

● Cadre d'auto-évaluation des fonctions publiques (CAF)

Comment améliorer une organisation par l'auto-évaluation



LE GOUVERNEMENT
DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG
Ministère de la Fonction publique
et de la Réforme administrative

Cadre d'auto-évaluation des fonctions publiques (CAF)

Comment améliorer une organisation par l'auto-évaluation



LE GOUVERNEMENT
DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG
Ministère de la Fonction publique
et de la Réforme administrative

Préface

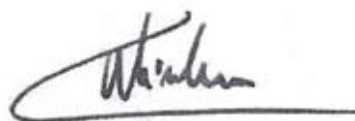
La 3^e version du modèle CAF (Common Assessment Framework - Cadre d'Auto-évaluation des Fonctions publiques) qui fait l'objet de la présente brochure, a été adoptée par le réseau européen de coopération des administrations publiques en 2006. Après quelque mille auto-évaluations effectuées à l'aide de la version 2002 du modèle par des administrations publiques de niveaux et secteurs divers à travers l'Europe, cette nouvelle version est enrichie d'exemples de bonnes pratiques, tient compte des évolutions en matière de bonne gouvernance publique et met l'accent sur la gestion de l'innovation. Elle comporte également un guide d'utilisation précis et un glossaire enrichi. La traduction en français est le fruit d'un travail commun assuré par la Belgique, la France et le Luxembourg.

Le CAF est un modèle spécialement conçu pour favoriser l'introduction de l'auto-évaluation et le management de la qualité dans le secteur public. Les instruments analytiques qu'il fournit, la mise en œuvre collective impliquant aussi bien les dirigeants que les agents, la prise en compte des résultats auprès des parties prenantes et des bénéficiaires de services (citoyens, entreprises et associations) sont autant d'éléments qui permettent à l'organisation qui l'applique de se faire rapidement une idée du niveau de la qualité de service atteint et par la même de s'engager sur de bonnes bases dans le processus de modernisation et d'amélioration continue.

Dans le cadre des activités de la réforme administrative, les services du Ministère de la Fonction publique et de la Réforme administrative mettent à disposition des départements ministériels, administrations et services une panoplie d'outils et d'activités de support et d'accompagnement pendant les phases de préparation, de conduite de l'auto-évaluation et de mise en œuvre d'actions d'amélioration.

Il ne me reste qu'à espérer que la présente publication, conçue à la fois comme cadre de référence et guide méthodologique, puisse contribuer à la promotion de la culture qualité et servir ainsi à stimuler et soutenir l'administration publique luxembourgeoise dans sa démarche d'amélioration continue.

Le Ministre de la Fonction Publique
et de la Réforme Administrative

A stylized, handwritten signature in black ink, appearing to read 'Wiseler'.

Claude Wiseler

Table des matières

Introduction	7
Facteurs	13
Critère n° 1 : Leadership	14
Critère n° 2 : Stratégie et planification	18
Critère n° 3 : Personnel	22
Critère n° 4 : Partenariats et ressources	26
Critère n° 5 : Processus	30
Résultats	35
Critère n° 6 : Résultats auprès des citoyens/clients	36
Critère n° 7 : Résultats auprès du personnel	41
Critère n° 8 : Résultats auprès de la société	44
Critère n° 9 : Résultats des performances-clés	48
Notation et tableaux d'évaluation du CAF	51
Guide d'accompagnement pour l'application du CAF	61
Apprentissage par échange d'expériences (benchlearning)	75
Glossaire	81

Introduction

Définition

Le Cadre d'auto-évaluation* des fonctions publiques (CAF) est un outil de *management par la qualité totale** inspiré du modèle d'*excellence** de la Fondation européenne pour la gestion par la *qualité** (EFQM) et du modèle de l'Université des sciences administratives de Speyer (Allemagne). Il repose sur l'idée que les *résultats** des *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** et ressources, et de *processus**. Le CAF évalue *l'organisation** sous différents angles, adoptant ainsi une approche globale dans l'analyse des performances de l'organisation.

Origine et développement

Le CAF est le résultat de la coopération entre les ministres des pays de l'Union européenne responsables de l'administration publique. Il est le fruit du travail collectif de l'Innovative Public Services Group (IPSG). Ce groupe de travail, rapportant aux directeurs généraux en charge de la fonction publique et composé d'experts nationaux, vise à promouvoir les échanges, la coopération et l'*innovation** en faveur de la modernisation de l'administration dans les États membres de l'Union européenne.

Le CAF fut présenté lors de la 1^{ère} Conférence européenne sur la Qualité des services publics à Lisbonne en mai 2000 et une première version révisée, fut diffusée en 2002, lors de la 2^{ème} Conférence Qualité européenne à Copenhague.

Le centre de ressources CAF à l'Institut d'Administration publique de Maastricht

Un centre de ressources CAF a été créé au sein de l'Institut européen d'administration publique (IEAP) à Maastricht. Il travaille en étroite collaboration avec le réseau des correspondants CAF nationaux, soutenu par l'EFQM et par l'Université de Speyer.

Le centre de ressources CAF propose de nombreuses formules d'accompagnement dans la mise en œuvre du modèle et en évalue l'utilisation. Entre 2000 et 2005, près de 900 *administrations publiques** européennes ont eu recours au CAF pour améliorer leur organisation.

L'outil suscite également un vif intérêt en dehors de l'UE, que ce soit en Chine, au Moyen-Orient, en République dominicaine ou au Brésil.

Les premier et second événements CAF européens, organisés à Rome en 2003 puis à Luxembourg en 2005, ont réuni plus de 300 utilisateurs du CAF. Deux études réalisées par l'IEAP à l'occasion de ces événements constituent des sources d'informations détaillées sur l'utilisation du CAF en Europe et ont contribué à l'élaboration de la version 2006 du CAF.

Le site internet (www.eipa.nl) permet l'accès à une base de données sur les applications du CAF reprenant notamment les *bonnes pratiques** de toutes les administrations publiques au sein de l'Europe, voire au-delà. Un outil électronique (e-tool) en ligne est développé pour les utilisateurs du CAF. Le modèle est aujourd'hui traduit en 19 langues, toutes les versions sont téléchargeables sur le site.

Entretiens, un grand nombre de pays ont mis en place, au niveau national, des outils d'aide au CAF : formations, outils en ligne, brochures, séminaires d'utilisateurs et bases de données.

Ainsi, au Luxembourg, le Ministère de la Fonction publique et de la Réforme administrative (MFPRA) a mis en place, en coopération avec le Centre de recherche public Henri Tudor (CRP-HT) un programme global de support à la diffusion et au bon usage du CAF.

Toutes ces activités rendent les acteurs du CAF plutôt optimistes en ce qui concerne la réalisation de l'objectif, fixé par la présidence britannique, de 2000 utilisateurs enregistrés d'ici 2010. Les ministres européens de la fonction publique soutiennent le CAF et ont demandé que la démarche qualité occupe une place encore plus importante dans la Stratégie de Lisbonne. La version 2006 du CAF tient compte de cette demande.

Objectifs principaux et outils

Le CAF est un outil, facile d'utilisation, pour aider les organisations publiques de toute l'Europe à s'approprier les techniques de management par la qualité pour améliorer leurs performances. Il fournit un cadre d'auto-évaluation analogue aux principaux modèles de management par la qualité totale, l'EFQM en particulier, mais est spécialement conçu pour les organisations du secteur public. Le CAF a quatre objectifs principaux :

1. Initier l'administration publique aux principes du management par la qualité totale et la faire progressivement évoluer, par la compréhension et l'utilisation de l'auto-évaluation, de l'actuelle séquence des activités « planifier et développer » vers un cycle PDCA* complet (« Planifier, Développer ou réaliser, Contrôler, Adapter »),
2. Faciliter l'auto-évaluation de l'organisation publique en vue d'établir un diagnostic et de définir les actions d'amélioration,

3. Servir de « pont » entre les différents modèles en usage en matière de management par la qualité,
4. Faciliter l'apprentissage par *échange d'expérience* (*benchlearning*)* entre organisations du secteur public.

Un certain nombre d'éléments ont été mis en place pour atteindre ces objectifs : la structure en 9 critères et 28 sous-critères avec des exemples, les supports d'évaluation des facteurs et des résultats, le guide d'accompagnement pour l'application du CAF, les actions d'amélioration et les projets d'apprentissage par échange d'expériences, et un glossaire. Ils forment le contenu de ce document.

Organisations visées

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. Il peut également être utilisé dans une large gamme de circonstances, par exemple en tant que partie d'un programme de réforme systématique ou comme base pour des efforts

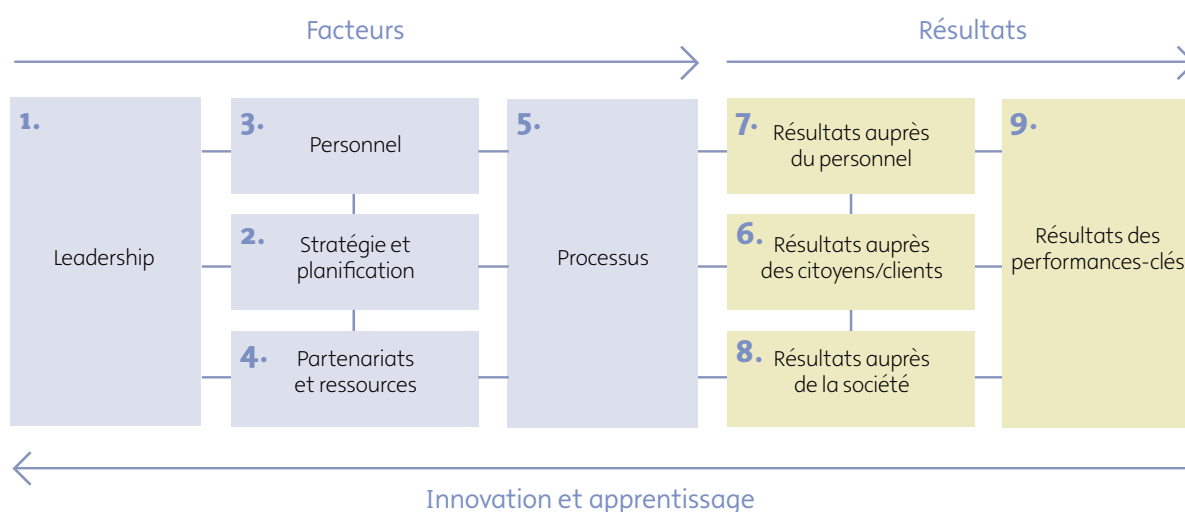
d'amélioration ciblés dans des organisations de service public. Dans certains cas, notamment dans les très grandes structures, une auto-évaluation peut aussi être entreprise dans une partie de l'organisation, un service ou un département donné, par exemple.

Personnalisation de l'outil

Le CAF étant un outil générique, sa personnalisation peut être recommandée. Il est cependant impératif de conserver ses éléments de base, c'est-à-dire les 9 critères, les 28 sous-critères et le système de notation. Les exemples et le processus d'auto-évaluation décrits dans le guide d'accompagnement sont fournis à titre indicatif et sont adaptables. En revanche, il est recommandé d'utiliser le guide d'accompagnement.

Structure

La structure du CAF est la suivante :



Le Modèle CAF

La structure en 9 critères met en évidence les principaux aspects à prendre en considération dans toute analyse organisationnelle.

Les facteurs :

Les critères 1 à 5 (facteurs) se rapportent aux *moyens** de l'organisation. Ils déterminent la nature des activités de l'organisation et la démarche adoptée pour atteindre les *objectifs** visés.

Les résultats :

S'agissant des critères 6 à 9, les résultats obtenus auprès des citoyens/clients, du personnel, de la société et en rapport avec les performances-clés sont estimés par des *mesures de perception** et les *indicateurs** internes sont évalués.

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 chacun des sous-critères.

Principales caractéristiques

En utilisant le CAF, une organisation se dote d'un cadre de référence puissant pour lancer un processus *d'amélioration continue**. Le CAF offre :

- une évaluation basée sur des *preuves tangibles** et selon un ensemble de critères désormais largement acceptés à travers le secteur public en Europe,
- l'occasion d'identifier les progrès et de les mettre en valeur,
- un moyen d'atteindre une certaine cohérence dans les orientations prises ainsi qu'un *consensus** sur les actions à entreprendre pour améliorer une organisation,
- un lien entre les objectifs à atteindre et les stratégies ou moyens pour y arriver,
- un moyen de motiver les agents en les associant au processus d'amélioration,

- l'occasion de promouvoir et de partager les bonnes pratiques entre les différentes parties d'une organisation et avec d'autres organisations,
- un moyen d'intégrer les différentes initiatives d'amélioration dans l'activité normale de l'organisation,
- un moyen de mesurer les progrès dans le temps grâce à des auto-évaluations périodiques.

Concepts et valeurs du CAF

En tant qu'outil de management par la qualité totale, le CAF est régi par les concepts fondamentaux d'excellence définis par l'EFQM : l'orientation résultats, l'orientation clients, le *leadership** et la constance des objectifs, le management par les processus et les faits, l'implication du personnel, l'amélioration continue et l'innovation, le développement de partenariats mutuellement avantageux et la *responsabilité sociale/sociétale** de l'organisation. Le CAF vise à améliorer les performances des organisations publiques en s'appuyant sur ces concepts.

Le management et la qualité dans le secteur public présentent un certain nombre de spécificités. Ils présupposent des conditions de base, propres à notre culture sociopolitique et administrative européenne : la légitimité (démocratique, 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.

Bien qu'au départ, le CAF vise à évaluer la gestion de la performance et à identifier les facteurs organisationnels susceptibles d'amélioration, son objectif ultime est de contribuer à une bonne *gouvernance**.

L'évaluation de la performance tiendra compte des principales caractéristiques suivantes d'une organisation publique :

- le respect des valeurs démocratiques/le degré de responsabilité,
- le respect du cadre juridique, législatif et réglementaire,
- l'aptitude à communiquer avec la sphère politique,
- la consultation des *parties prenantes** et la prise en compte équilibrée de leurs besoins,
- l'excellence dans la prestation de services,
- l'*efficience**,
- la réalisation des objectifs (*l'efficacité**),
- la gestion de la modernisation, de l'innovation et du changement.

Fonctions transversales du modèle

L'approche globale du management par la qualité totale et du CAF ne signifie pas seulement que tous les aspects du fonctionnement de l'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).

Ce n'est que si les deux conditions sont remplies qu'il sera possible de parler d'approche globale.

Relation transversale entre la partie gauche et la partie droite du modèle : le postulat de base est celui d'une relation de cause à effet entre les facteurs (causes) et les résultats (effets) et de la possibilité de tirer des enseignements des seconds pour agir sur les premiers. 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. Il n'est pas toujours facile d'identifier clairement tous les liens de cause à effet vu le caractère systémique de l'approche.

Relation transversale entre les facteurs : la qualité des résultats est dans une large mesure déterminée par la nature et l'intensité des relations entre les facteurs, toute auto-évaluation doit inclure l'examen de ces relations. Les organisations « excellentes » se caractérisent, par exemple, par de fortes interactions entre le critère 1 et les critères 2, 3, 4 et entre le critère 3 et les critères 4 et 5. Bien sûr, les relations entre les facteurs ne s'effectuent pas seulement au niveau des critères. Il est ainsi très courant que des interactions ou des relations importantes existent au niveau des sous-critères.

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 systématisé.

Rôle du système de notation

Le système de notation fait partie des composantes obligatoires du CAF. Son importance est toutefois relative si l'on considère que les principaux résultats de l'auto-évaluation sont l'identification des points forts et des domaines d'amélioration ainsi que des actions à entreprendre pour y remédier. S'il a été maintenu, le système de notation a cependant été affiné dans la nouvelle version du CAF.

L'attribution d'une note pour chaque critère et sous-critères du modèle du CAF répond à 4 objectifs :

1. orienter les actions d'amélioration,
2. mesurer ses propres progrès,
3. identifier les bonnes pratiques, mises en évidence par une notation élevée dans les résultats, mais

trouvant son origine dans les facteurs (voir « les fonctions transversales du modèle »),

4. contribuer à trouver des partenaires desquels il sera possible de tirer des enseignements de leurs bonnes pratiques.

Le CAF 2006 prévoit pour la première fois deux méthodes de notation : la notation CAF « classique » et la notation CAF « affinée ». Pour plus d'informations, voir le chapitre sur la notation.

Terminologie du management et glossaire

De nombreuses organisations du secteur public qui utilisent le CAF pour la première fois sont confrontées à une terminologie dont l'abord est difficile. Il est certain que cette difficulté sera plus facilement surmontée si l'on possède des connaissances en matière de gestion publique, mais certaines des personnes qui prendront part à l'auto-évaluation n'en posséderont peut-être pas. Pour les aider, un glossaire proposant des définitions plus précises des principaux termes et notions est fourni en fin de document. Les termes repris dans ce glossaire (lorsqu'ils apparaissent pour la première fois dans le texte) figurent en *italique* marqués d'un astérisque.

Par ailleurs, étant donné le statut particulier des bénéficiaires d'une organisation du secteur public, nous souhaitons donner dès à présent notre définition du terme « citoyen/client ». Ce dernier est utilisé pour souligner les relations entre l'administration publique et les usagers des services publics ainsi qu'avec tous les membres de la population qui, en tant que citoyens et contribuables, sont concernés par les services fournis et leurs résultats.

Principales différences entre le CAF 2002 et le CAF 2006

Les utilisateurs des versions antérieures du CAF devraient se retrouver sans trop de difficultés dans sa nouvelle version. Dans l'optique de la Stratégie de Lisbonne, l'accent a été davantage mis sur la modernisation et l'innovation. De fait, la notion de modernisation est plus présente dans les critères relatifs à l'encadrement (1) et à la stratégie (2), tandis que la nécessité d'une innovation permanente des

processus est inscrite dans le critère 5.

L'introduction aux différents critères et les nombreux nouveaux exemples permettent de mieux comprendre la contribution que le management par la qualité au sein du secteur public est susceptible d'apporter à une bonne gouvernance.

Le système de notation permet à l'organisation d'affiner son évaluation et de mieux cibler les actions d'amélioration.

Le guide d'accompagnement pour l'auto-évaluation et l'élaboration des plans d'amélioration sont une source de conseils complémentaire.

Le récent succès de l'apprentissage par échange d'expériences (benchlearning) avec le CAF a inspiré de nouvelles lignes directrices dans ce domaine.

En résumé, l'auto-évaluation selon le modèle du CAF offre à l'organisation une occasion de mieux se connaître. Comparé à un modèle de management par la qualité totale pleinement développé, le CAF est conçu pour être un modèle d'introduction convivial, idéal pour donner une première image de la façon dont l'organisation fonctionne. Toute organisation qui souhaite aller plus loin peut ensuite utiliser un des modèles plus détaillés. Le CAF a l'avantage d'être compatible avec ces modèles et peut ainsi être un outil d'initiation pour une organisation souhaitant s'engager dans le management par la qualité.

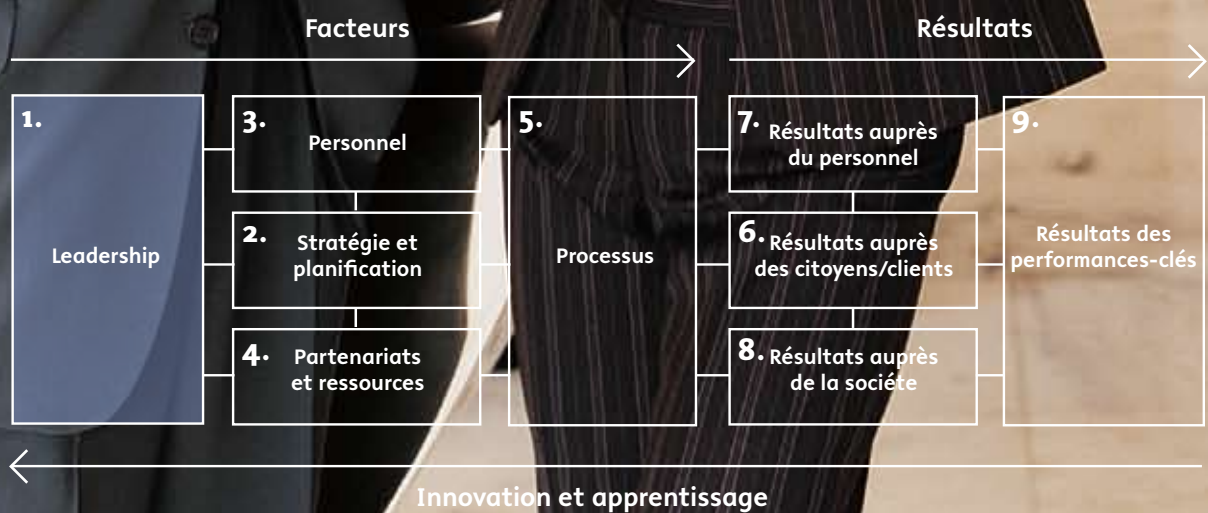
Le CAF « ça marche » !

Le CAF fait partie du domaine public et peut être utilisé gratuitement par les organisations.

Facteurs

Les critères 1 à 5 concernent les facteurs d'une organisation. Ils déterminent la nature des activités de l'organisation, ses moyens et comment elle réalise ses résultats. L'évaluation des actions relatives aux facteurs doit être basée sur le tableau d'évaluation des facteurs (voir section « Notation et tableaux d'évaluation du CAF »).

Critère n° 1 : Leadership



Définition

L'attitude du *management** de l'organisation peut contribuer à clarifier et unifier les objectifs et à créer un environnement propice à l'excellence pour l'organisation et son personnel.

Les *dirigeants** donnent une orientation à l'organisation. Ils formulent les *missions**, la *vision** et définissent les valeurs nécessaires à la réussite de l'organisation sur le long *terme**. Ils motivent et soutiennent le personnel de l'organisation par leur action exemplaire et en adoptant des comportements en accord avec les valeurs explicites et implicites.

Les *cadres** élaborent, mettent en œuvre et supervisent le système de management de l'organisation et examinent les performances et les résultats. Ils ont pour responsabilité d'améliorer la performance et de préparer l'avenir en organisant les changements nécessaires à la réalisation de la mission de l'organisation.

Dans le secteur public, les dirigeants constituent la principale interface entre l'organisation et la sphère politique et gèrent leurs responsabilités partagées ; ils sont également chargés de gérer les relations avec les autres parties prenantes et de répondre à leurs besoins.

Enjeux

Dans une démocratie représentative, ce sont les élus qui prennent les décisions stratégiques et fixent les objectifs à atteindre dans les différents domaines. Le management des organisations du secteur public les assiste dans la formulation des politiques sous forme d'analyses, de projections à long terme ou de planification stratégique, et est également responsable de la mise en œuvre et de la réalisation de ces politiques.

Il convient, par conséquent, d'établir une distinction au sein du secteur public entre le rôle des dirigeants politiques et celui des dirigeants d'une *organisation de service public**. Le CAF cherche à évaluer le management de l'organisation publique plutôt que la « qualité » des *politiques publiques**, qui relève de la sphère politique.

Outre des valeurs qui leur sont propres, les organisations européennes du secteur public partagent un certain nombre de valeurs telles que la primauté du droit, la transparence, l'équité, la diversité et le refus des *conflits d'intérêts**. Le management diffuse ces valeurs dans toute l'organisation, en les inscrivant éventuellement dans des *codes de conduite** qui orienteront le comportement du personnel.

Le management crée les conditions optimales pour que l'organisation puisse s'adapter aux changements continuels de la société qu'elle sert en recherchant les opportunités de modernisation et d'innovation et en participant activement à l'intégration des solutions d'*administration électronique (e-gov)**.

Les cadres des organisations de secteur public sont généralement tenus de respecter des enveloppes budgétaires pour atteindre leurs buts et objectifs. Cela nécessite parfois de rechercher l'équilibre entre les besoins des citoyens, des autorités politiques et des autres parties prenantes. Les cadres doivent témoigner de leur capacité à appréhender la variété des bénéficiaires et de leurs demandes et à tenter d'y répondre en tenant compte des impératifs politiques, affirmant ainsi clairement leur engagement en faveur des citoyens/clients aussi bien que des autres parties prenantes.

Évaluation

Que fait concrètement le leadership de l'organisation pour :

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

Exemples :

- a. Formuler et élaborer la (les) mission(s) (« quels sont nos objectifs ? »), la vision (« où voulons-nous aller ? ») en associant les parties prenantes et le personnel concernés.
- b. Traduire les missions et la vision en objectifs stratégiques (à long et moyen termes) et opérationnels (concrets et à court terme) ainsi qu'en actions.
- c. Instaurer un cadre de valeurs, incluant la transparence, l'éthique et le sens du service au citoyen, et un code de conduite en impliquant les parties prenantes.
- d. Renforcer la confiance et le respect mutuels entre l'encadrement et les agents (par exemple, en définissant des normes de bon encadrement).
- e. Créer les conditions d'une communication efficace : communiquer les missions, orientations, valeurs, objectifs stratégiques et opérationnels à tout le personnel de l'organisation ainsi qu'aux autres parties prenantes.
- f. Réexaminer périodiquement la mission, la vision et les valeurs pour les adapter aux changements de l'environnement extérieur.
- g. Gérer les conflits d'intérêts en identifiant leurs sources potentielles et en fournissant des lignes directrices aux agents.

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

1.2. Développer et mettre en œuvre un système de management pour gérer l'organisation, la performance et le changement

Exemples :

- a. Développer, en utilisant les technologies en place, des processus et des structures organisationnelles adaptés à la stratégie, à la planification ainsi qu'aux besoins et attentes des parties prenantes.
- b. Définir les niveaux d'encadrement appropriés (la ligne hiérarchique), les fonctions, les responsabilités et les *compétences**, et établir un système de gestion des processus.
- c. Fixer de manière concertée des objectifs mesurables pour tous les niveaux de l'organisation.
- d. Fixer des objectifs de *produit** et de résultats en équilibrant les besoins et les attentes des différentes parties prenantes.
- e. Définir la nouvelle stratégie d'administration électronique (e-gov) et l'harmoniser avec les objectifs stratégiques et opérationnels de l'organisation.
- f. Mettre en place un système d'information de gestion comprenant des contrôles et *audits** internes.
- g. Instaurer des cadres de travail appropriés pour la gestion de projet et le travail en équipe.
- h. S'appuyer durablement sur un référentiel de management par la qualité totale, comme le CAF ou le modèle de l'EFQM.
- i. Développer un système d'objectifs stratégiques et opérationnels mesurables et de mesure de la performance au sein de l'organisation comme le *Tableau de Bord Prospectif** (ou Balanced Scorecard).
- j. Mettre en place des systèmes de management de la qualité comme *ISO** 9001-2000, les engagements de service et les certifications diverses.
- k. Identifier et classer par ordre de priorité les changements à entreprendre en termes de conception organisationnelle et de modèle d'activité.
- l. Communiquer les initiatives de changement et les raisons qui motivent ces changements aux agents et aux parties prenantes.

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

1.3. Motiver et soutenir le personnel et se comporter de manière exemplaire

Exemples :

- a. Diriger par l'exemple et, par conséquent, agir en accord avec les objectifs et valeurs établis.
- b. Démontrer sa volonté personnelle de changer en tenant compte des remarques constructives.
- c. Tenir le personnel régulièrement informé de tous les sujets intéressants concernant l'organisation.
- d. Aider les collaborateurs à mener à bien leurs tâches et à réaliser leurs projets et objectifs en relation avec les objectifs de l'organisation toute entière.
- e. Stimuler, encourager et créer les conditions nécessaires à la délégation de pouvoirs, de responsabilités et de compétences, y compris de l'*obligation de rendre compte** (*autonomisation**).
- f. Promouvoir une *culture** d'innovation et d'amélioration en encourageant et en aidant les agents à formuler des propositions d'innovation et d'amélioration et à se montrer proactifs dans leurs tâches quotidiennes.
- g. Reconnaître et récompenser les efforts des équipes et des individus.
- h. 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.

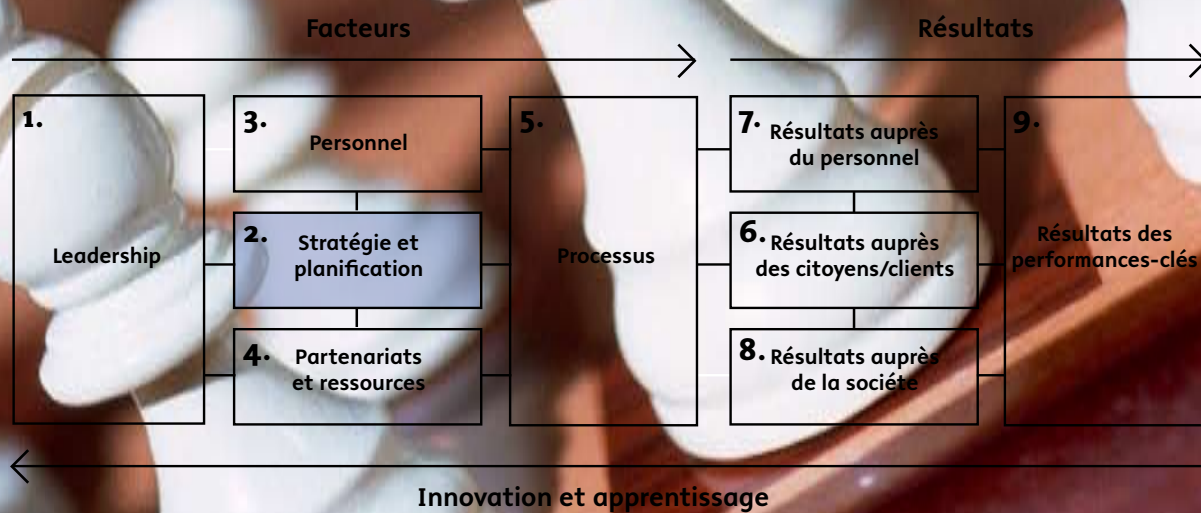
1.4. Gérer les relations avec la sphère politique et les autres parties prenantes d'une manière propre à garantir le partage adéquat des responsabilités

Exemples :

- a. Identifier les politiques publiques ayant des implications pour l'organisation.
- b. Entretenir des relations proactives et régulières avec les autorités politiques des domaines législatifs et exécutifs appropriés.
- c. Veiller à ce que les objectifs et les buts de l'organisation soient alignés sur les politiques publiques.
- d. Développer et entretenir des partenariats et des *réseaux** avec les parties prenantes de premier plan (citoyens, ONG, groupes d'intérêt, entreprises et autres autorités publiques).
- e. Associer la sphère politique et les autres parties prenantes à la définition des produits et services et des résultats visés et à la mise au point du système de gestion de l'organisation.
- f. Rechercher la bonne réputation, la construction d'une bonne image et la reconnaissance publique de l'organisation et des services qu'elle fournit.
- g. Élaborer une stratégie de promotion et de communication sur les produits et services ciblée sur les parties prenantes.
- h. Participer aux activités d'associations professionnelles, d'organisations représentatives et de groupes d'intérêt.

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

Critère n° 2 : Stratégie et planification



Définition

La manière dont une organisation coordonne ses activités interdépendantes contribue à sa performance globale. L'organisation met en œuvre ses missions et sa vision par une stratégie claire, axée sur les parties prenantes, assurant une cohérence entre les politiques et objectifs du secteur public et les besoins des autres parties prenantes, et soutenue par une gestion sans cesse optimisée des ressources et des processus. La stratégie est traduite en plans, en objectifs et en buts mesurables. La planification et la stratégie reflètent la démarche de modernisation et d'innovation adoptée par l'organisation.

Enjeux

La stratégie et la planification s'inscrivent dans le cycle PDCA (« Planifier, Développer, Contrôler, Adapter »). Elles consistent d'abord à collecter des informations sur les besoins présents et futurs des parties prenantes et à examiner les produits et services ainsi que les résultats pour guider le processus de planification. Cela implique de pouvoir disposer d'informations fiables, y compris concernant la manière dont l'organisation est perçue par les différentes parties prenantes, pour guider le choix des politiques opérationnelles et des orientations de stratégie et de planification. Les rapports des contrôles de gestion internes sont également essentiels à la planification des améliorations à apporter aux performances de l'organisation.

L'identification des *facteurs critiques de succès** (conditions qui doivent être remplies pour atteindre les objectifs stratégiques) et la fixation d'objectifs sont essentielles à un *suivi** et une mesure efficaces des résultats. Les objectifs doivent être formulés de manière à distinguer les produits et services et les résultats.

Les organisations doivent contrôler en permanence et de manière critique la mise en œuvre de leur stratégie et de leur planification. Elles les actualiseront et les adapteront en fonction des circonstances.

Évaluation

Que fait concrètement l'organisation pour :

2.1. Collecter l'information sur les besoins présents et futurs des parties prenantes

Exemples :

- Identifier toutes les parties prenantes concernées.
- Recueillir et analyser de manière systématique l'information relative aux parties prenantes, à leurs besoins et à leurs attentes.
- Recueillir régulièrement l'information sur des variables importantes telles que des faits sociaux, écologiques, économiques, juridiques et démographiques en analysant sa source, son exactitude et sa qualité.
- Analyser de manière systématique les points forts et les points faibles de l'organisation (diagnostic CAF, EFQM ou *Analyse SWOT**).

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

2.2. Développer, revoir et actualiser la stratégie et la planification en fonction des besoins des parties prenantes et des ressources disponibles

Exemples :

- Élaborer et appliquer des méthodes de contrôle, de mesure et/ou d'évaluation de la performance aux niveaux pertinents de l'organisation afin de suivre la mise en œuvre de la stratégie.
- Analyser les risques et les opportunités de manière systématique (par exemple, par une Analyse SWOT) et identifier les facteurs critiques de succès par une évaluation régulière de l'environnement de l'organisation (y compris les changements politiques).
- Évaluer les tâches existantes en termes de produits/services (output) et résultats (outcome) ainsi que la qualité des plans stratégiques et opérationnels.
- Équilibrer tâches et ressources, pressions à long et à court terme et exigences des parties prenantes.
- Évaluer la nécessité de réorganiser et d'améliorer les stratégies et les méthodes de planification.

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

2.3. Mettre en œuvre la stratégie et la planification dans toute l'organisation

Exemples :

- Mettre en œuvre la stratégie et la planification de manière concertée et en définissant les priorités, les échéances, les processus appropriés et la *structure organisationnelle**.
- Associer les parties prenantes à la mise en œuvre de la « stratégie et la planification » et hiérarchiser les attentes et les besoins des parties prenantes.
- Traduire les objectifs stratégiques et opérationnels de l'organisation en *plans d'action** et en activités pour les services et les collaborateurs de l'organisation.

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

2.4. Planifier, mettre en œuvre et évaluer la modernisation et l'innovation

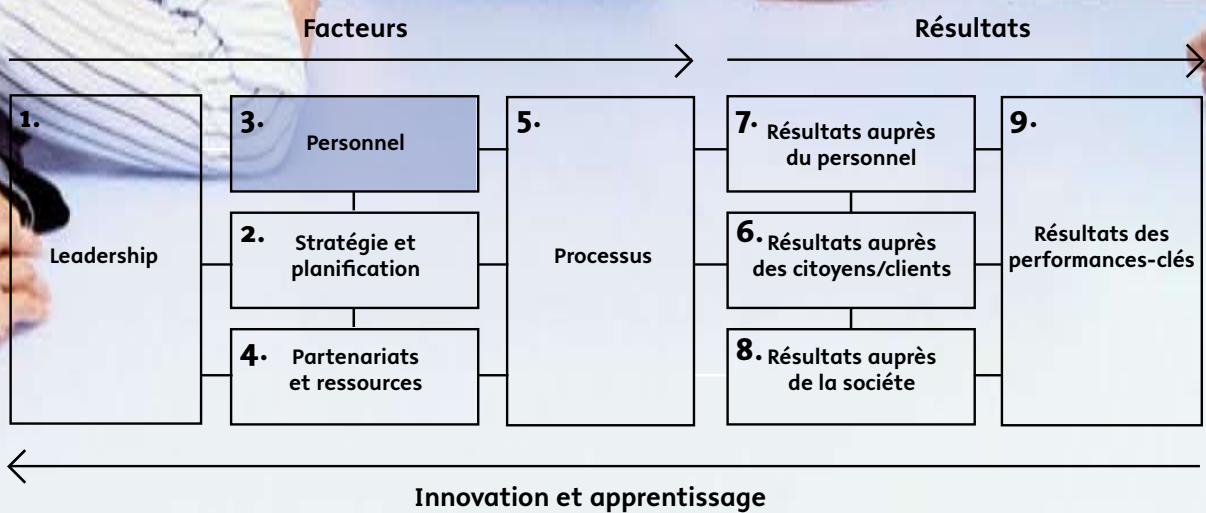
Exemples :

- 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 lieux et conditions d'apprentissage (ateliers, laboratoires d'apprentissage), en mettant l'accent sur le rôle de la réflexion et de la planification stratégiques.
- Assurer un suivi systématique des indicateurs/moteurs internes de changement et des demandes de modernisation et d'innovation venues de l'extérieur.
- Planifier des changements porteurs de modernisation et d'innovation (par exemple, mise en place de services internet) après discussions avec les parties prenantes.
- Intégrer les instruments et les mesures. Par exemple, facteurs (input) + produits et services (output) + résultats (outcome) – mesure ; application des principes du management par la qualité totale.
- Garantir le déploiement d'un système efficace de *gestion du changement**, permettant d'assurer le suivi des progrès réalisés en matière d'innovation.
- Veiller à la disponibilité des ressources nécessaires à la mise en œuvre des changements programmés.

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



Critère n° 3 : Personnel



Définition

L'organisation, c'est le personnel. C'est la manière dont les agents interagissent et gèrent les ressources disponibles qui, au bout du compte, détermine le succès de l'organisation. Le respect, le dialogue, la responsabilisation et la délégation de pouvoir, un environnement sain et sûr sont essentiels pour garantir l'engagement et la participation des collaborateurs sur la route de l'excellence. L'organisation gère, développe et permet l'épanouissement des compétences acquises et potentielles des personnes et de l'organisation dans son ensemble pour soutenir sa stratégie et sa planification ainsi que l'efficacité opérationnelle de ses processus.

Enjeux

Le critère n° 3 vise à déterminer si l'organisation planifie ses ressources humaines en cohérence avec ses objectifs stratégiques, de sorte que ces ressources soient identifiées, développées, déployées et traitées pour en tirer le meilleur parti. Les ressources humaines doivent se gérer au bénéfice de l'organisation comme de ses agents. Il faut aider le personnel à réaliser pleinement son potentiel. La prise en compte du bien-être du personnel est un aspect important de la *gestion des ressources humaines**.

Les organisations qui offrent à leur personnel un cadre lui permettant d'enrichir en permanence ses compétences, d'endosser des responsabilités plus grandes et de prendre davantage d'initiatives constatent la participation des agents à leur développement. Il convient de s'assurer à cet effet que les agents établissent un lien entre leurs propres objectifs de performance et les objectifs stratégiques de l'organisation et de les associer à la définition des politiques de recrutement, de formation et de gratification.

Enfin, le critère n° 3 met l'accent sur la capacité du management et des agents à collaborer activement pour développer l'organisation, décroïsonner les services par le dialogue, accorder plus de place à la créativité et à l'innovation, aux suggestions d'amélioration de la performance et, par la même occasion, augmenter la satisfaction des agents.

La bonne exécution des politiques en matière de ressources humaines ne relève pas uniquement de la Direction des ressources humaines, mais de tout le management de l'organisation, qui doit s'investir dans les questions de personnel et promouvoir activement une culture d'ouverture, de communication et de transparence.

Pour évaluer leur performance, les organisations peuvent prendre en considération les contraintes imposées, par exemple, par le cadre national/général concernant l'emploi public ou la politique salariale dans le secteur public et préciser comment, dans le cadre de ces contraintes, elles s'appliquent à optimiser le potentiel de leur personnel.

Évaluation

Que fait concrètement l'organisation pour :

3.1. Planifier, gérer et améliorer ses ressources humaines de manière transparente en cohérence avec la stratégie et la planification

Exemples :

- a. Analyser régulièrement les besoins présents et futurs en ressources humaines, en tenant compte des besoins et des attentes des parties prenantes.
- b. Élaborer et diffuser une politique de gestion des ressources humaines basée sur la stratégie et la planification de l'organisation.
- c. S'assurer de moyens en ressources humaines (recrutement, allocation, développement) suffisants pour mener à bien les missions et équilibrer tâches et responsabilités.
- d. Assurer un suivi particulier des ressources humaines engagées dans le développement des nouvelles technologies et de l'administration électronique.
- e. Élaborer de manière concertée une politique claire présentant des critères objectifs en matière de recrutement, de promotion, de rémunération, de gratification et de désignation dans des fonctions managériales.
- f. Offrir de bonnes conditions de travail dans toute l'organisation, notamment en se conformant aux règles d'hygiène et de sécurité.
- g. Gérer les recrutements et les évolutions 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 sexe, à l'orientation sexuelle, au handicap, à l'âge, à la race ou à la religion).
- h. Garantir aux agents des conditions leur permettant de concilier raisonnablement vie privée et vie professionnelle.
- i. Porter une attention particulière aux besoins des personnes défavorisées et handicapées.

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

3.2. Identifier, développer et utiliser les compétences des collaborateurs en alignant les objectifs individuels sur ceux de l'organisation

Exemples :

- a. Identifier les compétences actuelles au niveau individuel et organisationnel en termes de connaissances, de savoir, savoir-faire et savoir-être et d'attitudes.
- b. Élaborer de manière concertée et communiquer une stratégie de développement des compétences. Cela implique notamment d'établir un plan général de formation en fonction des besoins actuels et futurs des agents et de l'organisation (en mettant en place, par exemple, des programmes de formation obligatoires et optionnels).
- c. Élaborer en concertation avec le personnel des plans de formation et de développement professionnel pour tous les agents (y compris pour les aspects techniques de l'administration électronique).
- d. Développer les capacités managériales et de leadership et les compétences relationnelles du management à l'égard du personnel, des différents citoyens/clients et partenaires.
- e. Soutenir et assister les nouveaux employés, par exemple, par des techniques de mentorat, d'accompagnement individualisé (coaching) et de tutorat.
- f. Encourager la mobilité interne et externe des agents.
- g. Développer et promouvoir des méthodes de formation modernes (par exemple, formation multimédia, formation sur le lieu de travail, apprentissage en ligne).
- h. Planifier des activités de formation et développer des techniques de communication dans les domaines de la gestion des risques, des conflits d'intérêts et de la déontologie en général.
- i. Évaluer les impacts des programmes de formation et de développement par rapport à leurs coûts grâce à un suivi permanent et des analyses coût-avantages.

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

3.3. Impliquer les collaborateurs en développant le dialogue, la responsabilisation et la délégation de pouvoir

Exemples :

- a. Promouvoir une culture d'ouverture, de communication et de dialogue et encourager le travail en équipe.
- b. Questionner les collaborateurs de manière proactive pour recueillir leurs idées et suggestions et mettre en place des dispositifs à cet effet (par exemple, système de suggestions, groupes de travail, séances de *remue-méninges**).
- c. Associer les agents et leurs représentants à l'élaboration des plans, des stratégies et des objectifs, à la conception des processus et à l'identification et la mise en œuvre des actions d'amélioration.
- d. Définir les objectifs et évaluer leur réalisation de manière concertée entre supérieurs et collaborateurs.
- e. Réaliser régulièrement des *enquêtes** auprès du personnel et en publier les conclusions, les synthèses ou les interprétations.
- f. Donner aux agents la possibilité d'évaluer leurs supérieurs.
- g. Consulter les représentants du personnel (par exemple, les syndicats).

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

Critère n° 4 : Partenariats et ressources



Définition

Ce critère traite de la manière dont l'organisation planifie et gère ses partenariats-clés (particulièrement avec les citoyens/clients) afin de poursuivre sa stratégie et sa planification et d'assurer une exploitation efficace de ses processus. Les partenariats sont des ressources importantes pour le bon fonctionnement de l'organisation.

À côté des partenariats, les organisations ont besoin de ressources plus classiques — financements, technologies, installations et équipements — pour assurer leur fonctionnement efficace. Ces ressources sont mises en œuvre et développées pour soutenir la stratégie de l'organisation et ses principaux processus et atteindre ainsi les objectifs fixés de la manière la plus efficace. Par une politique de transparence, les organisations peuvent répondre devant les citoyens/clients de l'utilisation appropriée des ressources mises à leur disposition.

Enjeux

Pour atteindre leurs objectifs stratégiques dans une société caractérisée par le changement perpétuel et une complexité croissante, les organisations publiques sont amenées à entretenir des relations avec des organisations, aussi bien du secteur public que du secteur privé.

Autre conséquence de la complexité de la société actuelle : les organisations ont de plus en plus besoin que les citoyens/clients jouent activement leur rôle de partenaires-clés. Le terme de citoyens/clients vise à rendre compte de la multiplicité de rôles joués par le citoyen, aussi bien partie prenante qu'utilisateur de services. Dans ce critère, le CAF s'intéresse à la participation des citoyens sur des sujets concernant la société et à la définition des politiques publiques ainsi qu'à l'attention portée à leurs besoins et attentes.

La gestion des ressources financières des organisations publiques est soumise à des contraintes et pressions souvent plus lourdes que les organisations du secteur privé. Elles ont en général une marge de manœuvre limitée pour dégager des ressources financières supplémentaires et pour affecter ou réaffecter des crédits afin de soutenir comme elles le souhaitent leurs prestations de services. Il est, par conséquent, essentiel pour elles de mesurer l'efficacité et l'efficacités des services qu'elles doivent fournir. Une gestion financière complète, un contrôle interne et des systèmes comptables sont la base d'une saine analyse des coûts. Bien que les organisations publiques n'aient souvent qu'un droit de regard limité sur l'affectation des ressources, il est certain que, si elles prouvent leur capacité à fournir des services toujours plus nombreux et performants à un coût moindre, elles auront la possibilité de proposer plus rapidement de nouveaux services ou produits innovants.

Il est important d'identifier les besoins de l'organisation en termes de connaissances et d'information et d'en tenir compte au cours de l'évaluation de la stratégie et de la planification. De son côté, l'organisation doit veiller à mettre à disposition les connaissances et les informations nécessaires en temps opportun et sous des formats faciles d'accès pour que le personnel puisse remplir ses fonctions efficacement.

L'organisation doit par ailleurs faire en sorte de communiquer les informations et les connaissances dont ses principaux partenaires et autres parties prenantes ont besoin.

Évaluation

Que fait concrètement l'organisation pour :

4.1. Développer et mettre en œuvre des relations de partenariat-clé

Exemples :

- a. Identifier les partenaires stratégiques potentiels importants et la nature de leur relation (par exemple, acheteur fournisseur, co-production, services en ligne).
- b. Mettre en place des accords de partenariat appropriés en tenant compte de la nature de la relation (par exemple, acheteur-fournisseur, collaborateur/co-fournisseur/co-producteur de produits/services, coopération, services en ligne).
- c. Définir les responsabilités respectives dans la gestion des partenariats, y compris en matière de contrôle.
- d. Contrôler régulièrement et évaluer les processus, les résultats et les modalités des partenariats.
- e. Encourager et organiser des partenariats liés à une tâche spécifique, élaborer et mettre en œuvre des projets communs avec d'autres organisations du secteur public.
- f. Échanger du personnel avec les partenaires.
- g. Encourager les actions en rapport avec la responsabilité sociale/sociétale.

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

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

Exemples :

- a. Encourager l'implication des citoyens/clients sur des sujets relevant de la gestion publique et dans les processus de décision politique (par le biais, par exemple, de panels de consultation, d'enquêtes, de sondages, de cercles de qualité).
- b. Être ouvert aux idées, suggestions et réclamations des citoyens/clients. Élaborer et utiliser des dispositifs appropriés pour leur collecte (enquêtes, groupes de consultation, questionnaires, boîtes à réclamations, sondages, etc.).

- c. Mener une politique d'information proactive (par exemple, concernant les compétences des diverses autorités publiques, leurs processus, etc.).
- d. Assurer la transparence de l'organisation, de ses décisions et de son développement (par exemple, par la publication de rapports annuels, par l'organisation de conférences de presse et par la diffusion d'informations sur Internet).
- e. Encourager activement les citoyens/clients à s'auto-organiser, à exprimer leurs besoins et attentes, et soutenir leurs associations représentatives.

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

4.3. Gérer les finances

Exemples :

- a. Aligner la gestion financière sur les objectifs stratégiques.
- b. Assurer la transparence financière et budgétaire.
- c. Assurer une gestion efficiente des ressources financières.
- d. Instaurer des systèmes de planification budgétaire innovants (par exemple, budgets pluriannuels, budgets par programmes, budgets intégrant la dimension de genre et d'égalité homme-femme).
- e. Suivre en permanence les coûts de revient et les normes qualité des produits et services proposés par l'organisation, en tenant compte du travail fourni par ses unités.
- f. Déléguer et décentraliser les responsabilités financières et les équilibrer avec un contrôle centralisé.
- g. Décider des investissements et des contrôles financiers sur la base d'analyses coût-avantages.
- h. Élaborer et mettre en place des systèmes modernes de contrôle financier (par exemple, par des audits financiers internes, etc.) et encourager la transparence du contrôle financier pour l'ensemble du personnel.
- i. Créer des systèmes parallèles de comptabilité financière et analytique, présentant des bilans (comptes de capitaux).
- j. Ventiler les coûts internes.

- k. Intégrer les données relatives à la performance autre que financière dans les documents budgétaires.
- l. Instaurer des *analyses comparatives** (*benchmarking*)* entre différents acteurs et organisations.

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

4.4. Gérer les informations et les connaissances

Exemples :

- a. Développer des systèmes pour gérer, conserver et évaluer les informations et les connaissances dans l'organisation en accord avec les objectifs stratégiques et opérationnels.
- b. Se procurer, traiter et exploiter efficacement l'information externe utile.
- c. 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.
- d. Mettre en place des circuits de communication interne pour assurer l'accès de tous les agents aux informations et aux connaissances pertinentes afin de leur permettre de remplir leurs tâches et leurs objectifs.
- e. Assurer l'accès et l'échange d'informations pertinentes avec toutes les parties prenantes et présenter les informations et les données dans un format facile à utiliser.
- f. Capitaliser, dans la mesure du possible, les informations et connaissances des collaborateurs qui quittent l'organisation.

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

4.5. Gérer la technologie

Exemples :

- a. Mettre en œuvre une politique intégrée de gestion des ressources technologiques, en rapport avec les objectifs stratégiques et opérationnels.

- b. Appliquer efficacement la technologie appropriée :
 - à la gestion des tâches,
 - à la *gestion des connaissances**,
 - à l'apprentissage et aux actions d'amélioration,
 - à l'interaction avec les parties prenantes et les partenaires,
 - au développement et à la maintenance de réseaux internes et externes.

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

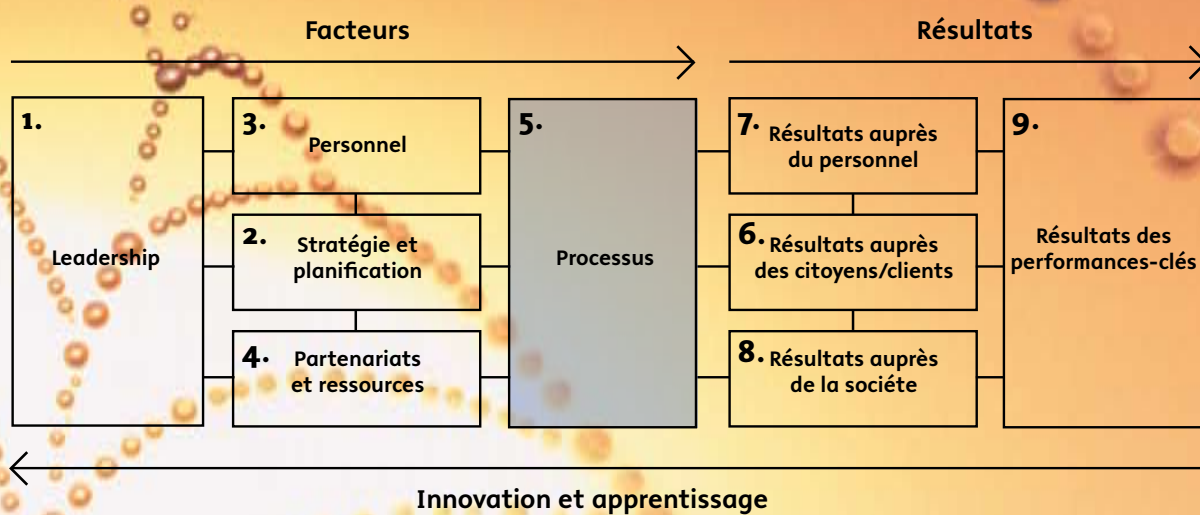
4.6. Gérer les installations et les équipements

Exemples :

- a. Équilibrer l'efficacité et l'efficience des implantations de l'organisation avec les besoins et attentes des usagers (par exemple, centralisation ou décentralisation des bâtiments).
- b. Assurer une utilisation sans risque, économique et ergonomique des aménagements de bureau (par exemple, bureaux paysagers ou bureaux individuels, bureaux mobiles) ainsi que des équipements techniques (par exemple, nombre d'ordinateurs personnels et de photocopieuses par service) en prenant en considération les objectifs stratégiques et opérationnels, l'accessibilité par les transports en commun, les besoins personnels des agents, la culture locale, les contraintes physiques.
- c. Assurer un entretien efficient, efficace, planifié et durable des bâtiments, bureaux et équipements.
- d. Assurer une utilisation efficace, efficiente et durable des transports et des ressources énergétiques.
- e. Garantir une accessibilité aux locaux qui réponde aux besoins et aux attentes des agents et des citoyens/clients (par exemple, accès aux parkings ou aux transports publics pour les personnes handicapées).
- f. 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).

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

Critère n° 5 : Gestion des processus



Définition

La manière dont l'organisation identifie, gère, améliore et développe ses processus-clés à l'appui de sa stratégie et de sa planification. L'innovation et la nécessité de créer de la valeur ajoutée pour les citoyens/clients et les autres parties prenantes sont deux des principaux moteurs de développement des processus.

Enjeux

Toute organisation qui fonctionne correctement est régie par un certain nombre de processus. Un processus se définit comme une succession d'activités qui transforment un ensemble de ressources (input) en produits et services (output) et en résultats (outcome), et apportent ainsi une valeur ajoutée. Ces processus peuvent être de différentes natures. Les processus métier, liés à la mission de l'organisation, jouent un rôle déterminant dans la production de produits ou de services. Les processus de management pilotent l'organisation et les processus de soutien délivrent les ressources nécessaires. Seuls les plus importants des ces processus, les processus-clés, sont évalués dans le CAF. Pour identifier, évaluer et améliorer ces derniers, il faut déterminer l'efficacité avec laquelle ils participent à la réalisation de la mission de l'organisation. L'association des citoyens/clients aux différentes étapes de la gestion des processus et la prise en considération de leurs attentes contribuent à la qualité et à la fiabilité globales des processus.

Dans le secteur public, les processus peuvent être très divers, allant d'activités relativement abstraites telles que le soutien des politiques de développement ou la régulation des activités économiques, jusqu'à des activités très concrètes, comme la prestation de services. En tout état de cause, une organisation doit être capable d'identifier les processus-clés qu'elle met en œuvre pour fournir les produits et services et les résultats attendus, en fonction des attentes des citoyens/clients et des autres parties prenantes.

Les citoyens/clients peuvent intervenir à trois niveaux :

1. la participation, par le biais d'associations représentatives ou de panels de citoyens créés ad hoc, à l'élaboration des produits et des services de l'organisation,

2. la collaboration à la mise en œuvre des produits et des services,
3. la réalisation des produits et des services et leur mise à disposition, moyennant l'obtention préalable du degré d'autonomie nécessaire (par exemple l'externalisation de certains services à des organisations non gouvernementales reconnues officiellement).

Les processus transversaux sont courants dans l'administration. Il est vital de réussir à intégrer la gestion de ces processus, car cela conditionnera dans une large mesure l'efficacité et l'efficience de l'organisation. À cet effet, il convient d'adopter des méthodes d'intégration organisationnelle éprouvées, comme la création d'équipes de gestion des processus transversaux, suivie de la désignation de leurs chefs.

Exemples de processus :

- Métier :
 - collecte d'impôt et paiement de prestations sociales,
 - services aux usagers après analyse des besoins et attentes recueillis par enquête,
 - élaboration et application de la législation.
- Management :
 - mesure ou évaluation de la qualité de la collecte des impôts,
 - prise de décision.
- Support :
 - gestion des ressources humaines,
 - préparation du budget.

S'agissant des services de soutien (gestion des ressources), l'identification des processus-clés dépendra de leur contribution à la réalisation des processus métiers de l'organisation et de sa stratégie.

Les méthodes de conception, les innovations et les nouvelles technologies se succèdent à un rythme tel sur le marché qu'il est essentiel d'évaluer très régulièrement les processus. Les organisations publiques doivent s'assurer qu'elles ont mis en place les dispositifs nécessaires pour recueillir les réactions de toutes les parties prenantes concernant les améliorations apportées aux produits et aux services afin de tirer le meilleur parti de celles-ci.

Évaluation

Que fait concrètement l'organisation pour :

5.1. Identifier, concevoir, gérer et améliorer en permanence les processus

Exemples :

- a. Identifier, décrire et documenter les processus-clés de manière permanente.
- b. Identifier les propriétaires de processus et définir leurs responsabilités.
- c. Associer les agents et les parties prenantes extérieures à la conception et au développement des processus-clés.
- d. Affecter des ressources aux processus en fonction de l'importance relative de leur contribution aux objectifs stratégiques de l'organisation.
- e. Recueillir, conserver et assimiler les exigences légales et réglementaires concernant les processus de l'organisation, les analyser et faire des propositions pour les simplifier.
- f. Mettre en place des indicateurs de processus et fixer des objectifs de performance orientés sur les citoyens/clients.
- g. Coordonner et synchroniser les processus.
- h. Suivre et évaluer l'impact de l'administration électronique (e-gov) sur les processus de l'organisation (en termes, par exemple, d'efficacité, de qualité et d'efficacité).
- i. En collaboration avec les parties prenantes concernées, améliorer les processus en fonction de la mesure de leur efficacité, de leur efficacité et des résultats des produits et services.
- j. Analyser et évaluer les processus-clés, les risques et les principaux facteurs de réussite par rapport aux objectifs de l'organisation et à l'évolution de son environnement.
- k. Identifier, concevoir et mettre en œuvre des changements au niveau des processus en vue d'offrir des services de guichet unique.
- l. Mesurer et évaluer l'efficacité des changements apportés aux processus et procéder à un exercice d'apprentissage par échange d'expériences (benchlearning) dans un but d'optimisation.

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

5.2. Élaborer et fournir des produits et des services orientés vers les citoyens/clients

Exemples :

- a. Associer les citoyens/clients à la conception et l'amélioration des produits et des services (par exemple, par le biais d'enquêtes/de retours d'information/de groupes de discussion/de sondages sur la pertinence des produits ou des services et sur leur prise en compte de la dimension de genre et leur respect du principe de diversité).
- b. Associer les citoyens/clients et les autres parties prenantes à la définition des normes de qualité applicables aux produits, aux services et à l'information.
- c. Élaborer des lignes directrices et une législation dans un langage clair et simple.
- d. Associer les citoyens/clients à la conception et au développement des sources et des canaux d'information.
- e. Assurer l'accès à une information fiable et adaptée en vue d'aider les citoyens/clients.
- f. Favoriser l'accessibilité de l'organisation (par exemple, grâce à des heures d'ouverture flexibles et des documents disponibles en plusieurs formats : dans plusieurs langues, sur Internet, sous forme d'affiches, de brochures ou en Braille).
- g. Encourager la communication et l'interaction électroniques avec les citoyens/clients.
- h. Mettre en place des systèmes fonctionnels de gestion des plaintes et de réponse aux demandes de renseignements.

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

5.3. Mettre en place des processus innovants associant les citoyens/clients

Exemples :

- a. Assurer une veille sur les pratiques et méthodes d'autres organisations nationales et internationales susceptibles d'inspirer l'introduction d'innovations.
- b. Associer les parties prenantes aux innovations portant sur les processus (par exemple, par l'expérimentation de nouveaux services et de solutions d'administration électronique (e-gov).

- c. Associer les citoyens/clients et les parties prenantes aux innovations portant sur les processus.
- d. Fournir les ressources nécessaires pour les innovations dans les processus.
- e. S'employer activement à l'identification, l'analyse et la suppression des obstacles à l'innovation.

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

Résultats

À partir du critère 6, l'objet de l'évaluation se déplace des « Facteurs » aux « Résultats ». Les critères de résultats mesurent des perceptions : ce que les collaborateurs, les citoyens/clients et la société pensent de l'organisation. Nous disposons également d'indicateurs de performance internes montrant le degré de réalisation des objectifs que nous nous sommes fixés, en d'autres termes les résultats. L'évaluation de ces derniers requiert un ensemble différent de réponses de sorte qu'à partir de ce point, les réponses s'appuient sur le tableau d'évaluation des résultats (voir partie « Notation et évaluation du CAF »)



Critère n° 6:
Résultats auprès des citoyens/clients



Définition

Résultats obtenus par l'organisation en ce qui concerne la satisfaction des citoyens/clients vis-à-vis de l'organisation ainsi que des produits/services qu'elle propose.

Enjeux

Les organisations du secteur public entretiennent un rapport complexe avec le public, qui peut parfois être défini comme une relation de type « client » (notamment dans le cas des services directement fournis par les organisations du secteur public), mais qui, dans d'autres cas, peut être décrit comme un rapport avec les citoyens où l'administration publique établit et impose le cadre dans lequel se déroule la vie économique et sociale. Dans la mesure où ces deux aspects ne sont pas toujours clairement dissociables, cette relation complexe sera décrite comme un rapport avec les citoyens/clients. Les citoyens/clients sont les destinataires ou les bénéficiaires des activités, des produits ou des services fournis par les organisations du secteur public. La notion de citoyen/client doit être définie, mais pas nécessairement limitée uniquement aux utilisateurs directs des services fournis.

Les organisations du secteur public fournissent des services en fonction de la politique menée par le gouvernement local et/ou central et sont responsables des performances obtenues vis-à-vis des parties prenantes de la sphère politique. Les performances par rapport aux obligations légales sont traitées au critère n° 9 intitulé « Résultats des performances-clés ». Les buts politiques sont déterminés par les gouvernements au plan national, régional ou local. L'évaluation de la satisfaction des citoyens/clients porte normalement sur des domaines considérés comme importants par les groupes de clients et que l'organisation peut améliorer dans le cadre de ses compétences spécifiques.

Il est important pour toute organisation du secteur public de pouvoir évaluer directement la satisfaction de ses citoyens/clients en ce qui concerne l'image globale de l'organisation, les produits et services que l'organisation fournit, la transparence de l'organisation et implique les citoyens/clients. Les organisations utilisent généralement les enquêtes citoyens/clients pour évaluer le niveau de satisfaction, mais elles peuvent également se servir d'autres outils complémentaires comme des groupes de discussion, des panels d'utilisateurs, etc.

Les données sur les produits et les services, l'image de l'organisation, la politesse, l'obligeance et l'amabilité du personnel sont des exemples de renseignements pouvant être obtenus.

Évaluation

Prendre en compte les résultats obtenus par l'organisation dans ses efforts pour satisfaire les besoins et les attentes des citoyens/clients à travers :

6.1 Les résultats des mesures de la satisfaction des citoyens/clients

Exemples :

- a. Résultats concernant l'image globale de l'organisation (par exemple, convivialité et égalité de traitement, flexibilité et aptitude à traiter les cas individuels).
- b. Résultats concernant l'implication et la participation.
- c. Résultats concernant l'accessibilité (par exemple, périodes d'ouverture et délais d'attente, guichets uniques).
- d. Résultats concernant les produits et les services (par exemple, qualité, fiabilité, conformité aux normes de qualité, délai d'exécution, qualité du conseil fourni aux citoyens/clients).

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

6.2 Les indicateurs utilisés pour mesurer les résultats auprès des citoyens/clients

Exemples :

Les indicateurs concernant l'image globale de l'organisation

- a. Nombre de réclamations et délai de traitement de celles-ci (par exemple, règlement des cas de conflits d'intérêts).
- b. Niveau de confiance du public dans l'organisation, ses services ou ses produits.
- c. Délai d'exécution (temps d'attente).
- d. Délai de gestion/de traitement dans le cadre de la prestation de services.

- e. Importance de la formation du personnel tendant à l'amélioration du professionnalisme et à une communication conviviale dans la relation avec les citoyens/clients.
- f. Indicateurs de prise en compte de la dimension de genre et de respect du principe de diversité.

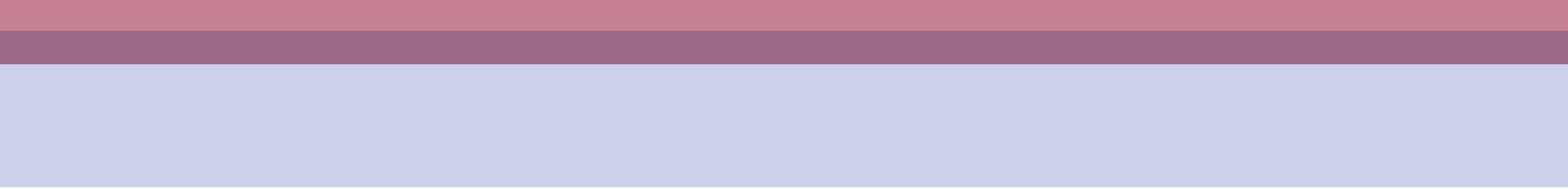
Les indicateurs concernant la participation

- a. 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.
- b. Suggestions reçues et enregistrées.
- c. Mise en œuvre et degré d'utilisation d'approches nouvelles et innovantes dans le contact avec les citoyens/clients.

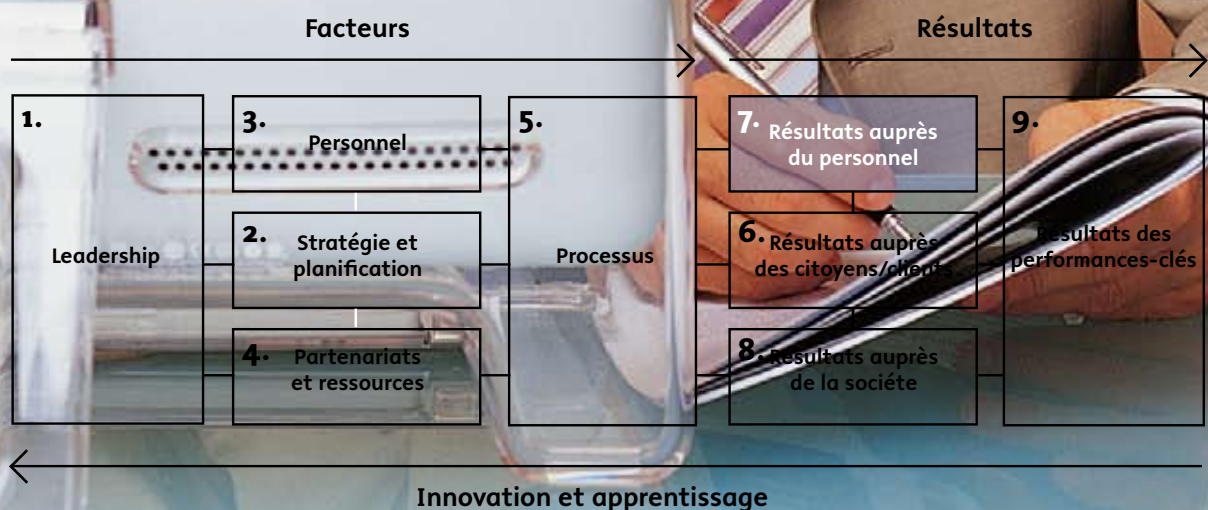
Les indicateurs concernant les produits et services

- a. Adhésion aux normes de service publiées (par exemple, chartes du citoyen).
- b. Nombre de dossiers retournés contenant des erreurs et/ou de situations exigeant des dédommagements ou un nouvel examen.
- c. Importance des efforts déployés pour améliorer la disponibilité, la précision et la transparence de l'information.

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



Critère n° 7: Résultats auprès du personnel



Définition

Résultats obtenus par l'organisation concernant la compétence, la motivation, la satisfaction et les performances de son personnel.

Enjeux

Ce critère concerne la satisfaction de toutes les personnes appartenant à l'organisation. Les organisations utilisent habituellement les enquêtes auprès du personnel pour évaluer les niveaux de satisfaction, mais elles peuvent également se servir d'autres outils complémentaires, comme les groupes de discussion, les entrevues de fin d'emploi et les entretiens d'évaluation. Elles peuvent aussi examiner les performances des collaborateurs et le niveau de développement de leurs compétences.

Les contraintes externes peuvent parfois limiter la liberté d'action de l'organisation dans ce domaine. Les contraintes et les efforts déployés par l'organisation pour surmonter ces contraintes, ou agir sur celles-ci, devraient par conséquent être clairement exposés.

Il est important pour toute organisation du secteur public de prendre en compte la manière dont le personnel perçoit l'organisation et ses missions, l'environnement de travail, les systèmes de gestion et d'encadrement de l'organisation, les possibilités d'évolution de carrière, le développement des compétences personnelles, ainsi que les produits et les services fournis.

Les organisations doivent se doter d'une gamme d'indicateurs de performance internes, axés sur le personnel, destinés à leur permettre de mesurer les résultats obtenus concernant la satisfaction globale de ce dernier par rapport aux objectifs et attentes, ses performances, le développement de ses compétences, sa motivation et son degré d'implication dans l'organisation.

Évaluation

Prendre en compte les résultats obtenus par l'organisation dans ses efforts pour satisfaire les besoins et les attentes de son personnel à travers :

7.1. Les résultats des mesures de la satisfaction et de la motivation du personnel

Exemples :

Les résultats concernant la satisfaction globale au sujet de :

- a. L'image globale et la performance générale de l'organisation (pour la société, les citoyens/clients, d'autres parties prenantes).
- b. Le degré de sensibilisation des collaborateurs aux conflits d'intérêts potentiels.
- c. Le niveau d'implication des collaborateurs dans l'organisation et sa mission.

Les résultats concernant la satisfaction vis-à-vis de la gestion et des systèmes de gestion :

- d. La capacité du management de l'organisation à piloter le système de gestion (par exemple, fixer des objectifs, allouer les moyens) et à communiquer.
- e. La récompense des efforts individuels et de l'équipe.
- f. L'approche de l'organisation vis-à-vis de l'innovation.

Les résultats concernant la satisfaction envers les conditions de travail :

- g. L'atmosphère de travail et la culture de l'organisation* (ex : comment gérer les conflits, les différends ou les problèmes personnels).
- h. L'approche des enjeux sociaux (ex : flexibilité des heures de travail, équilibre entre travail et vie de famille, santé).
- i. La prise en charge de l'égalité des chances et de traitement dans l'organisation.

Les résultats concernant la motivation et la satisfaction dans la carrière et le développement des compétences :

- j. La capacité de l'équipe de gestion à promouvoir une stratégie pour la gestion des ressources humaines, à encourager le développement systématique des compétences ainsi que la connaissance des buts de l'organisation par les collaborateurs.

- k. Les résultats concernant la volonté du personnel d'accepter les changements.

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

7.2. Les indicateurs utilisés pour mesurer les résultats auprès du personnel

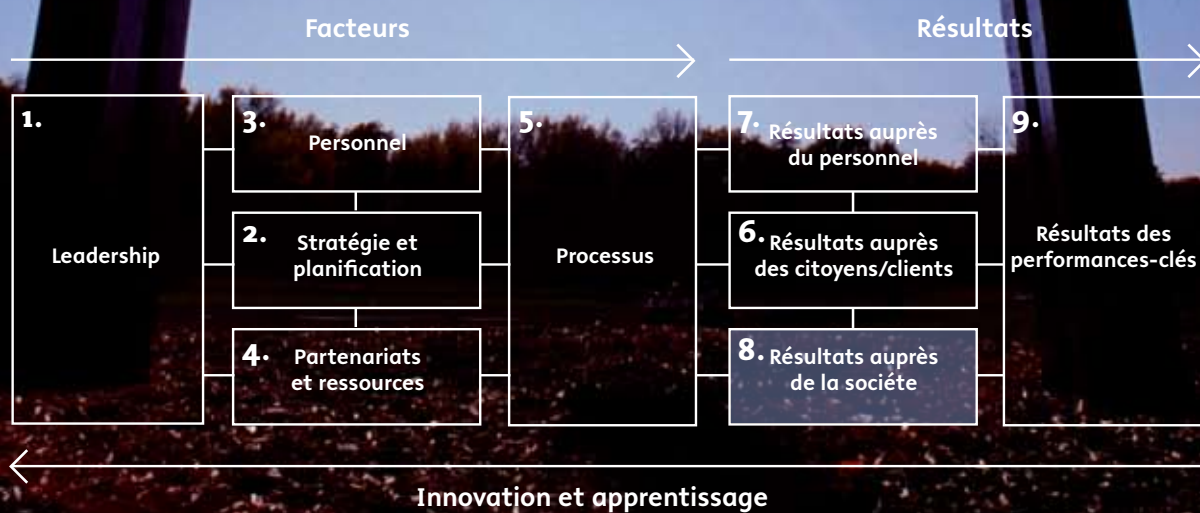
Exemples :

- a. Les indicateurs concernant la satisfaction (par exemple, les taux d'absentéisme ou de maladie, les taux de rotation du personnel, le nombre de réclamations).
- b. Les indicateurs concernant la performance (par exemple, les mesures de productivité, les résultats des évaluations).
- c. Le degré d'utilisation des technologies de l'information et de la communication par les collaborateurs.
- d. Les indicateurs concernant le développement des compétences (par exemple, la participation et les taux de réussite dans les activités de formation, l'efficacité de l'utilisation des budgets de formation).
- e. La preuve de la capacité à communiquer avec les citoyens/clients et à répondre à leurs besoins.
- f. La rotation du personnel au sein de l'organisation (mobilité).
- g. Les indicateurs concernant la motivation et l'implication (par exemple, les taux de réponse aux enquêtes auprès du personnel, le nombre de propositions d'innovation, la participation aux groupes de discussion internes).
- h. Le montant/la fréquence des récompenses des efforts individuels et des équipes.
- i. Le nombre de cas de conflits d'intérêts potentiels signalés.

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



Critère n° 8 : Résultats auprès de la société



Définition

Les résultats obtenus par l'organisation en termes de satisfaction des besoins et des attentes de la communauté locale, nationale et internationale. Cela peut inclure la perception de l'approche et de la contribution de l'organisation quant à la qualité de vie, l'environnement, et la préservation des ressources globales, ainsi que les mesures internes de l'efficacité de la contribution de l'organisation à la société.

Enjeux

Les organisations du secteur public produisent un impact sur la société en raison de la nature même de leur activité première ou du fait de leur mandat officiel, et les résultats de ces activités auront une incidence sur les bénéficiaires directs et indirects. L'analyse des effets immédiats sur les bénéficiaires devrait être présentée sous les critères relatifs à la satisfaction des citoyens/clients (critère n° 6) et aux *résultats des performances-clés** (critère n° 9).

Ce critère évaluera l'impact intentionnel ou non de l'organisation sur la société, à savoir les effets globaux des politiques menées par l'organisation, autres que ceux liés à ses missions essentielles, son mandat officiel ou ses activités premières. Dans cette optique, l'analyse tiendra compte des retombées (impact) des objectifs fixés ainsi que des conséquences inattendues, c'est-à-dire des effets indirects positifs et/ou négatifs sur la société.

Les mesures couvrent tant les mesures qualitatives de perception que les indicateurs quantitatifs.

Elles peuvent se rattacher à :

- l'impact économique,
- la dimension sociale, par ex. les personnes handicapées,
- la qualité de vie,
- l'incidence sur l'environnement,
- la qualité de la démocratie.

Évaluation

Prendre en compte les résultats de l'organisation sur la société en ce qui concerne :

8.1. Les résultats des mesures de la performance sociale perçus par les parties prenantes

Exemples :

- a. La prise de conscience par le public de la manière dont les réalisations de l'organisation influent sur la qualité de vie des citoyens/clients.
- b. La réputation générale de l'organisation (par exemple, en tant qu'employeur ou contributeur à la société de manière locale ou globale).
- c. Les retombées économiques sur la société aux plans local, régional, national et international.
- d. L'approche des questions environnementales (par exemple, protection contre le bruit, pollution de l'air).
- e. L'impact environnemental sur la société aux plans local, régional, national et international.
- f. L'incidence sur la société en termes de développement durable aux plans local, régional, national et international.
- g. L'incidence sur la société en tenant compte de la qualité de la participation des citoyens à la vie démocratique locale, régionale, nationale et internationale.
- h. L'opinion du public vis-à-vis de l'ouverture et de la transparence de l'organisation.
- i. Le comportement éthique de l'organisation.
- j. Le ton de la couverture médiatique.

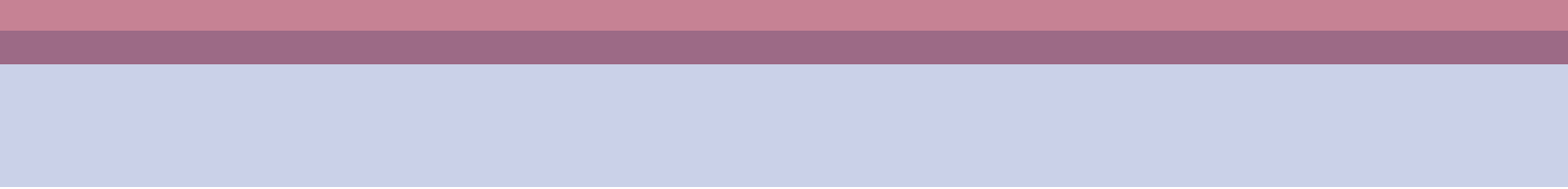
Attribuer une note en utilisant le tableau d'évaluation des résultats.

8.2. Les indicateurs de la performance sociale établis par l'organisation

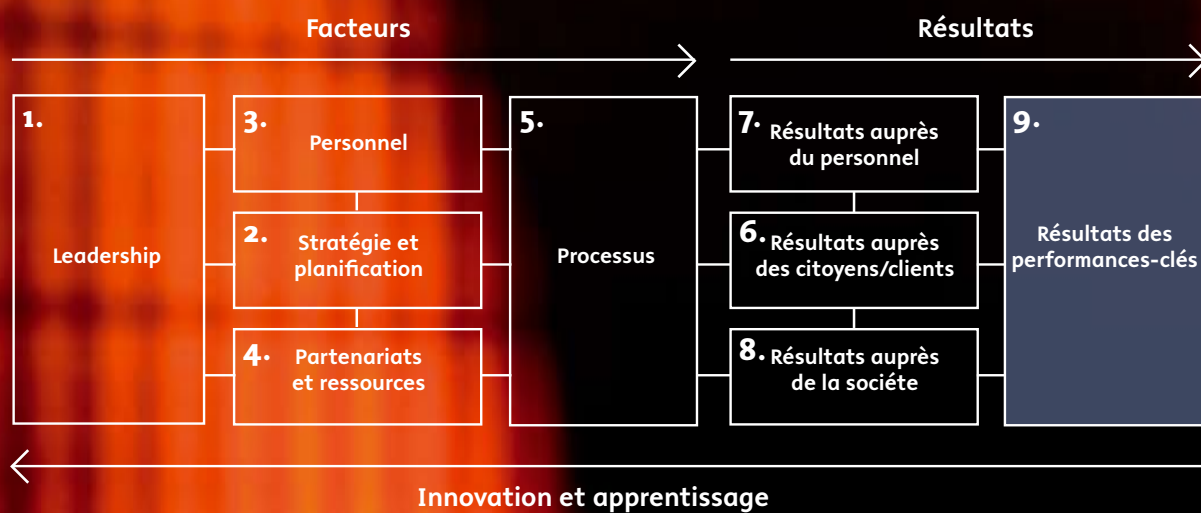
Exemples :

- a. Les relations avec les autorités locales, les groupes et les représentants de la communauté.
- b. L'importance de la couverture médiatique reçue.
- c. L'aide aux personnes socialement désavantagées.
- d. L'action en faveur de l'intégration et de l'acceptation des minorités ethniques.
- e. Le soutien apporté aux projets de développement internationaux.
- f. Le soutien à l'engagement civique tant des citoyens/clients que des collaborateurs.
- g. L'efficacité des échanges de connaissances et d'informations avec des tiers.
- h. Les programmes de prévention des risques de santé et d'accidents à destination des citoyens/clients et des collaborateurs.
- i. Les activités de l'organisation destinées à préserver et entretenir les ressources (par exemple, degré de conformité aux normes environnementales, utilisation de matériaux recyclés, recours à des modes de transport respectueux de l'environnement, réduction des nuisances, des dommages et du bruit, économies* d'eau, d'électricité et de gaz).

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



Critère n° 9 : Résultats des performance-clés



Définition

Résultats obtenus par l'organisation eu égard à la stratégie et à la planification mises en place pour répondre aux besoins et aux attentes des différentes parties prenantes (les résultats externes), et résultats obtenus par l'organisation concernant la gestion et l'amélioration (résultats internes).

Enjeux

Les « Résultats des performances-clés » se réfèrent à l'ensemble de ce que l'organisation considère comme des réalisations essentielles et mesurables, importantes pour la réussite de ses missions à court et à long terme.

Les résultats des performances-clés représentent la capacité des politiques et des processus à atteindre des buts et des objectifs, y compris des buts spécifiques déterminés par le politique.

Ces résultats peuvent être répartis entre :

- 1) les résultats externes - la mesure de l'efficacité des politiques et des services/produits en termes de capacité à améliorer la situation des bénéficiaires directs : la réalisation des buts des activités-clés en termes de services et produits (output) et de résultats (outcome), c'est-à-dire des effets des activités essentielles de l'organisation sur les parties prenantes externes (efficacité).
- 2) les résultats internes - la mesure du fonctionnement interne de l'organisation : ses performances au niveau de la gestion, de la modernisation et de l'utilisation des ressources financières (efficacité et économie).

Ces mesures ont de grandes chances d'être étroitement liées à la stratégie et la planification (critère n°2), aux partenariats et aux ressources (critère n°4) et à la gestion des processus (critère n°5).

Évaluation

prendre en compte les preuves tangibles de la réalisation par l'organisation des objectifs fixés en ce qui concerne

9.1. Les résultats externes : réalisations et résultats par rapport aux objectifs

Exemples :

- a. La mesure dans laquelle les objectifs sont atteints en termes de produits ou de services.
- b. L'amélioration de la qualité dans la fourniture du service ou du produit eu égard aux résultats des évaluations.
- c. L'efficacité (produits et services (output) réalisés à moindre coût).
- d. Les résultats des inspections et audits.
- e. Les résultats de la participation à des concours, des prix de la qualité et à la certification du système de gestion de la qualité (prix d'excellence – le meilleur du classement).
- f. Les résultats des activités d'analyse comparative (benchmarking) et d'apprentissage par échange d'expériences (benchlearning).
- g. L'efficacité des coûts : les résultats obtenus (outcome) à moindre coût.

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

9.2. Les résultats internes

Exemples :

Les résultats en matière de gestion et d'innovation :

- a. La preuve de l'implication de toutes les parties prenantes dans l'organisation.
- b. Les résultats de l'établissement des partenariats et des activités conjointes.
- c. La preuve de la capacité à satisfaire et à équilibrer les besoins de toutes les parties prenantes.
- d. La preuve du succès de l'amélioration des stratégies organisationnelles, des structures et/ou des processus et de l'innovation dans ce domaine.
- e. La preuve de l'utilisation optimisée des technologies de l'information (dans la gestion de la connaissance interne et/ou dans la communication interne et externe, ainsi que dans le fonctionnement des réseaux).
- f. Les résultats des inspections et audits.
- g. La performance des processus.

Les résultats financiers :

- h. La mesure dans laquelle les budgets et les objectifs financiers sont respectés.
- i. La mesure dans laquelle l'organisation s'appuie sur ses propres ressources et revenus financiers découlant des droits et des recettes générés par la commercialisation de services/produits.
- j. La preuve de la capacité à satisfaire et à équilibrer les intérêts financiers de toutes les parties prenantes.
- k. La mesure de l'efficacité de l'utilisation des fonds opérationnels.
- l. Les résultats des inspections et audits financiers.

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 bi-annuelle, 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 de leur(s) bonne(s) pratique(s) (benchlearning)).

S'agissant de l'apprentissage par échange d'expériences, il faut souligner 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'expériences (benchlearning) 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 peut contribuer à l'amélioration.

Comment attribuer une note ?

Le CAF 2006 propose deux méthodes de notation. La notation CAF « classique » correspond à la version mise à jour des tableaux d'évaluation du CAF 2002. 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).

Le cycle PDCA est le fondement sur lequel s'appuient les deux méthodes de notation. L'échelle de notation, qui allait de 0 à 5 en 2002, a été révisée et va à présent de 0 à 100, cette échelle étant plus largement utilisée au niveau international.

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.

Les notes correspondant à l'échelle de notation utilisée dans la version 2002 du CAF figurent dans la colonne intitulée « niveau en 2002 ».

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'expériences (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.

Tableaux d'évaluation 1

Phase	Tableau d'évaluation des facteurs	Note	Niveau en 2002
	Aucune action n'est engagée dans ce domaine. Nous disposons de peu, voire d'aucune information	0-10	0
Plan (planifier)	Nous avons défini un plan d'action	11-30	1
Do (développer)	Nous avons mis en œuvre/exécuté le plan d'action	31-50	2
Check (contrôler)	Nous contrôlons si nous faisons les bonnes choses de la bonne manière	51-70	3
Act (adapter)	Sur la base des contrôles opérés, nous ajustons si nécessaire.	71-90	4
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	5

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 d'évaluation des résultats	Note	Niveau en 2002
Aucun résultat n'a été mesuré et/ou aucune information n'est disponible	0-10	0
Des résultats sont mesurés et montrent des tendances d'évolution négative et/ou les résultats ne satisfont pas aux objectifs prévus	11-30	1
Les résultats montrent des tendances d'évolution stables et/ou certains objectifs prévus ont été atteints	31-50	2
Les résultats indiquent une certaine amélioration et/ou la plupart des objectifs prévus ont été atteints	51-70	3
Les résultats montrent des progrès substantiels et/ou tous les objectifs prévus ont été atteints	71-90	4
D'excellents résultats sont réalisés de manière durable. Tous les objectifs prévus ont été atteints. Sur tous les résultats-clés, la comparaison avec des organisations comparables est favorable.	91-100	5

Consignes

- Attribuer à chaque sous-critère une note située entre 0 et 100 selon une échelle divisée en six niveaux (correspondant au tableau d'évaluation des résultats du CAF 2002).
- 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.

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'expériences (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 2

Tableau d'évaluation des facteurs – Note du sous-critère

Phase	Échelle	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
	Preuve	Aucune preuve ou seulement quelques idées	Quelques preuves peu convaincantes touchant à 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 à d'autres organisations, touchant à tous les domaines
Planifier (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						
Développer (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						
Contrôler (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						
Adapter (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.						
	note						
							Total/400
							Note/100

Points à améliorer

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.
- Faire le total des notes attribuées aux quatre phases et le diviser par 4 afin d'obtenir une note sur 100 pour le sous-critère. Cette note doit être crédible et cohérente. En d'autres termes, la note totale ne doit pas dépasser 40 si l'un des quatre critères d'évaluation (planifier, développer, contrôler, adapter) a obtenu une note inférieure ou égale à 20. A contrario, elle ne doit pas être supérieure à 60 si l'un des critères a obtenu une note inférieure à 30.

EXEMPLE de note affinée :

Facteur – sous-critère 1.1. :

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

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)

- 1.1.a. – 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.
- 1.1.b. – L'énoncé des valeurs et l'élaboration d'un code de conduite restent à faire.
- 1.1.c. – 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.

1.1.d. – 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.

Tableaux d'évaluation 2

Tableau d'évaluation des facteurs – Note du sous-critère 1.1.

Phase	Échelle	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	
	Preuve	Aucune preuve ou seulement quelques idées	Quelques preuves peu convaincantes touchant à 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 à d'autres organisations, touchant à tous les domaines	
Planifier (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
Développer (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
Contrôler (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
Adapter (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
Total/400								180
Note/100								45

Tableau d'évaluation des résultats

Échelle	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						
					Total/200	
					Note/100	

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.
- Faire le total des notes attribuées à la tendance d'évolution et aux objectifs atteints, puis le diviser par 2 afin d'obtenir une note sur 100 pour le sous-critères de résultat.

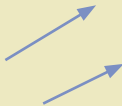
EXEMPLE de note affinée :
Résultats – sous-critère 9.1. :

Les résultats des performances-clés.
Résultats externes.

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.

Tableau d'évaluation des résultats – Note du sous-critère 9.1.

Échelle	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			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		
					Total/200	110/200
					Note/100	55/100

Guide d'accompagnement pour l'application du CAF

La conception et la mise en œuvre du processus d'auto-évaluation peuvent revêtir diverses formes. La taille de l'organisation, sa culture et son expérience des outils de management par la qualité totale sont quelques-uns des éléments qui permettent de déterminer le processus d'auto-évaluation le plus adapté.

Dans le présent chapitre, nous avons défini un processus d'auto-évaluation en dix étapes applicable à la plupart des organisations.

Il convient de souligner que les conseils prodigués ici s'appuient sur l'expérience des nombreuses organisations ayant utilisé le CAF. Chaque exercice d'auto-évaluation est toutefois unique et le présent exposé se conçoit davantage comme une source d'inspiration pour les personnes chargées de cet exercice que comme un manuel décrivant précisément la procédure.

1^{ère} phase – la préparation et l'organisation de l'auto-évaluation

Étape 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.

Enquête 2005 – Les principaux avantages d'une auto-évaluation selon le modèle CAF

Selon l'enquête menée auprès des utilisateurs du CAF en 2005, les principaux avantages présentés par l'auto-évaluation sont notamment :

- l'identification des points forts de l'organisation et des domaines auxquels des améliorations doivent être apportées,
- la définition des actions d'amélioration pertinentes,
- l'accroissement du niveau d'information et de communication au sein de l'organisation,
- la sensibilisation des personnes aux questions touchant à la qualité.

Les utilisateurs du CAF estiment en règle générale que ce dernier est plus facile à utiliser, moins cher et mieux adapté au secteur public que d'autres outils de management par la qualité totale.

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 (Ministère de la Fonction publique et de la Réforme administrative) 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 est recommandé que les dirigeants incluent dans leur décision le choix du système de notation : classique ou affiné. Il existe deux méthodes 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 :

1. la planification détaillée du projet, y compris du processus de communication,
2. les contacts avec l'ensemble des parties prenantes et leur consultation,
3. l'organisation de la formation du groupe d'auto-évaluation,
4. la collecte des documents et des éléments factuels pertinents,
5. la participation active au groupe d'auto-évaluation,
6. la facilitation du consensus,
7. la mise au point du rapport d'auto-évaluation,
8. 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-clé de gestion susceptible d'influer sur la qualité et le résultat de l'auto-évaluation.

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 (Ministère de la Fonction publique et de la Réforme administrative) ou auprès du Centre de ressources CAF de l'Institut européen d'administration publique (EIPA).

Étape 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 en direction de 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.

Enquête 2005 – 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 du processus 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** opérationnelles.

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.

2^{ème} phase – le processus d’auto-évaluation

Étape 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 s’exprimer librement.

Étape 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 dans un but d’amélioration de 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 fournie 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 ultérieurement – pendant la phase 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. Les principaux services et produits fournis à ces parties, ou reçus d'elles, ainsi que les processus - clés mises en œuvre pour ce faire doivent aussi être clairement identifiés.

Étape 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, évaluation 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.

La recherche du consensus

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 (par exemple, collecte de renseignements importants, coordination des évaluations individuelles) favorise son bon déroulement ainsi que des gains de temps importants.

Enquête 2005 – La valeur ajoutée des débats

D'une manière générale, la méthode suivie pour parvenir à des conclusions a été la même qu'en 2003 : la majorité parvenait au consensus à l'issue de débats. De nombreux sondés estiment que ces débats constituent 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 discuter 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 :

1. de permettre un examen de la manière dont l'administration satisfait aux exigences définies dans le sous-critère,
2. d'aider à identifier les preuves, et
3. 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 de l'enquête menée en 2005, 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.

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. annexe A) et comporter au moins les éléments suivants :

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

Pour que le rapport puisse servir de fondement aux actions d'amélioration, il est essentiel que les 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.

3^{ème} phase – le plan d'amélioration et le choix des améliorations prioritaires

Étape 7 - Élaborer un plan d'amélioration

Enquête 2005 – L'absence 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 constituer un plan cohérent permettant à l'organisation d'améliorer son fonctionnement de manière globale. Plus précisément, le plan doit respecter la logique suivante :

1. il prévoit une action de planification 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 : Prioriser

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, moyen, élevé) 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. annexe B).

Il peut être utile de rattacher les actions d'amélioration entreprises 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.

Enquête 2005 – Les membres du groupe d'auto-évaluation

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.

Étape 8 - Diffuser le plan d'amélioration

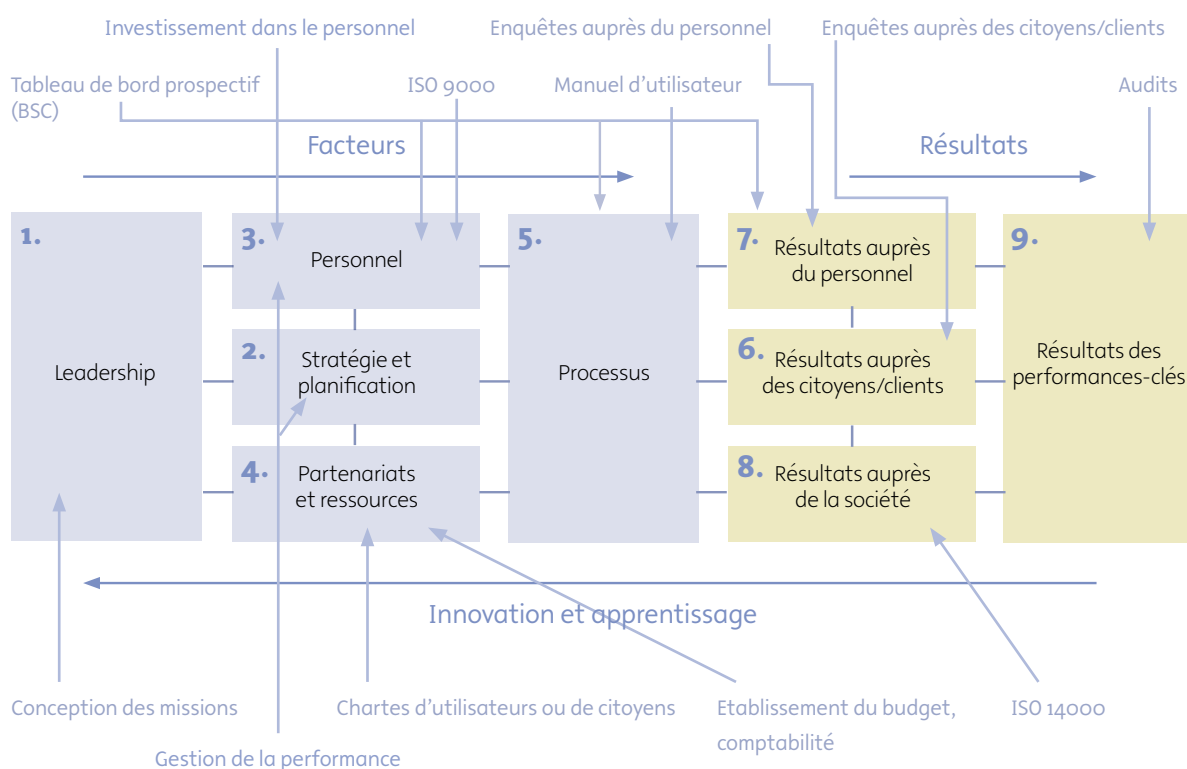
Comme cela a été mentionné précédemment, la communication est l'un des facteurs-clés de réussite d'une auto-évaluation et des actions d'amélioration entreprises ultérieurement. Les actions de communication doivent fournir au groupe cible les informations requises sur le bon support au bon moment : non 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.

Étape 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.

Actions d'amélioration



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 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.

Enquête 2005 – Le CAF en tant qu'introduction au Management par la Qualité Totale

L'enquête révèle que l'emploi des outils de gestion ou d'amélioration de la qualité était relativement limité préalablement à la mise en œuvre du CAF. Les principaux outils utilisés sont les enquêtes de satisfaction auprès des clients et du personnel, les audits internes et externes, la norme ISO 9000 et/ou 2000 avec ou sans certification, la gestion de projet et le Tableau de Bord Prospectif (ou Balanced Scorecard). Les utilisateurs espèrent se servir davantage de ces outils à l'avenir.

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.

Enquête 2005 – Le CAF est généralement réalisé sur une base bi - annuelle

Les organisations reconnaissent que pour être efficace, le CAF doit être réalisé plusieurs fois. Il semble qu'une application tous les 2 ans soit privilégiée (44 % des sondés). Les investissements requis par l'exercice et le délai nécessaire à l'obtention de résultats dans le cadre des actions d'amélioration menées confortent ce point de vue.

Dix étapes pour améliorer les organisations au moyen du CAF



1^{ère} phase - la préparation et l'organisation de l'auto-évaluation

Étape 1

- décider comment organiser et planifier l'auto-évaluation
- veiller à ce que les dirigeants prennent une décision claire en concertation avec l'organisation
- définir la portée ou l'étendue de l'auto-évaluation ainsi que l'approche choisie
- choisir un système de notation
- désigner un chef de projet

Étape 2

- communiquer sur le projet d'auto-évaluation
- définir et mettre en œuvre un plan de communication
- encourager la participation du personnel à l'auto-évaluation
- communiquer avec toutes les parties prenantes aux différents stades du processus



2^{ème} phase – le processus d'auto-évaluation

Étape 3

- constituer un ou plusieurs groupes d'auto-évaluation
- décider du nombre de groupes d'auto-évaluation
- créer, en tenant compte d'un ensemble de critères, un groupe d'auto-évaluation représentatif de l'ensemble de l'organisation dans tous ses aspects
- choisir le président du ou des groupes
- décider si l'encadrement supérieur doit prendre part au groupe d'auto-évaluation

Étape 4

- organiser la formation
- organiser l'information et la formation de l'équipe de direction
- organiser l'information et la formation des membres du groupe d'auto-évaluation
- le chef de projet fournit une liste reprenant tous les documents pertinents
- définir les principales parties prenantes, les produits et les services fournis ainsi que les processus-clés

Étape 5

- entreprendre l'auto-évaluation
- entreprendre l'évaluation individuelle
- rechercher le consensus au sein du groupe
- procéder à la notation

Étape 6

- établir un rapport décrivant les résultats de l'auto-évaluation



3^{ème} phase – le plan d'amélioration et le choix des améliorations prioritaires

Étape 7

- élaborer un plan d'amélioration
- classer les actions d'amélioration par ordre de priorité
- fixer des délais différenciés, mais réalistes, selon les actions
- incorporer le plan d'action à la procédure de planification stratégique

Étape 8

- diffuser le plan d'amélioration

Étape 9

- mettre en œuvre le plan d'amélioration
- définir une démarche appropriée et cohérente pour le suivi et l'évaluation des actions d'amélioration, en se fondant sur le cycle PDCA
- désigner un responsable pour chaque action
- mettre en place les outils de gestion appropriés de manière permanente

Étape 10

- programmer le prochain exercice d'auto-évaluation
- faire le bilan des actions d'amélioration par une nouvelle auto-évaluation

Annexe A – feuillet type d’auto-évaluation pour la notation classique

Critère n° 1 : Leadership

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 ses valeurs
- 1.2. Développer et mettre en œuvre un système de management pour gérer l’organisation, la performance et le 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 adéquat des responsabilités

Sous-critère	Points forts	Domaines d’amélioration	Notation & justification /100	(facultatif) Actions d’amélioration
1.1.				
1.2.				
1.3.				
1.4.				
Total/400				
Moyenne sur 100				

Annexe B – Fiche projet d'amélioration

Programme d'action n° 1 : (ex. leadership)	
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	

L'apprentissage par échange d'expériences ou
benchlearning

1. Définition

La mise en place d'un projet d'apprentissage par échange d'expériences (benchlearning) ou d'analyses comparatives (benchmarking) vise avant tout à trouver des moyens d'action plus efficaces, en vue d'améliorer les performances globales d'une organisation. En règle générale, un tel projet s'inspire des résultats plus satisfaisants enregistrés dans d'autres organisations. Dans sa forme la plus simple, l'analyse par échange d'expériences consiste, pour une organisation, à rechercher des organisations avec lesquelles il sera possible d'établir des comparaisons en termes de mode de fonctionnement et de performance. Elle peut s'avérer un outil efficace pour le développement organisationnel, étant donné qu'elle repose sur des principes élémentaires de bon sens tels que « ne pas réinventer la roue » ou encore « tirer des enseignements des expériences des autres ». Le CAF, à l'instar d'autres outils d'analyse organisationnelle adaptés, peut être mis au service de cet objectif.

Contrairement à l'analyse comparative classique, l'apprentissage par échange d'expériences n'implique pas nécessairement la recherche d'organisations comparables et l'utilisation d'indicateurs clairs pour des comparaisons directes. Cette technique met plus l'accent sur l'apprentissage auprès des autres que sur l'établissement de comparaisons. L'objectif final est de tirer des enseignements des points forts identifiés chez d'autres organisations, de s'instruire au contact de celles-ci, de chercher à s'inspirer de ces enseignements dans son propre travail et d'éviter de répéter les erreurs que d'autres ont déjà commises, tout en tirant les leçons. Il s'agit d'un processus actif, continu, et non d'une simple comparaison d'éléments de *référence** (faits et mesures).

Les bonnes pratiques sont généralement inhérentes à l'apprentissage par échange d'expériences. Les partenaires choisis dans ce cadre devraient être des organisations recourant à de bonnes pratiques susceptibles, après avoir été adaptées et mises en œuvre dans votre propre organisation, de conduire à une amélioration des performances. Il est important de souligner que la recherche de partenaires ne devrait pas se limiter à des organisations similaires : l'innovation naît souvent du contact avec des

partenaires différents, issus d'autres secteurs. En appliquant dans votre propre organisation ce que vous avez appris par le biais de l'apprentissage par échange d'expériences, vous créez inévitablement vos propres bonnes pratiques.

2. Le CAF et l'apprentissage par échange d'expériences

L'auto-évaluation est une étape préliminaire à l'apprentissage par échange d'expériences (benchlearning) et aux changements qui en découleront, car elle permet d'ausculter l'organisation, d'en connaître et d'en comprendre les points forts et les points à améliorer. Avant de commencer l'apprentissage par échange d'expériences, il est essentiel d'avoir une idée claire des performances de l'organisation, afin de décider des domaines/critères qui serviront de référence au processus d'amélioration.

L'apprentissage par échange d'expériences dans le cadre du CAF suppose une organisation qui a évalué ses performances, au moins dans quatre domaines :

1. Les ressources humaines,
2. Les citoyens,
3. L'environnement dans lequel l'organisation opère,
4. La performance globale de l'organisation.

L'évaluation des résultats dans ces domaines-clés fournit une vue d'ensemble de ce qu'une organisation accomplit, tout en apportant des données et des éléments de mesure pertinents relatifs à la performance.

Néanmoins, pour bénéficier de tous les avantages potentiels d'un apprentissage par échange d'expériences, il faut aussi examiner la question de la gouvernance et la manière dont l'organisation est gérée. C'est le rôle des critères du modèle CAF relatifs aux facteurs. Ces critères détaillent la manière dont l'organisation aborde la définition des objectifs, le développement des ressources humaines, la fonction d'encadrement, la gestion des ressources et les processus, par exemple.

Chaque fonction, processus et tâche de l'organisation peut donner lieu à un apprentissage par échange d'expériences. L'avantage de lier les initiatives

d'apprentissage par échange d'expériences au CAF est que ce cadre, qui inclut 9 critères et 28 sous-critères peut servir à identifier les domaines dans lesquels l'organisation a des marges d'amélioration et permettre ainsi de rechercher les partenaires appropriés, c'est-à-dire ceux qui ont au contraire obtenu de bons résultats dans les domaines concernés.

Une auto-évaluation au moyen du CAF devrait conduire à l'établissement d'un plan d'action ciblé sur les domaines à améliorer. L'apprentissage par échange d'expériences avec d'autres organisations n'est qu'un moyen parmi d'autres de concrétiser ces actions d'amélioration. À l'instar de l'auto-évaluation, l'apprentissage par échange d'expériences implique nécessairement une idée de continuité et d'amélioration des performances sur le long terme.

Étant donné l'utilisation croissante du CAF en Europe, il est devenu plus facile de trouver des partenaires pour l'apprentissage par échange d'expériences par cet intermédiaire. Le centre de ressources CAF de l'Institut européen d'administration publique (IEAP), avec l'aide des correspondants nationaux et de son réseau d'organisations, recense les utilisateurs du CAF en Europe et les invite à enrichir la base de données IEAP de leurs bonnes pratiques.

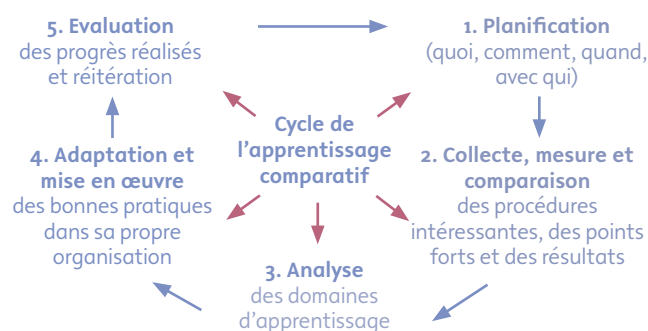
Lorsqu'elle s'inscrit comme utilisateur CAF sur le site Internet de l'Institut européen d'administration publique - www.eipa.eu - une organisation a la possibilité de fournir des renseignements détaillés sur elle-même, les notes obtenues dans le cadre de l'exercice d'auto-évaluation (facultatif et confidentialité assurée) et des informations sur ses bonnes pratiques.

En mettant à disposition des informations-clés, la base de données peut aider les organisations du secteur public à identifier des partenaires adaptés pour l'apprentissage par échange d'expériences, grâce à une recherche d'utilisateurs CAF par pays, par secteur d'activité ou par domaine de bonnes pratiques. Les informations seront données en anglais.

3. Le cycle et le projet d'apprentissage par échange d'expériences

Pour schématiser, l'apprentissage par échange d'expériences peut être représenté par un cycle en cinq étapes :

1. Planification
2. Collecte, mesure et comparaison
3. Analyse
4. Adaptation et mise en œuvre
5. Évaluation et réitération



1. Planification

La première étape d'un projet d'apprentissage par échange d'expériences consiste à rechercher, identifier et contacter des partenaires potentiels. De tels projets peuvent faire intervenir deux partenaires ou plus. Quoiqu'il en soit, il est essentiel de nommer un chef de projet dans chaque organisation. Un coordinateur peut aussi être désigné parmi les participants, qui doivent s'entendre sur les domaines à couvrir et/ou les résultats vers lesquels tendre, en définissant les rôles et les contributions de chacun. Il convient de toujours veiller à équilibrer les contributions fournies par les partenaires et les avantages qu'ils en retirent, de sorte que tout le monde soit gagnant. Les partenaires devraient aussi définir ensemble un code de conduite qui peut inclure le respect des échéances fixées, de règles de confidentialité, de gestion et de protection de l'information.

2. Collecte, mesure et comparaison

Au cours de la deuxième étape, les procédures et les suggestions dignes d'intérêt qui émanent des organisations partenaires dans le cadre de la recherche de solutions aux problèmes identifiés sont collectées, ainsi que les résultats obtenus dans les domaines correspondants. Ces données peuvent être collectées au moyen de questionnaires soigneusement préparés, lors de réunions de participants et/ou par des visites sur place. Il conviendrait de comparer et/ou de mesurer toutes les informations ainsi réunies, qu'elles se rapportent à une réussite ou à un échec, et d'identifier les différences existantes et les conditions préalables à une réussite.

3. Analyse

La troisième étape est celle de l'analyse. Les organisations participantes sont invitées à déterminer l'origine des problèmes apparus dans chaque domaine. Il leur est demandé, dans la mesure du possible, de remonter aux racines des problèmes et de comprendre en quoi l'identification des causes peut être déterminante pour s'orienter vers des solutions. Une fois les causes sous-jacentes identifiées, il est nécessaire de choisir ou d'adapter certaines bonnes pratiques ou d'identifier d'autres solutions potentielles. Il est également recommandé que les participants établissent la raison pour laquelle certaines procédures, certains résultats ou certaines méthodes s'avèrent plus appropriés et plus efficaces que d'autres et étayent leurs conclusions.

4. Adaptation et mise en oeuvre

La 4^{ème} étape concerne la mise en oeuvre. Il s'agit de sélectionner les bonnes idées, suggestions, procédures et solutions, avant de les introduire dans la vie quotidienne de l'organisation. À ce stade, l'accord, l'implication et la participation sans réserve des agents sont indispensables à la réussite de l'opération. Bien entendu, les agents devraient être informés de l'avancement du projet à toutes les étapes, par les circuits de communication habituels de l'organisation.

Un rapport final devrait être rédigé, assorti d'une liste de suggestions de bonnes pratiques complétée par les moyens de mise en oeuvre et les résultats attendus.

5. Évaluation et réitération

L'étape finale consiste à dresser un bilan des résultats du projet. Les résultats du projet d'apprentissage par échange d'expériences font l'objet d'une évaluation qui oriente les décisions à prendre pour la suite. Les étapes suivantes peuvent notamment impliquer une amélioration des processus existants, qui intègre les nouvelles suggestions/idées. Le point à retenir ici est que l'amélioration continue est un processus dynamique qui concerne toutes les parties en présence et nécessite donc la contribution de tous. Afin de pouvoir mesurer en continu les progrès réalisés, il est essentiel d'assurer un suivi de l'avancement du projet. Il est donc recommandé que les organisations réitèrent l'exercice d'auto-évaluation sur la base du CAF.

4. Écueils à éviter

- Se limiter à son propre secteur dans la recherche de partenaires pour un projet d'apprentissage par échange d'expériences. Certains processus tels que la mesure de la satisfaction du citoyen ou des collaborateurs – bien que conduits dans des secteurs différents – sont communs et peuvent donner lieu à des comparaisons valables entre différents types d'organisations. Il s'agit de sortir des sentiers battus
- se concentrer uniquement sur la mesure de la performance, sans tenir compte des processus et des activités qui conduisent à de bonnes pratiques.
- s'attendre à ce que l'analyse comparative soit rapide ou facile.
- consacrer trop de temps et de ressources à une étape spécifique du projet.
- partir du principe que toutes les composantes de l'organisation sont comparables à celles d'autres organisations.
- demander des informations sans être prêt à partager les siennes et, inversement, attendre d'autres organisations qu'elles diffusent des informations qui ont impact financier (par exemple, la concurrence entre écoles) pour elles. Cependant, l'expérience montre que la plupart des organisations partagent volontiers des informations si un partenariat équilibré est établi

dès le départ. Le respect mutuel et le travail dans un véritable esprit de partenariat déterminent le succès des projets d'apprentissage par échange d'expériences.

- plus le processus d'apprentissage par échange d'expériences est long, plus il est difficile d'entretenir la motivation et l'implication des personnes censées soutenir l'action et sa mise en œuvre.

Glossaire

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, elles contribuent 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 a priori incompatibles de fourniture de services plus nombreux et de meilleure qualité avec moins de moyens.

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 SWOT

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

Apprentissage par échange d'expérience (benchlearning) et analyse comparative (benchmarking)

Il existe de nombreuses définitions de ces termes mais elles incluent toutes l'idée de comparaison.

L'analyse comparative consiste tout simplement à procéder à des comparaisons avec d'autres organisations puis de tirer des enseignements de ces comparaisons (source : code de conduite européen du benchmarking).

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 du classement » mais dans la mesure où la notion de « meilleur » est sujette à caution, l'adjectif « bon » est préféré,
- 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 retirés.

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 (benchlearning). 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.

Ascendant (bottom-up)

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

Audit

Fonction d'expertise 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 (contrôle de la conformité aux règles) et le contrôle de gestion. Trois niveaux d'activité de contrôle peuvent être distingués :

- le contrôle interne, effectué par la direction ;
- l'audit interne, effectué par une unité autonome de l'organisation ; il valide les systèmes de contrôle interne et contrôle l'efficacité de la gestion interne de l'organisation ,
- l'audit externe, effectué par un organisme indépendant extérieur à l'organisation, comme la Cour des Comptes pour l'aspect financier.

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. L'autonomisation inclut la responsabilisation et la délégation de pouvoir.

Balanced Scorecard : voir « Tableau de Bord Prospectif »

Benchlearning : voir « Apprentissage par échange d'expériences »

Benchmarking : voir « Analyse comparative »

Bonnes/meilleures pratiques

Méthodes/démarches qui conduisent à des résultats transférables. L'expression « meilleure pratique » est relative. Elle est parfois utilisée pour simplement attirer l'attention sur des pratiques professionnelles innovantes ou intéressantes identifiées suite à une analyse comparative. Comme pour l'analyse comparative, il est préférable de parler de « bonne pratique » devant l'impossibilité d'être sûr qu'il n'y en a pas de meilleures.

Brainstorming : voir « Remue-méninges »

Cartographie des processus

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

Cadre (leader)

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

Citoyen/client

Terme utilisé pour souligner la relation qui existe entre d'une part l'administration publique, les usagers des services publics et, d'autre part, tous les membres de la population qui, en tant que citoyens et contribuables, sont bénéficiaires desdits services et de leurs résultats.

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.

Compétences

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.

Consensus

Désigne, comme son nom l'indique, le fait de parvenir à un accord, généralement à la suite d'une auto-évaluation initiale, lorsque les évaluateurs se réunissent afin de comparer et discuter de leurs évaluations et de leurs notations personnelles. Ce processus s'achève généralement par un accord entre évaluateurs sur une notation et une évaluation globales de l'organisation.

Culture de l'organisation

Ensemble des comportements, des préceptes éthiques 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) ou roue de Deming

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 de vers la base de l'organisation. Antonyme : « Ascendant » (Bottom-up).

Diagramme de processus

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

Dirigeants

Terme traditionnellement associé aux responsables de l'organisation.

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 le cas d'une administration publique, on parlera de diversité si l'organisation est le reflet de la société qu'elle sert.

Économie

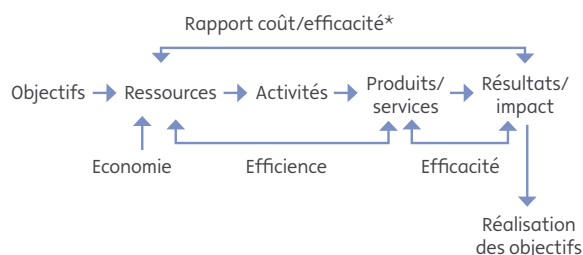
Économie et économiser se réfèrent à une gestion financière prudente, notamment la réduction des coûts à l'aide de processus d'achat plus efficaces et la réalisation d'économies financières.

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 de facteurs de production (la productivité totale des facteurs) soit un facteur particulier (productivité du travail ou du capital).



E-gov : voir « Administration électronique »

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 dans son ensemble, en agréant 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 de la performance, d'autres aspects peuvent être

examinés, notamment le niveau de compétence professionnelle de l'intéressé et les compétences pour lesquelles au contraire des besoins de formation peuvent être identifiés. Dans toute démarche de Management par 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 adaptations (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 objectives :

- 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 par différentes sources : les directeurs généraux, leurs pairs, leurs collaborateurs et par les clients.

Excellence

Caractérise une pratique remarquable de management d'une organisation et d'obtention des résultats fondée sur les concepts fondamentaux de management par la qualité totale formulés par l'EFQM, au nombre desquels figurent l'orientation résultats, l'orientation clients, le leadership et la constance des objectifs, le management 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 sociale de l'organisation.

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.

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 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, exprimées 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, aux 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 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 et 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'efficace, 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.

Indicateurs

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

- Indicateurs de performance

Désignent les nombreuses mesures opérationnelles utilisées dans l'administration publique pour aider à

- contrôler,
- comprendre,
- anticiper, et
- améliorer.

son fonctionnement et sa performance.

Plusieurs termes sont utilisés pour la mesure de la performance d'une organisation : résultats, mesures, indicateurs ou paramètres. Toutefois, la terminologie de la mesure n'est pas très importante en soi : 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 performance-clés

Indicateurs les plus cruciaux de mesure de la performance 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'efficace des résultats / impacts en relation avec les performance-clés.

Par exemple, un bon indicateur de satisfaction du client peut être fourni par les mesures, dans les résultats auprès des citoyens/clients, de la performance des processus mis en place pour leur fournir des produits et des services.

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 (service en libre accès via Internet, par exemple).

ISO

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 management et d'organisation.

Leadership

Modalités selon lesquelles les dirigeants élaborent les missions et la vision de l'organisation et en facilitent la réalisation. Représente 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 et les cadres 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. D'une manière générale, les dirigeants et les cadres assument des fonctions de leadership en rapport avec leur niveau de responsabilité.

Management (le) : Voir « Cadre » (leader)

Management par la qualité totale ou Total Quality Management (TQM)

Philosophie de management centrée sur le client, cherchant à améliorer de manière continue les processus au moyen d'outils analytiques et d'un

travail d'équipe associant tous les collaborateurs. Il existe plusieurs modèles de management par la qualité totale, celui de l'EFQM, le CAF, le Malcolm Baldrige (USA) et le modèle ISO 9004 étant les plus couramment utilisés.

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, de mandats officiels et/ou de textes réglementaires. 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.

Modèle (role model)

Personnes ou organisations ayant un comportement exemplaire dont on peut s'inspirer.

Moyens (input)

Informations, connaissances, ressources matérielles ou autres, de quelque nature que ce soit, utilisées à des fins de production.

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 terme 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 d'assumer 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.

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.

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 de la loi, c'est-à-dire des matières qui ne peuvent pas être considérées strictement comme des services.

Partenariat

Collaboration 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 (stakeholder)

Tous ceux qui ont un intérêt (financier ou autre) dans les activités de l'organisation. Il peut s'agir, par exemple, des politiques, des citoyens/clients, des agents, de la société, des organismes d'inspection,

des médias, des partenaires, etc. Les organismes gouvernementaux sont aussi des parties prenantes.

Performance

Mesure du degré de réalisation des objectifs atteints 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).

Propriétaire (ou pilote) du processus

Personne chargée de concevoir, d'améliorer et d'exécuter les processus, de les coordonner et de les intégrer dans 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.

Plan d'action

Document qui fixe les priorités des actions à entreprendre, la répartition des responsabilités, les objectifs fixés dans le cadre de 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 tangible

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

Procédure

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

Processus

Ensemble d'activités transformant des moyens (input), en produits ou services (output). Dans les organisations du secteur public, les processus peuvent être très divers, allant d'activités relativement abstraites telles que le soutien des politiques de développement ou la régulation des activités économiques, jusqu'à des activités très concrètes, comme la prestation de services. On peut distinguer quatre types de processus :

- les processus -métier : sont essentiels à la fourniture de produits et la prestation de services,
- les processus de support : fournissent les ressources nécessaires,
- les processus de management : donnent une orientation à l'organisation et aux processus de support,
- les processus-clés : processus des catégories ci-dessus qui sont d'une importance fondamentale pour l'organisation.

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

Résultat immédiat d'une production qui peut consister en des biens ou des services. Il existe une distinction entre 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 seconds portant sur une prestation ou sur la fourniture d'un bien à une personne extérieure à l'organisation.

Qualité

Dans le secteur public, fournir de la qualité signifie optimiser la valeur des produits et des services pour toutes les parties prenantes dans un cadre politique et financier donné. Le management par la qualité totale s'intéresse plus particulièrement aux procédures et aux processus considérés comme essentiels à l'amélioration de la qualité.

- Contrôle qualité

Contrôle systématique de l'aptitude de l'organisation à démontrer son professionnalisme par la qualité des services qu'elle propose et fournit. Ce contrôle est systématique dans la mesure où les résultats sont obtenus à l'issue d'un effort planifié, délibéré. Certaines organisations choisissent un système de contrôle qualité fondé sur un manuel de qualité ou des manuels de processus. Les systèmes de contrôle qualité comportent généralement un certain nombre de lignes directrices relatives à la mise en œuvre des contrôles qualité dans la pratique, à la mesure et à l'amélioration de la qualité.

- Management par la qualité

Méthode garantissant que toutes les activités déployées pour concevoir, développer et mettre en œuvre un produit ou un service sont efficaces et efficaces concernant le système et sa performance.

- Système de management par la qualité

Système décrivant les politiques et procédures nécessaires pour améliorer, contrôler et intégrer les processus qui aboutiront au final à une amélioration de la performance.

Rapport coût/efficacité

Rapport entre les effets recherchés implicitement par les objectifs de l'organisation et les coûts – dont le coût social total, le cas échéant – 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.

Reconfiguration des processus métier (Business Process Re-engineering – BPR)

Il est toujours possible, moyennant des adaptations mineures (approche Kaizen), d'améliorer un processus existant. Dans certains cas, cependant, cela ne suffit plus pour atteindre les objectifs visés et il peut alors s'avérer nécessaire de repenser entièrement le processus. C'est ce que l'on appelle la reconfiguration des processus métier. Le principe est de repenser entièrement le processus et de créer ainsi les conditions favorables à la réalisation d'un grand pas en avant ou d'une avancée importante. Une fois le processus reconfiguré mis en œuvre, rien n'empêche de chercher des moyens, par des améliorations progressives, de l'optimiser encore davantage.

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 ou 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 sans relations hiérarchiques. Les membres d'un réseau partagent souvent des valeurs et des intérêts.

Responsabilité sociale ou sociétale de l'organisation

Correspond à l'engagement 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

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

Exemples de produits/services 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 ont pour résultat l'accroissement du niveau de sécurité ou du sentiment de sécurité.

Résultats de performance-clés

Mesurent la capacité de l'organisation à 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).

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 formels entre la direction et les agents, etc.) et dont les tâches et les responsabilités sont réparties à l'intérieur de l'organisation.

Suivi

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.

Tableau de Bord Prospectif (TBP) ou Balanced Scorecard (BSC)

Le tableau de bord prospectif (TBP) est un ensemble de mesures quantifiable qui permet d'évaluer la capacité de l'organisation à réaliser sa mission et ses objectifs stratégiques. Ces mesures sont structurées autour de quatre axes : l'innovation et l'apprentissage (le personnel), les processus internes, les clients et l'aspect financier. Des liens de cause à effet relient les indicateurs de chaque axe entre eux. Ces liens reposent sur des hypothèses qui doivent être continuellement vérifiées.

Le TBP est également utilisé comme instrument de communication pour les dirigeants afin d'informer le personnel et les parties prenantes des progrès de réalisation du plan stratégique

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 ouvertes, 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.

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 reliées à la mission de l'organisation. Les valeurs des organisations du secteur non marchand peuvent être assez différentes de celles des entreprises du secteur privé.

Vision

Rêve ou aspiration, qui offre la perspective d'être réalisable, de ce qu'une organisation souhaite faire et la direction dans laquelle est souhaité s'orienter. Le contexte de ce rêve et de cette aspiration est déterminé par la mission de l'organisation.

[illegible]

Le cadre d'auto-évaluation des fonctions publiques (CAF : Common Assessment Framework) est le fruit de la coopération entre les ministres de l'Union européenne responsables de l'administration publique.

Le CAF est un outil proposé pour aider les organisations du secteur public en Europe à utiliser les techniques de management par la qualité dans l'administration publique. Il fournit un cadre simple, facile à utiliser et adapté à l'auto-évaluation des organisations du secteur public.



Centre de ressources CAF
Institut européen d'administration publique

P.O. Box 1229

6201 BE Maastricht

Pays-Bas

T : + 31 43 3296 317

F : + 31 43 3296 296

Courriel : caf@eipa.eu

www.eipa.eu

Ministère de la Fonction publique
et de la Réforme administrative

63, avenue de la Liberté

L-1931 Luxembourg

Luxembourg

T : + 352 2478 3100

F : + 352 2648 3621

Courriel : ministere-fonctionpublique@mfp.etat.lu

www.mfpra.public.lu