'information s'intègrent pour atteindre les objectifs fixés pour l'organisation.

Ascendant (Bottom-up)

Sens du flux des informations ou des décisions, par exemple, qui part de la base de l'organisation vers les niveaux supérieurs. Antonyme : « Descendant » (*Top-down*).

Audit

Fonction d'évaluation indépendante qui consiste à examiner et évaluer les activités d'une organisation et ses résultats. Les audits les plus courants sont l'audit financier, l'audit opérationnel, l'audit informatique, l'audit de conformité et l'audit de gestion. Trois niveaux d'activité de contrôle peuvent être distingués dans l'audit :

- le contrôle interne, effectué par la direction ;
- l'audit interne, effectué par une unité autonome de l'organisation ; outre le contrôle de la conformité aux règles, ce type d'audit peut aussi intervenir dans le contrôle de l'efficacité de la gestion interne de l'organisation ;
- l'audit externe, effectué par un organisme indépendant, extérieur à l'organisation.

Autonomisation (Empowerment)

Processus consistant à accorder davantage de pouvoirs à un individu ou à un groupe d'individus dans le processus de prise de décision. Ce terme peut s'appliquer aux citoyens ou aux agents de l'organisation en impliquant la personne/le groupe et en lui accordant un certain degré d'autonomie dans ses actions ou décisions.

B

Balanced Scorecard : voir « Tableau de Bord Prospectif »

Benchmarking : voir « Analyse comparative »

Benchmark : voir « Référence »

Bonnes/meilleures pratiques

Performances, méthodes ou démarches conduisant à des résultats exceptionnels. L'expression « meilleures pratiques » est relative. Elle est parfois utilisée pour simplement attirer l'attention sur des pratiques professionnelles innovantes ou intéressantes, identifiées suite à une analyse comparative ou à un apprentissage par échange d'expériences. Il est préférable de parler de « bonnes pratiques » car il est difficile d'être sûr qu'il n'y en a pas de meilleure.

Bottom up : voir « Ascendant »

Brainstorming : voir « Remue-méninges »

C

Cartographie de processus

Représentation graphique des séries d'actions qui lient les processus.

Citoyen/client

Le terme citoyen/client traduit la relation complexe qui existe entre l'administration et son public. La personne à qui s'adressent les services doit être considérée comme un citoyen, un membre de la société démocratique avec des droits et des devoirs (ex : contribuable, acteur politique, contrevenant, etc.). Cette personne devrait aussi être considérée comme un client, non seulement parce qu'elle est dans la position d'un bénéficiaire de services, mais aussi parce qu'elle a le droit d'être traitée avec équité et courtoisie, même quand elle est dans une position de contribuable ou de contrevenant. Dans la mesure où ces deux aspects ne sont pas toujours clairement dissociables, cette relation complexe sera décrite comme une relation de citoyens/clients.

Co-conception / Co-décision / Co-production / Co-évaluation

Le rôle des citoyens/clients peut être généralement envisagé sous quatre angles : en tant que co-concepteurs, co-décideurs, co-producteurs et co-évaluateurs. En tant que co-concepteurs, ils ont une influence sur ce que les organisations publiques souhaitent fournir comme services en réponse à un besoin spécifique et comment elles souhaitent le faire. En tant que co-décideurs, les citoyens seront davantage impliqués dans les décisions qui les concernent et les feront leurs. En tant que co-producteurs, les citoyens eux-mêmes seront impliqués dans le cycle de production et/ou de fourniture de services et leur qualité. Enfin et surtout, en tant que co-évaluateurs, les citoyens s'exprimeront sur la qualité des politiques et des services publics dont ils ont bénéficié.

Code de conduite

Peut être implicite ou explicite. Règles et recommandations de comportement à l'intention de personnes, de groupes professionnels, d'équipes ou d'organisations. Les codes de conduite peuvent également s'appliquer à des activités spécifiques telles que l'audit ou l'analyse comparative. Ils se réfèrent souvent à des normes éthiques.

Compétence

Connaissances, aptitudes et comportements qu'une personne applique en situation professionnelle. Lorsqu'un individu est capable de mener à bien une tâche, on considère qu'il a atteint un certain niveau de compétence.

Conflit d'intérêts

Dans le secteur public, expression qui désigne le conflit entre la mission publique et l'intérêt personnel du fonctionnaire concerné, dans lequel l'intérêt personnel de ce dernier est susceptible d'influer de manière inappropriée sur l'exécution de sa charge. Même en l'absence de preuve de comportement inadéquat, un conflit d'intérêts peut en donner l'apparence et entamer la confiance placée dans la capacité de cette personne à se comporter de manière appropriée.

Connaissance

La connaissance peut se définir comme une « information retouchée par l'expérience, le contexte, l'interprétation, la réflexion ». La connaissance est le résultat de la transformation effectuée sur l'information. Elle se distingue d'une donnée ou d'une information car elle nécessite une capacité cognitive humaine à se l'approprier. Exemple : pratique, savoir-faire, expertise, connaissance technique.

Consensus

Désigne, le fait de parvenir à un accord, lorsque les évaluateurs se réunissent afin de comparer et d'examiner leurs propositions d'évaluations et de notations. Ce processus s'achève généralement par un accord entre évaluateurs sur le diagnostic et la notation attribuée.

Culture organisationnelle

Ensemble des comportements, de l'éthique et des valeurs qui sont transmis, mis en pratique et renforcés par les membres de l'organisation, et qui sont influencés par les traditions et les systèmes nationaux, sociopolitiques et juridiques.

Cycle PDCA (Plan-Do-Check-Act)

Cycle de quatre étapes qui doit être suivi pour réaliser l'amélioration continue, décrit par Deming :

- P (*Plan*) pour planifier (phase de projet)
- D (*Do*) pour réaliser (phase d'exécution)
- C (*Check*) pour contrôler (phase de contrôle des résultats)
- A (*Act*) pour adapter (phase d'action, d'adaptation et de correction).

Ce cycle souligne que tout programme d'amélioration doit débuter par une planification soignée, aboutir à une action effective, être contrôlé et éventuellement adapté avant d'entamer un nouveau cycle.

**Descendant (Top-down)**

Sens du flux des informations ou décisions, qui part des niveaux supérieurs vers la base de l'organisation. Antonyme : « Ascendant » (*Bottom-up*).

Description de fonction

Présentation complète de la fonction (description des tâches, responsabilités, connaissances, compétences et aptitudes). La « description de fonction » est un instrument fondamental pour la gestion des ressources humaines. Il constitue un élément de connaissance, d'analyse, de communication et de dialogue. Il représente une sorte de charte entre l'organisation et le titulaire de la fonction. C'est par ailleurs un facteur clé pour sensibiliser les employeurs et des employés à leurs responsabilités (selon B. Dubois et K. Rollot).

Développement durable

Développement adapté pour répondre aux besoins d'aujourd'hui sans compromettre la possibilité de répondre aux besoins des futures générations.

Diagramme de processus, diagramme de flux (flow chart)

Représentation graphique des successions d'actions qui composent un processus.

Dirigeants (leaders)

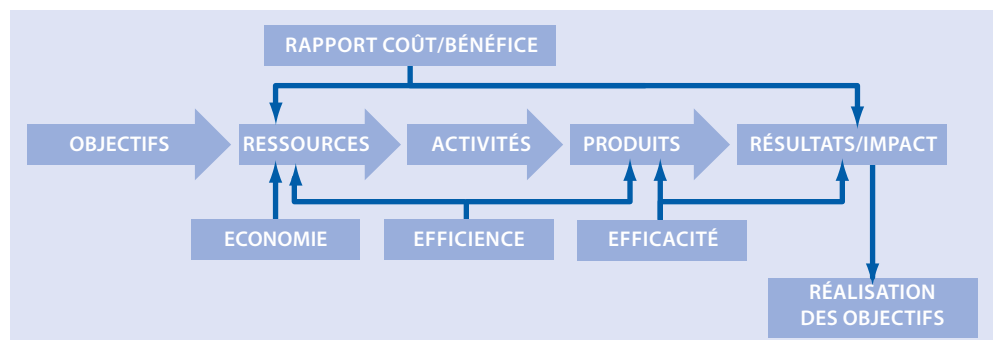
Terme traditionnellement associé aux responsables hiérarchiques d'une organisation. Il peut désigner aussi les personnes qui, grâce à leurs compétences dans un domaine particulier, sont reconnues comme ayant un rôle de modèle par les autres.

Diversité

Se rapporte à la différence. Peut faire référence aux valeurs, aux attitudes, à la culture, à la philosophie ou aux convictions religieuses, aux connaissances, aux qualifications, à l'expérience et au mode de vie des différents groupes ou individus à l'intérieur d'un groupe. Elle peut également se référer au genre, à l'orientation sexuelle, à l'origine nationale ou ethnique, au handicap ou à l'âge. Dans une administration publique, on parlera de diversité si l'organisation est le reflet de la société qu'elle sert.

**Économie**

Économie et économiser se réfèrent à une gestion financière prudente visant à réduire les coûts et les dépenses.



Efficacité

Mesure la relation entre l'objectif fixé et l'impact, les effets ou les résultats obtenus.

Efficience

Produits ou services obtenus par rapport aux moyens ou aux coûts déployés. L'efficience et la productivité peuvent être considérées comme une seule et même notion. La productivité peut être mesurée selon des modalités qui prennent en compte soit l'ensemble des facteurs de production (la productivité totale des facteurs) soit un facteur particulier (productivité du travail ou du capital).

Efficience – Efficacité – Économie – Éthique – Environnement

Règle des 3E – Économie, Efficacité et Efficience (voir définitions ci-dessus) – utilisée dans le secteur public, auxquels ont été ajoutés récemment Éthique et Environnement, créant ainsi la règle des 5E, utile pour la gestion de la qualité.

Encadrement/Dirigeants/Management/leadership

Terme se référant aux responsables hiérarchiques, les cadres, composant la ligne de commandement de l'organisation.

Enquête

Activité qui consiste à recueillir des données sur les opinions, les attitudes ou les connaissances d'individus ou de groupes d'individus. Elle ne porte le plus souvent que sur une partie de l'ensemble de la population.

Éthique

Dans le service public, l'éthique peut se définir comme l'ensemble des normes et valeurs communes auxquelles les agents souscrivent dans l'exercice de leurs tâches. La nature morale de ces valeurs/normes peut être implicite ou explicite, permet de décider ce qu'il convient de considérer comme un comportement approprié ou inapproprié, bon ou mauvais. Alors que les valeurs servent de principes moraux, les normes peuvent également définir ce qui, dans une situation donnée, est approprié d'un double point de vue juridique et moral.

Évaluation

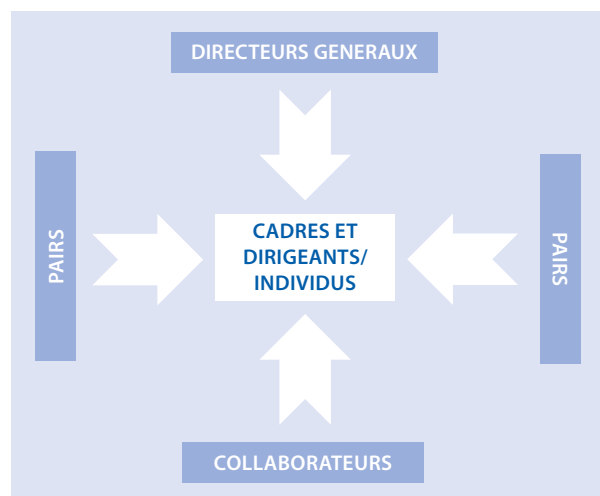
Fait d'examiner si les actions menées ont produit les effets escomptés et si d'autres actions auraient été susceptibles de produire un meilleur résultat à un coût moindre.

Évaluation des performances

Cette notion s'entend dans un contexte de gestion. En général, le système de gestion d'une organisation inclut l'évaluation des performances des agents. Cette pratique aide à effectuer un suivi des performances des services et de la structure de l'organisation dans son ensemble, en rassemblant les performances individuelles aux différents niveaux de l'organisation. L'entretien d'évaluation individuel entre l'agent et son supérieur hiérarchique est la méthode d'évaluation la plus courante. Pendant l'entretien, outre l'évaluation des performances, d'autres aspects peuvent être examinés, notamment le niveau de compétence professionnelle de l'intéressé(e) et les compétences pour lesquelles au contraire des besoins de formation peuvent être identifiés. Dans toute démarche de gestion de la qualité totale, le cycle PDCA (*Plan-Do-Check-Act*), fondé sur l'amélioration continue, est appliqué au niveau individuel : il s'agit de

planifier (PLAN) le travail à exécuter pour l'année à venir, de réaliser (DO) ce travail, de contrôler (CHECK) les résultats de ce travail pendant l'entretien d'évaluation des performances et d'apporter des améliorations (ACT), c'est-à-dire adapter les objectifs, les moyens, les compétences l'année suivante, si nécessaire. Il existe plusieurs manières de rendre l'évaluation des performances plus objective :

- l'évaluation ascendante, selon laquelle les cadres/dirigeants sont évalués par les agents placés directement sous leur autorité ;
- l'évaluation à 360°, dans laquelle les cadres/dirigeants sont évalués selon différents points de vue : par les directeurs généraux, leurs pairs, leurs collaborateurs et par les clients.

**Excellence**

Caractérisée une pratique remarquable dans la gestion d'une organisation et l'obtention des résultats fondée sur les concepts fondamentaux de gestion de la qualité totale formulés par l'EFQM, au nombre desquels figurent l'orientation résultats, l'orientation clients, le leadership et la constance des objectifs, la gestion par les processus et les faits, l'implication des personnes, l'amélioration continue, l'innovation, les partenariats fondés sur des avantages réciproques et la responsabilité sociétale de l'organisation.

F**Facteur critique de succès (FCS)**

(Critical Success Factor – CSF)

Conditions préalables qui doivent être remplies pour qu'un objectif stratégique puisse être atteint. Ce facteur met en lumière les activités ou les résultats pour lesquels il est essentiel d'obtenir une performance satisfaisante afin que l'organisation réussisse.

G**Gestion totale de la qualité ou (GTQ) ou Gestion de la qualité totale (GQT) ou management par la qualité totale (Total Quality management –TQM)**

Philosophie de gestion centrée sur le client, cherchant à améliorer de manière continue les processus au moyen d'outils d'analyse et d'un travail d'équipe associant tous les collaborateurs. Il existe plusieurs modèles de gestion de la qualité totale, celui de l'EFQM, le CAF, le Malcolm Baldrige (États-Unis) et le modèle ISO 9004 étant les plus couramment utilisés.

Gestion des connaissances (*Knowledge management*)

Gestion explicite et systématique des connaissances indispensables et des processus associés de création, d'organisation, de diffusion, d'utilisation et d'exploitation des connaissances. Il est important de noter que les connaissances recouvrent à la fois les connaissances implicites (informelles, pratiques, exprimée par l'action) et les connaissances explicites (codifiées et exprimées sous forme d'informations dans des bases de données, des documents, etc). Un programme de qualité en la matière sera un programme qui s'attache à l'enrichissement et à la transmission des connaissances appartenant à ces deux catégories. Dans la plupart des organisations, les connaissances les plus vitales sont souvent celles qui ont trait aux clients ou bénéficiaires, aux processus, aux produits et services (adaptées aux besoins des utilisateurs), aux ressources humaines, à la mémoire de l'organisation (en tirant des enseignements du passé ou de tout autre aspect de l'organisation), aux relations, les outils de la connaissance, qui permettent de mesurer et de gérer le capital intellectuel de l'organisation. Une grande variété de pratiques et de processus sont utilisés pour la gestion des connaissances. Au nombre des plus courants, il convient de citer les communautés de pratiques qui permettent d'échanger notamment les connaissances implicites.

Gestion des performances

La gestion des performances est un modèle de contrôle interactif basé sur un accord. Son principe opérationnel réside dans la capacité des parties à trouver l'équilibre qui convient entre les ressources disponibles et les résultats à obtenir avec ces ressources. Sa finalité consiste à obtenir les résultats souhaités au meilleur rapport coûts/efficacité, ce qui implique une gestion efficiente des processus.

Gestion des ressources humaines

Gestion du personnel, développement et exploitation des connaissances, du savoir-faire et du potentiel des agents d'une organisation à l'appui de la stratégie, du plan d'action et du fonctionnement efficace des processus.

Gestion du changement

La gestion du changement implique à la fois d'impulser les changements nécessaires dans l'organisation, phase généralement précédée par l'élaboration de calendriers de modernisation et de réforme, et de maîtriser la dynamique du changement en organisant, en mettant en œuvre, en soutenant et accompagnant le changement.

Gouvernance

Les principaux éléments d'une bonne gouvernance publique sont déterminés par un cadre de référence pour l'autorité et le contrôle. Ce cadre couvre l'obligation de rendre compte de la réalisation des objectifs, la transparence des actions et du processus de prise de décision à l'égard des parties prenantes, l'efficacité et l'efficacités, la réactivité aux besoins de la société, la capacité à anticiper les problèmes et les tendances et, enfin, le respect de la législation et de la réglementation.



Impact

Effets et conséquences d'actions, d'interventions ou de politiques possibles et réelles dans le secteur public, le secteur privé et des secteurs tiers.

Indicateurs

Instruments de mesure indicatifs, permettant d'indiquer les résultats d'une action.

• Indicateurs de performances

Désignent les nombreuses mesures opérationnelles utilisées dans l'administration publique pour aider à contrôler, comprendre, anticiper et améliorer son fonctionnement et ses performances. Plusieurs termes sont utilisés pour la mesure de la performance d'une organisation : résultats, mesures, indicateurs ou paramètres. Toutefois, la terminologie de la mesure est moins importante : l'important est d'utiliser des termes qui « parlent » et qui sont familiers. Selon le principe de Pareto, 80% des résultats sont obtenus à partir d'environ 20 % de ce qui est produit. Il est donc important de mesurer au minimum les performances des processus essentiels à la réalisation des résultats souhaités.

• Indicateurs de performances clés

Indicateurs les plus cruciaux de mesure des performances des processus clés (contenus pour l'essentiel dans les critères 4 et 5 du CAF) les plus susceptibles d'influer sur l'efficacité et l'efficience de nos résultats de performances clés. Par exemple, un bon indicateur de satisfaction du client peut être fourni par les mesures, dans les résultats auprès des citoyens/clients, des performances des processus mis en place pour leur fournir des produits et des services.

Information

Ensemble de données organisées pour constituer un message : données qui ont du sens. L'information est couramment définie comme les faits fournis ou appris sur quelque chose ou quelqu'un. Exemple : loi, règle, législation, procédure, rapport, ligne directrice, courrier, courriel, article, instruction, présentation, message, graphique, formulaire, contenu d'un livre ou d'un journal, plan.

Innovation

Processus qui consiste à traduire les bonnes idées en nouveaux services, processus, outils, systèmes et interactions humaines. Une organisation peut être qualifiée d'innovante lorsqu'une tâche existante est accomplie d'une manière inédite ou lorsque l'organisation propose à ses clients un service nouveau et d'une manière différente.

Input

Information, connaissance, ressource matérielle ou autre, de quelque nature que ce soit, utilisées à des fins de production.

ISO (*International Organization for standardization*)

L'ISO (Organisation internationale de normalisation) est un réseau mondial qui identifie les normes internationales requises par les entreprises, les administrations et la société, qui les développe en partenariat avec les secteurs appelés à les appliquer, qui les adopte en suivant des procédures

transparentes fondées sur la consultation des partenaires nationaux et les publie en vue de leur application dans le monde entier. Les normes ISO définissent les exigences requises pour les produits, services, processus, matériaux et systèmes à la pointe de la technique et les bonnes pratiques en matière de contrôle de conformité, de gestion et d'organisation.



Leadership

Modalités selon lesquelles les dirigeants élaborent les missions et la « vision » de l'organisation et en facilitent la réalisation.

Reflète la manière dont les dirigeants élaborent les valeurs requises pour le succès à long terme et les mettent en œuvre au moyen d'actions et de comportements appropriés. Indique la manière dont les dirigeants s'investissent personnellement pour s'assurer que le système de management est conçu, mis en œuvre et évalué et que les organisations placent en permanence le changement et l'innovation en tête de leurs priorités. Le terme « leadership » désigne également l'ensemble des dirigeants ou cadres de l'organisation.



Mesure de la perception

Mesure des impressions et des opinions subjectives d'une personne ou d'un groupe de personnes, par exemple la perception qu'a un client de la qualité d'un produit ou d'un service.

Mission

Description de ce qu'une organisation devrait réaliser pour ses parties prenantes. Dans le cas d'une organisation du secteur public, la mission résulte d'une politique publique et/ou de mandats officiels. La mission est la raison d'être de l'organisation. Les objectifs ultimes qu'une organisation s'emploie à réaliser dans le contexte de sa mission sont définis dans sa vision, traduite en objectifs stratégiques et opérationnels.

Moyen : voir « input »



Notation extra-financière

L'évaluation extra-financière évalue les niveaux d'engagement d'une organisation en ce qui concerne les droits de l'homme, les conditions

de travail et d'emploi, le dialogue social, la protection de l'environnement, la gouvernance et la contribution de l'organisation au développement de la communauté où elle opère. Ces notions peuvent s'adresser à des investisseurs souhaitant orienter leurs décisions d'investissement vers des activités visant à obtenir un équilibre écologique et contribuant, dans la mesure du possible, au progrès social et au renforcement de la transparence et de l'éthique professionnelle. Les institutions publiques qui sont en mesure d'emprunter sur les marchés peuvent demander une évaluation de leur RSE (responsabilité sociétale des entreprises) à une agence de notation extra-financière pour obtenir des prêts sur des fonds socialement responsables (ISR : investissements socialement responsables).



Objectifs (buts/cibles)

Formulation de la situation vers laquelle l'organisation tend, décrivant les résultats ou les effets désirés tels que définis dans la mission de l'organisation.

• Objectifs stratégiques

Objectifs globaux à moyen et long termes indiquant l'orientation générale que l'organisation souhaite prendre. Décrivent les résultats ou effets auxquels elle souhaite au final parvenir.

• Objectifs opérationnels

Formulation concrète des objectifs stratégiques, par exemple au niveau d'une unité. Un objectif opérationnel peut être immédiatement traduit en un ensemble d'activités et de tâches.

Objectifs SMART

Les objectifs établissent ce qu'une organisation a décidé de réaliser. Il est recommandé que les objectifs respectent le modèle SMART :

Specific : spécifiques et précis ;

Measurable : mesurables, quantifiés ;

Achievable : réalisables ;

Realistic : réalistes (existe-t-il des ressources suffisantes ?) ;

Timed : définis dans le temps, assortis d'un calendrier gérable.

Obligation de rendre compte

Obligation de répondre des responsabilités qui ont été attribuées et acceptées et de rendre compte de l'utilisation et de la gestion des ressources confiées. Les personnes qui acceptent cette obligation sont tenues de répondre à toute question et de rendre compte à leurs interlocuteurs des ressources et des opérations qui sont placées sous leur contrôle. Ainsi les deux parties ont leurs propres devoirs à accomplir.

Organisation de service public/administration publique

Entité qui concourt à la fourniture de services publics, placée sous le contrôle de l'autorité politique (nationale, fédérale, régionale ou locale). Ceci inclut les organisations qui traitent de la formulation de politiques et de l'application des lois, c'est-à-dire des matières qui ne peuvent pas être considérées strictement comme des services.

Outcome : voir « résultat »

Output : voir « produit ou service »



Partenariat

Collaboration durable avec d'autres parties sur une base commerciale ou non pour atteindre un but commun, créant ainsi de la valeur ajoutée pour l'organisation et ses clients/parties prenantes.

Parties prenantes

Tous ceux qui ont un intérêt (financier ou autre) dans les activités de l'organisation. Les parties prenantes internes et externes entrent dans quatre grandes catégories :

- l'autorité politique,
- les citoyens/clients,
- le personnel de l'organisation,
- les partenaires.

Exemples de parties prenantes : décideurs politiques, citoyens/clients, agents, société, organismes d'inspection, médias, partenaires publics ou privés (banques, ...), etc. Les organismes gouvernementaux ou non (ONG) sont aussi des parties prenantes.

Performance

Mesure du degré de réalisation des objectifs atteint par une personne, une équipe, une organisation ou un processus.

Personnel

Tous les individus employés par l'organisation (agents à plein temps, agents à temps partiel et personnel temporaire).

Plan d'amélioration ou d'action

Document contenant les actions à entreprendre, la répartition des responsabilités, les objectifs fixés pour la réalisation du projet (par exemple : les buts à atteindre/les échéances à respecter) et les moyens nécessaires (heures, ressources financières, par exemple).

Politique publique

Ligne d'action délibérément suivie par les institutions et responsables gouvernementaux pour résoudre un problème ou une question d'intérêt public. Cela recouvre aussi bien l'action du gouvernement que l'absence d'action de sa part, la prise de décisions ou l'absence de décision et cela implique que des choix soient opérés entre différentes solutions concurrentes.

Preuve

Informations étayant une affirmation ou un fait. La preuve est considérée comme essentielle pour parvenir à une conclusion ou un à jugement de nature définitive.

Procédure

Description détaillée et bien définie des modalités d'exécution des tâches.

Processus

Ensemble d'activités interdépendantes transformant des facteurs ou moyens (*input*), en produits ou services (*output*) en y apportant une valeur ajoutée.

Processus d'amélioration continue

Amélioration continue des processus de travail en termes de qualité, d'économie ou de durée de cycle. L'implication de toutes les parties prenantes d'une organisation constitue en principe une condition préalable.

Produit ou service (*output*)

Résultat immédiat d'un processus. On distingue les produits et services intermédiaires et finaux, les premiers consistant

dans la fourniture de biens à un département par un autre au sein d'une organisation, les secondes portant sur une prestation ou sur la fourniture d'un bien à une personne à l'intérieur ou à l'extérieur à l'organisation.

Propriétaire (ou pilote) de processus

Personne chargée de concevoir, d'améliorer et d'exécuter les processus, de les coordonner et de les intégrer à l'organisation. Ses responsabilités sont les suivantes :

- comprendre le processus : comment est-il exécuté en pratique ?
- cibler le processus : comment s'intègre-t-il dans la vision plus large de l'organisation ? Qui sont les parties prenantes internes et externes à l'organisation et leurs attentes sont-elles satisfaites ? Comment le processus s'articule-t-il avec d'autres processus ?
- faire connaître le processus aux parties prenantes internes et externes ;
- contrôler et mesurer le processus : dans quelle mesure le processus est-il efficient et efficace ?
- soumettre le processus à une analyse comparative : quelles sont les performances obtenues par d'autres organisations et quels enseignements est-il possible d'en tirer ?
- mettre le processus en perspective : quelle est la finalité à long terme définie pour ce processus et que faire pour y parvenir ?
- faire un bilan du processus : qu'est-il possible d'améliorer, exactement ? Quels sont les points faibles et comment peuvent-ils être ciblés ?

En suivant ces différentes étapes, le propriétaire ou pilote du processus se donne les moyens d'améliorer en permanence ce dernier.



Qualité (dans le contexte du service public)

Fourniture d'un service public présentant une série de caractéristiques qui répondent de manière durable :

- aux spécifications ou exigences (droit, législation, réglementation) ;
- aux attentes des citoyens/clients ;
- aux attentes de toutes les autres parties prenantes (politiques, financières, institutions, personnel).

Le concept de qualité a évolué ces dernières décennies :

• Contrôle de la qualité

Le contrôle de la qualité est ciblé sur le produit ou service, contrôlé sur la base de normes et de spécifications écrites. Les méthodes de contrôle statistique de la qualité (méthodes d'échantillonnage) ont évolué depuis les années 1920-30.

• Assurance de la qualité

L'assurance de la qualité est ciblée sur les processus de base afin de garantir la qualité d'un produit ou d'un service. Le contrôle de la qualité est compris dans l'assurance de la qualité. Ce concept, né dans les années 1950 et largement utilisé dans les années 1980 et 1990 grâce aux normes ISO 9000, n'est plus utilisé. Il a été remplacé par le concept de gestion totale de la qualité.

• **Gestion totale de la qualité ou gestion de la qualité totale**

La gestion de la qualité totale (GQT) est un principe de gestion incitant l'ensemble de l'organisation (processus métiers, processus de gestion et processus de support) à prendre des responsabilités et à assurer la qualité de leurs produits ou services et des processus en cherchant sans cesse à améliorer l'efficacité de leurs processus à tous les stades. La GQT devrait s'adresser à la plupart des dimensions d'une organisation grâce à une approche globale de la gestion pour répondre aux besoins et aux exigences des clients. Cette approche concerne aussi les parties prenantes. Le concept de GQT est apparu dans les années 1980. La gestion totale de la qualité (GQT), la gestion de la qualité et la qualité totale correspondent au même concept, même si certains auteurs les différencient.

• **Système de gestion de la qualité**

Ensemble d'activités coordonnées visant à orienter et contrôler une organisation pour améliorer en permanence l'efficacité et l'efficience de ses performances.

Quick win

Action qui peut être effectuée facilement et rapidement (en quelques semaines) et qui encourage le personnel à mettre en œuvre des actions stratégiquement plus importantes mais aussi plus difficiles.



Rapport coût/efficacité

Rapport entre les effets recherchés implicitement par les objectifs de l'organisation et le coût (environnemental, humain, en matériels, social) total, de leur réalisation. Voir également « Efficacité ».

Rapport de consensus ou rapport d'auto-évaluation

Rapport décrivant les résultats de l'auto-évaluation. Ce rapport doit rendre compte des points forts de l'organisation et des points à améliorer. Il peut aussi contenir des propositions d'amélioration pour certains projets stratégiques.

Référence ou Benchmark

Résultat d'un excellent niveau (parfois qualifié de « meilleur de la classe », voir « Analyse comparative »), étalon de mesure pour opérer des comparaisons par rapport au niveau de performance reconnu comme norme d'excellence pour un processus spécifique.

Remue-méninges ou Brainstorming

Outil de travail en groupe permettant d'exprimer librement des idées au cours d'une réunion de courte durée. La règle fondamentale est, dans la mesure du possible, l'absence de toute critique pendant la phase d'expression des idées.

Réseau

Organisation informelle reliant des individus ou des organisations qui n'ont pas nécessairement de ligne de commandement formelle. Les membres d'un réseau partagent souvent des valeurs et des intérêts.

Responsabilité sociétale

Engagement social pris par des organisations du secteur public ou privé de contribuer au développement durable en s'employant, aux côtés des agents, de leurs familles, des collectivités locales et de la société au sens large, à améliorer la qualité de vie. Le but est que cela profite à l'organisation et à la société dans son ensemble.

Ressources

Connaissances, travail, capital, locaux ou technologies qu'une organisation utilise pour accomplir ses tâches.

Résultat (outcome)

Effet global des produits et services sur les bénéficiaires directs et parties prenantes ou la société en général.

Exemples de produits et de résultats : le durcissement des conditions à remplir pour posséder des armes à feu conduit à un abaissement du nombre de permis de port d'armes délivrés (produit intermédiaire). Il y a moins d'armes à feu en circulation dans la société (produit final). Ces produits et services ont pour résultat l'accroissement du niveau de sécurité ou du sentiment de sécurité.

Résultats de performances clés

Mesurent la capacité de l'organisation de réaliser sa stratégie et sa planification basée sur les besoins et attentes des différentes parties prenantes (résultats externes) et l'efficacité de son management et de ses actions d'amélioration (résultats internes).



Services électroniques (e-Services)

Services publics fournis au moyen de technologies d'information et de communication.

SMART : voir « objectifs »

Stratégie

Plan à long terme des actions prioritaires à mener pour atteindre un objectif global ou pour accomplir une mission.

Structure organisationnelle

Manière dont une organisation est structurée (répartition des fonctions ou des domaines de travail, canaux de communication officiels entre la direction et les agents, etc.) et dont les tâches et les responsabilités sont réparties à l'intérieur de l'organisation.

Suivi (follow up)

Étape venant après un processus d'auto-évaluation et l'apport de changements à une organisation. Un suivi vise à mesurer le degré de réalisation des objectifs fixés. Selon ses résultats, l'analyse peut déboucher sur le lancement de nouvelles initiatives et l'adaptation de la stratégie et du plan d'action en fonction des nouvelles circonstances.

Système d'information de gestion

Système délivrant des informations opérationnelles pour gérer l'organisation sur la base d'une mesure permanente des objectifs réalisés, des risques, de la qualité, d'audits internes, de systèmes de contrôle interne et d'informations fournies par les auto-évaluations.

T**Tableau de bord prospectif ou
Balanced Scorecard (BSC)**

Technique qui permet, à l'aide de mesures quantitatives, d'évaluer dans quelle mesure une institution parvient à réaliser sa mission et ses objectifs stratégiques. Ces mesures s'orientent selon quatre axes : innovation et apprentissage (gestion des ressources humaines), processus internes, clients, gestion financière. Les indicateurs de chacune des approches sont liés entre eux par une relation de cause à effet. Ces relations sont basées sur des hypothèses devant faire l'objet d'un suivi permanent. Le tableau de bord prospectif est très utile comme outil de communication, permettant à la hiérarchie d'informer les personnels des institutions et les parties prenantes des progrès dans la réalisation du plan stratégique. Le tableau de bord prospectif est de plus en plus utilisé dans le secteur public en Europe. Il convient de noter aussi que le tableau de bord stratégique peut être utilisé dans le cadre d'une auto-évaluation CAF.

Terme

Période pendant laquelle des résultats doivent être obtenus

- court terme : fait habituellement référence à des périodes de moins d'un an ;
- moyen terme : fait habituellement référence à des périodes comprises entre un et cinq ans ;
- long terme : fait habituellement référence à des périodes de plus de cinq ans.

Top-down : voir « Descendant »

Transparence

Implique l'ouverture, la communication et l'obligation de rendre compte. C'est une extension métaphorique du sens utilisé en science physique : un objet « transparent » est un objet à travers lequel on peut voir. Les réunions publiques, la publication des états financiers, une législation sur la liberté d'information, l'examen budgétaire, la réalisation d'audits sont des exemples de procédures transparentes.

V**Valeur**

Se réfère aux valeurs monétaires, sociales, culturelles et morales. Les valeurs morales sont considérées comme plus ou moins universelles, alors que les valeurs culturelles varient selon les organisations et selon les pays. Les valeurs culturelles d'une organisation devraient être transmises et pratiquées et aussi être liées à la mission de l'organisation. Les valeurs des organisations du secteur non marchand peuvent être assez différentes de celles d'entreprises du secteur privé.

Vision

Rêve ou aspiration réalisable de ce qu'une organisation souhaite faire et la direction dans laquelle elle souhaite s'orienter. Le contexte de ce rêve et de cette aspiration est déterminé par la mission de l'organisation.



Annexe :

Structure CAF 2006 versus structure CAF 2013

FACTEURS	
CAF 2006	CAF 2013
Critère n°1 : Leadership Que fait concrètement le leadership de l'organisation pour :	Critère n°1 : Leadership Que fait l'encadrement de l'organisation pour :
Sous-critère 1.1 Donner une orientation à l'organisation en développant sa mission, sa vision et ses valeurs	Sous-critère 1.1 Donner une orientation à l'organisation en élaborant sa mission, sa vision et ses valeurs
Sous-critère 1.2 Instaurer un système pour gérer l'organisation, la performance et le changement	Sous-critère 1.2 Gérer l'organisation, ses performances et son amélioration continue
Sous-critère 1.3 Motiver et soutenir le personnel et se comporter de manière exemplaire	Sous-critère 1.3 Motiver et soutenir le personnel de l'organisation et se comporter de manière exemplaire
Sous-critère 1.4 Gérer les relations avec la sphère politique et les autres parties prenantes d'une manière propre à garantir le partage adéquat des responsabilités	Sous-critère 1.4 Gérer efficacement les relations avec la sphère politique et autres parties prenantes
Critère n° 2 : Stratégie et planification Que fait concrètement l'organisation pour :	Critère n° 2 : Stratégie et planification Que fait l'organisation pour :
Sous-critère 2.1 Collecter l'information sur les besoins présents et futurs des parties prenantes	Sous-critère 2.1 Recueillir des informations sur les besoins actuels et futurs des parties prenantes ainsi que toute information de gestion pertinente
Sous-critère 2.2 Développer, revoir et actualiser la stratégie et la planification en fonction des besoins des parties prenantes et des ressources disponibles	Sous-critère 2.2 Développer la stratégie et la planification compte tenu des informations recueillies
Sous-critère 2.3 Mettre en œuvre la stratégie et la planification dans toute l'organisation	Sous-critère 2.3 Communiquer et mettre en œuvre la stratégie et la planification dans toute l'organisation et les revoir régulièrement
Sous-critère 2.4 Planifier, mettre en œuvre et évaluer la modernisation et l'innovation	Sous-critère 2.4 Planifier, mettre en œuvre et évaluer l'innovation et le changement
Critère n° 3 : Personnel Que fait concrètement l'organisation pour :	Critère n° 3 : Personnel Que fait l'organisation pour :
Sous-critère 3.1 Planifier, gérer et améliorer ses ressources humaines de manière transparente en cohérence avec la stratégie et la planification	Sous-critère 3.1 Planifier, gérer et améliorer ses ressources humaines de manière transparente en tenant compte de la stratégie et de la planification
Sous-critère 3.2 Identifier, développer et utiliser les compétences des collaborateurs en alignant les objectifs individuels sur ceux de l'organisation	Sous-critère 3.2 Identifier, développer et utiliser les compétences du personnel en ajustant les objectifs individuels sur ceux de l'organisation
Sous-critère 3.3 Impliquer les collaborateurs en développant le dialogue, la responsabilisation et la délégation de pouvoir	Sous-critère 3.3 Impliquer les agents en développant le dialogue et l'autonomisation et en contribuant à leur bien-être
Critère n° 4 : Partenariats et ressources Que fait concrètement l'organisation pour :	Critère n° 4 : Partenariats et ressources Que fait l'organisation pour :
Sous-critère 4.1 Développer et mettre en œuvre des relations de partenariat-clé	Sous-critère 4.1 Développer et gérer les partenariats clé
Sous-critère 4.2 Développer et mettre en œuvre des partenariats avec les citoyens/clients	Sous-critère 4.2 Développer et mettre en œuvre des partenariats avec les citoyens/clients

Sous-critère 4.3 Gérer les finances	Sous-critère 4.3 Gérer les finances
Sous-critère 4.4 Gérer les informations et les connaissances	Sous-critère 4.4 Gérer les informations et les connaissances
Sous-critère 4.5 Gérer la technologie	Sous-critère 4.5 Gérer la technologie
Sous-critère 4.6 Gérer les installations et les équipements	Sous-critère 4.6 Gérer les installations et les équipements
Critère n° 5 : Gestion des processus Que fait concrètement l'organisation pour :	Critère n° 5 : Gestion des processus Que fait l'organisation pour :
Sous-critère 5.1 Identifier, concevoir, gérer et améliorer en permanence les processus	Sous-critère 5.1 Identifier, concevoir, gérer et renouveler en permanence les processus, en impliquant les parties prenantes
Sous-critère 5.2 Élaborer et fournir des produits et des services orientés vers les citoyens/clients	Sous-critère 5.2 Élaborer et fournir des produits et des services orientés citoyens/clients
Sous-critère 5.3 Mettre en place des processus innovants associant les citoyens/clients et autres parties prenantes	Sous-critère 5.3 Coordonner les processus dans l'organisation et avec d'autres organisations pertinentes

RESULTATS	
CAF 2006	CAF 2013
Critère n° 6 : Résultats auprès des citoyens/clients Prendre en compte les résultats obtenus par l'organisation dans ses efforts pour satisfaire les besoins et les attentes des citoyens/clients à travers :	Critère n° 6 : Résultats auprès des citoyens/clients Prendre en compte les réalisations de l'organisation pour répondre aux besoins et aux attentes des citoyens et des clients à l'aide de...
Sous-critère 6.1 Les résultats des mesures de la satisfaction des citoyens/clients	Sous-critère 6.1 Mesures de la perception
Sous-critère 6.2 Les indicateurs utilisés pour mesurer les résultats auprès des citoyens/clients	Sous-critère 6.2 Mesures des performances
Critère n° 7 : Résultats auprès du personnel Prendre en compte les résultats obtenus par l'organisation dans ses efforts pour satisfaire les besoins et les attentes du personnel à travers :	Critère n° 7 : Résultats auprès du personnel Prendre en compte les réalisations de l'organisation pour répondre aux besoins et aux attentes du personnel à l'aide de...
Sous-critère 7.1 Les résultats des mesures de la satisfaction et de la motivation du personnel	Sous-critère 7.1 Mesures de la perception
Sous-critère 7.2 Les indicateurs utilisés pour mesurer les résultats auprès du personnel	Sous-critère 7.2 Mesures des performances
Critère n° 8 : Résultats auprès de la société Prendre en compte les résultats de l'organisation sur la société en ce qui concerne :	Critère n° 8 : Résultats concernant la responsabilité sociétale Prendre en compte les réalisations de l'organisation concernant sa responsabilité sociétale, à l'aide de...
Sous-critère 8.1 Les résultats des mesures de la performance sociétale perçus par les parties prenantes	Sous-critère 8.1 Mesures de la perception
Sous-critère 8.2 Les indicateurs de la performance sociétale établis par l'organisation	Sous-critère 8.2 Mesures des performances
Critère n° 9 : Résultats des performances clés Prendre en compte les preuves tangibles de la réalisation par l'organisation des objectifs fixés en ce qui concerne :	Critère n° 9 : Résultats des performances clés Prendre en compte les preuves de la réalisation des objectifs par l'organisation en ce qui concerne les...
Sous-critère 9.1 Les résultats externes : réalisations et résultats par rapport aux objectifs	Sous-critère 9.1 Résultats externes : produits et résultats liés aux objectifs externes
Sous-critère 9.2 Les résultats internes	Sous-critère 9.2 Résultats internes : niveau d'efficacité

Le Cadre d'Auto-évaluation des Fonctions publiques (CAF) ou Common Assessment Framework est le résultat de la coopération des Ministres des pays membres de l'Union européenne responsables de l'Administration publique.

Le CAF est proposé comme outil commun afin d'aider les organisations publiques dans l'utilisation des techniques de management par la qualité dans l'administration publique. Il fournit un cadre général, simple, et facile à utiliser, adapté à l'auto-évaluation des organisations du secteur public ainsi qu'à leur progression vers l'excellence!

Centre européen de ressources CAF

Patrick Staes, Responsable du Centre européen de ressources CAF

Institut européen d'administration publique

P.O. Box 1229

6201 BE Maastricht

Pays-Bas

Tél. : + 31 43 32 96 317

Fax : + 31 43 32 96 296

Courriel : caf@eipa.eu

www.eipa.eu/CAF