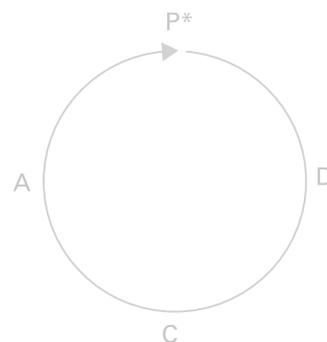


Comment améliorer une organisation
par l'auto-évaluation

CAF 2002

LE CADRE D'AUTO-ÉVALUATION
DES FONCTIONS PUBLIQUES



Common
Assessment
Framework



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

PRÉFACE

La promotion de différents moyens de qualité et l'incitation à une démarche qualité par les organismes publics constituent un des domaines d'action du Ministère de la Fonction publique et de la Réforme administrative dans le cadre de ses travaux en matière de réforme administrative. Celle-ci a entre autres comme objectifs de contribuer à travers des projets concrets d'amélioration à relever le niveau de qualité des services offerts par l'administration publique ainsi qu'à augmenter son efficacité en ce qui concerne son organisation et son fonctionnement.

Le modèle CAF (Common Assessment Framework, Cadre d'Auto-évaluation des Fonctions publiques) est un des outils qui permet d'avancer dans la démarche qualité. Développé par le Groupe des Services Publics Innovants (IPSG) au niveau européen, sur une initiative des ministres responsables de l'administration publique, le CAF est un instrument spécialement conçu pour favoriser l'introduction de l'autoévaluation et le management de la qualité dans le secteur public de l'Union européenne. Les instruments analytiques fournis par le modèle, sa 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'organisme qui l'applique de s'analyser et par là même de se perfectionner.

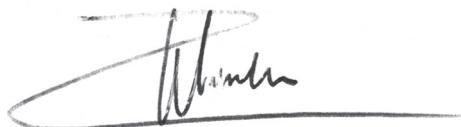
En tant que Ministre en charge de la Réforme administrative j'encourage les départements ministériels, administrations et services de l'Etat à s'engager dans la démarche CAF et je mets à leur disposition des moyens de support et d'accompagnement pour la préparer, la conduire et en réserver des suites en termes d'actions d'amélioration.

La présente brochure expose le fonctionnement du modèle dans sa version 2002, une nouvelle version étant annoncée pour 2006 lors de la 4e Conférence Qualité des Fonctions publiques européennes organisée par la Finlande à Tampere en septembre de cette même année.

Un site de documentation dédié au CAF peut être consulté auprès de l'Institut Européen d'Administration Publique à Maastricht : <http://www.eipa.nl>.

Toutes les demandes d'information supplémentaires ou questions concernant la mise en œuvre du CAF au Luxembourg peuvent être adressés à CAF@mfp.etat.lu.

*Le Ministre de la Fonction Publique
et de la Réforme Administrative*

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Wiseler', written over a horizontal line.

Claude Wiseler

SOMMAIRE

| | |
|--|----|
| INTRODUCTION | 6 |
| FACTEURS | 8 |
| Critère 1 : Leadership..... | 8 |
| Critère 2 : Stratégie et Planification..... | 11 |
| Critère 3 : Gestion des ressources humaines | 13 |
| Critère 4 : Partenariats et ressources..... | 15 |
| Critère 5 : Gestion des processus et du changement..... | 18 |
| RESULTATS : | 20 |
| Critère 6 : Résultats auprès des citoyens-clients | 20 |
| Critère 7 : Résultats auprès du personnel..... | 23 |
| Critère 8 : Résultats auprès de la société..... | 25 |
| Critère 9 : Résultats des performances clés..... | 27 |
| Tableau d'évaluation des facteurs | 29 |
| Tableau d'évaluation des résultats..... | 29 |
| Guide d'accompagnement pour l'application du CAF | 30 |
| Benchmarking..... | 33 |
| Pour aller plus loin..... | 33 |
| Variantes dans le processus et les finalités de l'auto-évaluation..... | 34 |
| Glossaire | 35 |

N.B: les mots repris dans le glossaire sont marqués d'un astérisque dans le texte.

INTRODUCTION

Le Cadre d'Auto-évaluation des Fonctions publiques (CAF) ou Common Assessment Framework est le résultat de la coopération des Ministres des Pays Membres de l'Union européenne responsables de l'Administration publique. À la demande des Directeurs Généraux en charge de l'Administration publique, le Groupe pour des Services Publics Innovants (GPSI) a développé la nouvelle version du CAF.

Une version pilote du CAF fut présentée en mai 2000 pendant la 1ère Conférence européenne sur la Qualité dans les Administrations publiques à Lisbonne. La version actuelle se base sur l'expérience récoltée par la mise en œuvre et l'application de la première version du CAF.

Le CAF est proposé comme instrument pour aider les organisations publiques dans toute l'Europe à utiliser les techniques de management par la qualité* pour améliorer leurs performances. Le CAF fournit un cadre simple et facile à utiliser qui permet l'auto-évaluation des organisations du secteur public.

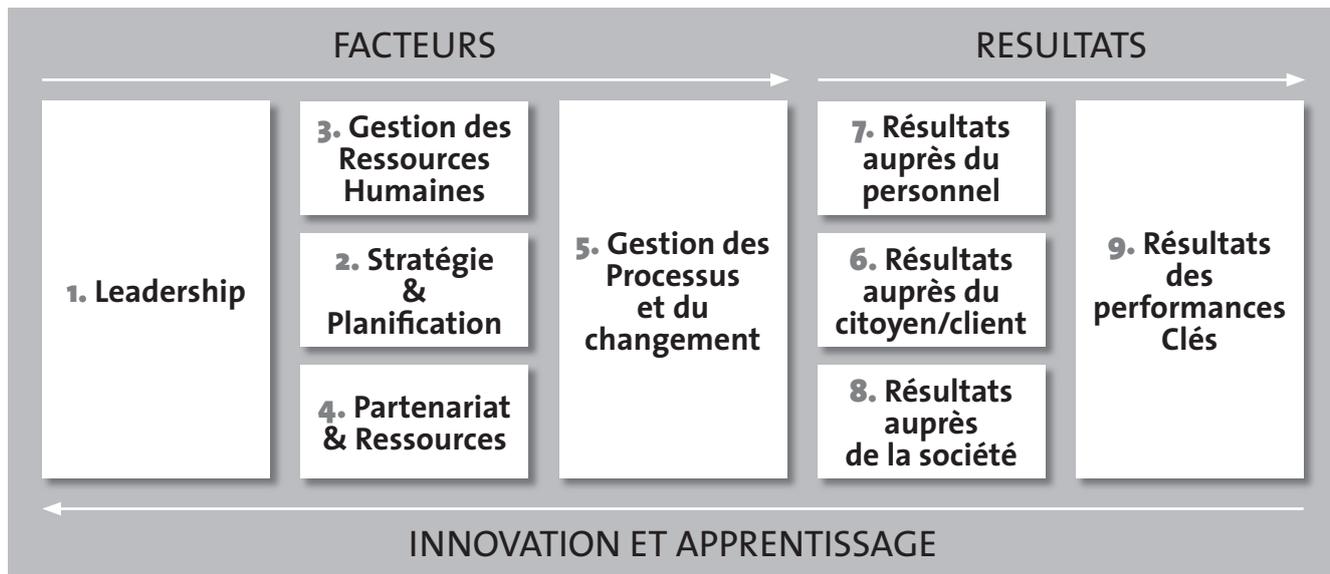
Le CAF a quatre objectifs principaux :

- Saisir les caractéristiques spécifiques des organisations du secteur public.
- Servir d'outil pour les dirigeants du secteur public soucieux d'améliorer la performance de leur organisation.
- Servir de « pont » entre les différents modèles en usage dans le Management par la Qualité.
- Faciliter les analyses comparatives de performance (benchmarking*) entre organisations du secteur public.

Le CAF a été conçu pour être utilisé dans tous les domaines du secteur public, qu'il s'agisse d'administration publique au niveau national/fédéral, régional ou local. Il peut être également 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, et spécialement dans de très grandes organisations, une auto-évaluation peut aussi être entreprise dans une partie de l'organisation, une unité ou un département sélectionné.

La structure du modèle se présente de la manière suivante :

le modèle CAF



La structure en 9 cases identifie les principaux aspects d'une organisation à prendre en compte dans toute analyse organisationnelle. Chacune de ces cases représente un critère. Pour chacun des critères, une liste de sous-critères est fournie. Ces derniers identifient les principaux thèmes devant être pris en compte lorsqu'on évalue une organisation.

L'utilisation du CAF, inspiré par le modèle EFQM, fournit à l'organisation un cadre de référence puissant pour initier un processus d'amélioration continue.

Le CAF fournit :

- Une évaluation basée sur des preuves.
- Un moyen d'atteindre une certaine cohérence dans la direction ainsi qu'un consensus sur les actions à mettre en oeuvre pour améliorer une organisation.
- Une évaluation par rapport à un ensemble de critères largement acceptés à travers l'Europe.
- Un moyen de mesurer le progrès dans le temps grâce à des auto-évaluations périodiques.
- Un lien entre les objectifs et les stratégies et processus qui les soutiennent.
- Un moyen de cibler les améliorations dans les domaines prioritaires.
- L'occasion de promouvoir et de partager les bonnes pratiques entre les différentes parties d'une organisation et avec d'autres organisations.
- Un moyen de créer l'enthousiasme parmi les collaborateurs en les impliquant dans le processus d'amélioration.
- L'occasion d'identifier les progrès et les niveaux de réalisation exceptionnels.
- Un moyen d'intégrer les différentes initiatives qualité dans les activités normales.

En résumé, l'auto-évaluation avec le CAF donne à l'organisation une occasion de mieux se connaître.

Comparé à un modèle de Management par la Qualité Totale complètement développé, le CAF est un modèle « léger » idéal pour donner une première image de la manière dont l'organisation fonctionne. Le CAF a l'avantage d'être compatible avec ces modèles et permet de cette manière d'être la première étape pour une organisation souhaitant s'engager dans le management par la qualité.

Le CAF fait partie du domaine public et peut être utilisé librement par les organisations (pas de droit d'usage) comme elles le souhaitent.

LES FACTEURS

Les critères 1 à 5 concernent l'ensemble des moyens caractéristiques qui déterminent comment l'organisation obtient ses résultats. L'évaluation des actions concernant ces facteurs se base sur le tableau d'évaluation des facteurs (p.32).

CRITÈRE 1 | LEADERSHIP

Définition

La manière dont les dirigeants

- développent et facilitent la réalisation de la mission* et de la vision* d'une organisation du secteur public;
- développent les valeurs* nécessaires à une réussite à long terme par la mise en œuvre d'actions et de comportements appropriés;
- s'engagent personnellement en s'assurant du déploiement et de la mise en œuvre du système de management de l'organisation.

Enjeux

Au sein d'une organisation du secteur public, une distinction doit être faite entre le rôle du leadership* politique et celui des leaders/managers des organisations.

L'auto-évaluation et les améliorations apportées à l'organisation doivent concerner le rôle du management et son interface avec le politique. Le Cadre d'Auto-évaluation des Fonctions publiques (CAF) ne cherche pas à évaluer la « qualité » des politiques publiques, mais plutôt le management de l'organisation et la manière dont sont formulées ses politiques* en termes d'analyse, de projection à long terme et de planification stratégique.

L'évaluation de la performance d'une organisation de service public prend donc en compte, en plus des politiques qu'elle a en charge, les caractéristiques principales suivantes :

- l'excellence dans la prestation de service
- la capacité à susciter le changement
- la modernisation et la gestion du changement*
- le mode opératoire par rapport au cadre légal, législatif et réglementaire
- l'aptitude à réagir aux décisions démocratiques / le degré de responsabilité
- l'implication des parties prenantes* et l'approche équilibrée de leurs besoins
- le rapport qualité/prix (value for money)
- l'aptitude à communiquer avec le niveau politique
- la réalisation des objectifs

Les leaders/managers d'une organisation de service public doivent respecter des objectifs axés sur le citoyen, à équilibrer avec les objectifs politiques ou ceux des autres parties prenantes.

Un élément clé pour évaluer le critère leadership, réside dans la manière dont les dirigeants témoignent de la connaissance des besoins de leurs clients et équilibrent ceux-ci avec les impératifs politiques, affirmant ainsi clairement leur engagement en faveur des citoyens/clients aussi bien que des autres parties prenantes.

Les paragraphes qui suivent sont des sous-critères du leadership, chaque sous critère contient l'énoncé d'une bonne pratique. Les exemples donnés montrent des actions concrètes pouvant favoriser la mise en œuvre de la bonne pratique.

Evaluation du critère 1: Que fait le leadership de l'organisation pour :

1.1. DONNER UNE DIRECTION À L'ORGANISATION : DÉVELOPPER ET COMMUNIQUER UNE VISION, UNE MISSION ET UN SYSTÈME DE VALEURS

Exemples

- a. Développer et formuler une vision (où veut-on aller?) et une mission (quels sont nos objectifs?) pour l'organisation.
- b. Etablir un cadre de valeurs et un code de conduite*.
- c. Traduire la vision et la mission en objectifs stratégiques (à moyen terme*) ainsi qu'en objectifs opérationnels (concrets et à court terme*) et en actions.
- d. Impliquer les parties prenantes dans le développement de la vision, mission, cadre de valeurs, objectifs stratégiques et opérationnels* (par ex.: collaborateurs, citoyens-clients, représentants élus et fournisseurs).
- e. Adapter la vision, mission et valeurs aux changements de l'environnement extérieur.
- f. Communiquer la vision, mission, valeurs, objectifs stratégiques et opérationnels à tout le personnel de l'organisation ainsi qu'aux autres parties prenantes.

► ATTRIBUER UN SCORE EN UTILISANT LE TABLEAU D'ÉVALUATION DES FACTEURS.

1.2. DÉVELOPPER ET METTRE EN OEUVRE UN SYSTÈME POUR GÉRER L'ORGANISATION

Exemples

- a. Développer des structures organisationnelles et des processus adaptés aux tâches de l'organisation ainsi qu'aux besoins et attentes des parties prenantes.
- b. Définir les niveaux d'encadrement (la ligne hiérarchique), les fonctions, les responsabilités et le degré d'autonomie appropriés.
- c. Élaborer de commun accord des objectifs mesurables pour tous les niveaux de l'organisation.
- d. Donner une direction aux objectifs de produit (output*) et de résultat (outcome*) en équilibrant les besoins et les attentes des différentes parties prenantes.
- e. Mettre en place un système intégré de gestion (Management Information System) comprenant des audits* internes et des contrôles.
- f. Instaurer des cadres appropriés pour les projets et le travail en équipe.
- g. Utiliser sur le long terme un système de gestion par la qualité totale (Total Quality Management*) comme l'EFQM ou le CAF.
- h. Développer un système d'objectifs opérationnels ou de mesure de performances comme le Tableau de Bord Prospectif* (Balanced Score Card) ou ISO 9001 - 2000.
- i. Développer la transversalité, c'est-à-dire la coopération et la collaboration entre services appartenant à la même entité (ministère, administration locale, entreprise publique).

► ATTRIBUER UN SCORE EN UTILISANT LE TABLEAU D'ÉVALUATION DES FACTEURS.

1.3. MOTIVER ET SOUTENIR LE PERSONNEL DE L'ORGANISATION ET SE COMPORTEUR DE MANIÈRE EXEMPLAIRE

Exemples

- a. Diriger par l'exemple.
- b. Démontrer sa volonté personnelle de changer en acceptant des remarques (feedback) et des suggestions constructives pour améliorer son propre style de leadership.
- c. Agir conformément aux objectifs et valeurs établis.
- d. Tenir le personnel informé de tous les sujets intéressants.
- e. Soutenir les collaborateurs afin de les aider à réaliser leurs plans et objectifs en relation avec les objectifs organisationnels.
- f. Stimuler et encourager la délégation de responsabilités (empowerment*).
- g. Encourager et soutenir les collaborateurs afin qu'ils proposent des innovations et des améliorations et qu'ils soient pro-actifs dans leur travail quotidien.
- h. Encourager la confiance et le respect mutuel.
- i. Assurer le développement d'une culture de stimulation, d'identification, de planification et de mise en œuvre de l'innovation.
- j. Stimuler et financer les activités de formation et d'amélioration.
- k. Donner un feedback sur les prestations des collaborateurs et en discuter.
- l. Reconnaître et récompenser les efforts des équipes et des individus.
- m. Aborder les besoins individuels et les situations des agents de manière adéquate.

► ATTRIBUER UN SCORE EN UTILISANT LE TABLEAU D'ÉVALUATION DES FACTEURS.

1.4. GÉRER LES RELATIONS AVEC LA SPHÈRE POLITIQUE ET LES AUTRES PARTIES PRENANTES

Exemples

- a. Entretenir des relations pro-actives et régulières avec les autorités politiques des domaines exécutifs et législatifs appropriés.
- b. Établir des partenariats* et des réseaux* avec les parties prenantes importantes (citoyens, ONG, groupes d'intérêt, industrie, autres services publics, etc).
- c. Impliquer le niveau politique et les autres parties prenantes dans la détermination des objectifs de produits et de résultats ainsi que dans le développement du système de gestion de l'organisation.
- d. Sensibiliser le public, être soucieux de la reconnaissance publique et de la réputation de l'organisation (construction de l'image).
- e. Développer un concept de marketing (ciblé sur les produits et services) et le diffuser de manière interne et externe.
- f. Participer aux activités d'associations professionnelles, d'organisations représentatives et de groupes d'intérêt.

► ATTRIBUER UN SCORE EN UTILISANT LE TABLEAU D'ÉVALUATION DES FACTEURS.

CRITÈRE 2 | STRATÉGIE & PLANIFICATION

Définition

La manière dont l'organisation met en œuvre sa vision et sa mission par une stratégie* claire, orientée vers les parties prenantes, soutenue par des politiques, des plans, des objectifs, des buts et des processus appropriés.

Enjeux

La stratégie et la planification concernent la culture interne, la structure et les opérations (de court et de long terme*), en fonction des priorités et de l'orientation données par les différentes parties prenantes ainsi que de leurs besoins. Les organisations doivent constamment surveiller de manière critique leur stratégie et leur planification ainsi que leurs processus, ceci afin d'évaluer leur pertinence et leur cohérence globale par rapport à leur environnement.

La stratégie et la planification refléteront l'approche de l'organisation pour mettre en œuvre la modernisation et les processus de gestion du changement.

Évaluation du critère 2 : Que fait l'organisation pour

2.1. COLLECTER L'INFORMATION CONCERNANT LES BESOINS ACTUELS ET FUTURS DES PARTIES PRENANTES

Exemples

- a. Identifier toutes les parties prenantes pertinentes.
- b. Collecter systématiquement l'information concernant les besoins et attentes des parties prenantes en organisant des enquêtes* appropriées auprès des citoyens-clients, des collaborateurs, de la société et du gouvernement.
- c. Recueillir régulièrement de l'information à propos de variables importantes telles que les développements sociaux, écologiques, économiques, légaux et démographiques.
- d. Évaluer régulièrement la qualité de l'information ainsi que la manière dont elle est collectée.

► ATTRIBUER UN SCORE EN UTILISANT LE TABLEAU D'ÉVALUATION DES FACTEURS.

2.2. DÉVELOPPER, REVOIR ET METTRE À JOUR SA STRATÉGIE ET SA PLANIFICATION

Exemples

- a. Impliquer les parties prenantes dans le processus de développement, de révision et de mise à jour de la stratégie et de la planification. Donner une priorité à leurs attentes et leurs besoins.
- b. Analyser les risques et opportunités et identifier les facteurs critiques de succès* en évaluant régulièrement les facteurs d'environnement de l'organisation (y compris les changements politiques).
- c. Elaborer des objectifs stratégiques et opérationnels sur la base de la vision, la mission et les valeurs de l'organisation en les liant aux processus et aux plans opérationnels.
- d. Évaluer la qualité des plans stratégiques et opérationnels.

- e. Équilibrer les tâches et les ressources, les contraintes à long et à court terme ainsi que les exigences des parties prenantes.
- f. Évaluer les tâches existantes en termes de produits (outputs) et de résultats ou d'impact (outcomes) et vérifier le degré d'atteinte des objectifs à tous les niveaux et, si nécessaire, ajuster la stratégie et la planification.
- g. Évaluer le besoin de réorganiser et d'améliorer les stratégies et les méthodes.
- h. Analyser systématiquement les forces et les faiblesses internes (par ex. : par un diagnostic TQM, comme le CAF ou une analyse SWOT*).

► ATTRIBUER UN SCORE EN UTILISANT LE TABLEAU D'ÉVALUATION DES FACTEURS.

2.3. METTRE EN OEUVRE SA STRATÉGIE ET SA PLANIFICATION DANS TOUTE L'ORGANISATION

Exemples

- a. Mettre en œuvre sa stratégie et sa planification en fixant des priorités de commun accord, en instaurant des délais ainsi qu'une structure organisationnelle adéquate.
- b. Traduire les objectifs stratégiques et opérationnels de l'organisation en plans et activités liés aux processus clé*.
- c. Développer des canaux de communication internes pour diffuser les objectifs, plans et tâches dans l'organisation.
- d. Développer et appliquer des méthodes pour mesurer la performance de l'organisation à tous les niveaux.
- e. Mettre en place et assurer le suivi des organes de gestion comme, par exemple, les conseils stratégiques, les comités de direction et les groupes de pilotage.

► ATTRIBUER UN SCORE EN UTILISANT LE TABLEAU D'ÉVALUATION DES FACTEURS.

CRITÈRE 3 | GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Définition

La manière dont l'organisation gère, développe et libère les connaissances et le potentiel de son personnel -au niveau de l'individu, de l'équipe et de l'organisation prise dans son ensemble. Comment elle organise ces activités afin de soutenir sa politique et sa stratégie, et l'efficacité opérationnelle de son personnel.

Enjeux

Le personnel de l'organisation comprend tous les collaborateurs qui, directement ou indirectement, sont au service des citoyens/clients. Cela inclut toutes les catégories de salariés et les volontaires dont certains peuvent requérir un soutien particulier pour réaliser pleinement leur potentiel.

En évaluant leurs performances, les organisations peuvent prendre en compte toutes les restrictions de leur liberté d'action qui résulteraient du cadre légal général concernant l'emploi public, la politique salariale publique etc., et indiquer comment ils réussissent à optimiser le potentiel de leur personnel dans le cadre des limites imposées par ces contraintes. Si nécessaire, elles devraient aussi chercher comment augmenter leur marge de manoeuvre en gestion des ressources humaines au bénéfice de l'organisation et de son personnel.

Évaluation du critère 3 : Que fait l'organisation pour

3.1. PLANIFIER, GÉRER ET AMÉLIORER SES RESSOURCES HUMAINES EN TENANT COMPTE DE LA STRATÉGIE ET DE LA PLANIFICATION

Exemples

- a. Développer et communiquer une politique de gestion des ressources humaines basée sur la stratégie et la planification de l'organisation.
- b. Analyser régulièrement les besoins en ressources humaines actuels et futurs, en tenant compte des besoins et des attentes des parties prenantes.
- c. Développer de commun accord une politique claire présentant des critères objectifs en matière de recrutement, de promotion, de récompense et de désignation dans les fonctions managériales.
- d. Accorder les tâches, les pouvoirs et les responsabilités (notamment par les descriptions de fonction).
- e. Utiliser les descriptions de fonction pour le recrutement du personnel et les plans de développement.
- f. Coordonner la planification des tâches avec l'allocation et le développement des ressources humaines.
- g. Définir les compétences managériales et de leadership requises pour les managers (afin d'en déduire des profils pour le recrutement).
- h. Assurer de bonnes conditions de travail dans toute l'organisation.
- i. Gérer les recrutements et le développement de carrière en tenant compte de l'équité dans l'accès à l'emploi et de l'égalité des chances (sexe, handicap, race et religion).
- j. Être attentif aux besoins personnels et d'équipement des personnes handicapées.
- k. Tenir compte de l'équilibre vie professionnelle/vie privée du personnel.

► ATTRIBUER UN SCORE EN UTILISANT LE TABLEAU D'ÉVALUATION DES FACTEURS

3.2. IDENTIFIER, DÉVELOPPER ET UTILISER LES COMPÉTENCES DES COLLABORATEURS EN AJUSTANT LES OBJECTIFS INDIVIDUELS ET DE L'ÉQUIPE SUR CEUX DE L'ORGANISATION

Exemples

- a. Identifier les compétences actuelles au niveau individuel et organisationnel en termes de connaissances, compétences et attitudes.
- b. Élaborer et communiquer un plan de formation basé sur les besoins actuels et futurs du personnel et de l'organisation (avec par exemple des formations obligatoires et volontaires).
- c. Développer de commun accord avec le personnel des plans de formation et de développement pour tous les collaborateurs.
- d. Développer les compétences de leadership dans toute l'organisation.
- e. Soutenir et assister les nouveaux recrutés (par le coaching, le tutorat...).
- f. Promouvoir la mobilité interne et externe des collaborateurs.
- g. Développer et promouvoir des méthodes de formation modernes (par ex. : approches multimedia, formation au travail, e-learning).
- h. Gérer et suivre les plans de formation globaux et individuels.
- i. Développer et promouvoir les aptitudes et attitudes interpersonnelles afin de faciliter la relation avec le citoyen/client.
- j. Évaluer la proportion du budget « rémunération du personnel » consacré à la formation.

► ATTRIBUER UN SCORE EN UTILISANT LE TABLEAU D'ÉVALUATION DES FACTEURS

3.3. IMPLIQUER LES COLLABORATEURS EN DÉVELOPPANT LE DIALOGUE ET LA DÉLÉGATION DE POUVOIR

Exemples

- a. Promouvoir une culture ouverte, non hiérarchique, de communication et de dialogue.
- b. Questionner les collaborateurs de manière proactive pour obtenir leurs idées et suggestions et développer des mécanismes adaptés (systèmes de suggestions...).
- c. Impliquer les employés dans le développement des plans et stratégies de l'organisation, la conception des processus ainsi que dans l'identification et la mise en œuvre des activités d'amélioration.
- d. Rechercher un accord entre les responsables et les collaborateurs sur les objectifs et sur la manière de mesurer la réalisation des objectifs.
- e. Organiser et mener régulièrement des enquêtes auprès du personnel.
- f. Inviter les collaborateurs à évaluer leurs supérieurs (par ex. : par l'évaluation à 360°).
- g. Consulter les représentants du personnel (par ex. : les syndicats).

► ATTRIBUER UN SCORE EN UTILISANT LE TABLEAU D'ÉVALUATION DES FACTEURS

CRITÈRE 4 | PARTENARIATS RESSOURCES

Définition

La manière dont l'organisation planifie et gère ses partenariats et ses ressources internes afin de soutenir sa stratégie et sa planification et d'assurer une exploitation efficace de ses processus.

Enjeux

Pour la gestion de leurs ressources financières, les organisations du secteur public, bien plus que celles du secteur privé, font souvent l'objet de contraintes et de pressions et doivent se conformer à une législation stricte. La capacité des organisations du secteur public à générer des ressources financières additionnelles est souvent limitée, tout comme leur liberté d'affectation ou de réaffectation de crédits pour soutenir comme elles le souhaitent leurs prestations de services.

Les organisations du secteur public doivent gérer des rapports complexes avec d'autres organisations publiques ou privées ainsi que leurs relations avec le citoyen/client considéré comme un partenaire. La bonne gestion de ces rapports peut être cruciale pour atteindre les objectifs de l'organisation.

Dans leur évaluation, les organisations devraient prendre en compte l'impact produit par toute restriction apportée à l'utilisation de leurs ressources financières ainsi que toute restriction qui pourrait affecter l'usage d'autres types de ressources prises en compte par ce critère.

Les organisations peuvent avoir un contrôle limité sur leurs ressources. C'est pourquoi, lors de l'évaluation, il ne s'agit pas de porter un jugement sur le bon ou le mauvais niveau de ressources ou sur leurs affectations mais - compte tenu du degré de liberté de l'organisation - plutôt sur la manière dont les ressources sont utilisées pour soutenir la stratégie et la planification.

Évaluation du critère 4 :

Quelles sont les mesures existantes pour s'assurer que l'organisation

4.1. DÉVELOPPE ET MET EN OEUVRE DES RELATIONS DE PARTENARIAT CLÉS

Exemples

- a. Identifier les partenaires stratégiquement importants et la nature de leur relation (par ex. : acheteur-fournisseur, co-production, hiérarchie et contrôle, coopération).
- b. Mettre en place des accords de partenariat appropriés en tenant compte de la nature de la relation.
- c. Définir les responsabilités dans la gestion des partenariats.
- d. Contrôler régulièrement et évaluer les processus, les résultats et la nature des partenariats.
- e. Stimuler et organiser des partenariats liés à une tâche spécifique ; développer et mettre en œuvre des projets communs avec d'autres organisations du secteur public.
- f. Former les collaborateurs afin de leur permettre de travailler efficacement avec des partenaires.
- g. Echanger du personnel avec les partenaires.

► ATTRIBUER UN SCORE EN UTILISANT LE TABLEAU D'ÉVALUATION DES FACTEURS

4.2. DÉVELOPPE ET MET EN OEUVRE DES RELATIONS DE PARTENARIAT AVEC LES CITOYENS/CLIENTS*

Exemples

- a. Encourager l'implication des citoyens/clients dans des matières concernant la communauté.
- b. Impliquer les citoyens/clients dans les processus de décision politique (par ex. : groupes de consultation, enquêtes, sondages d'opinion).
- c. Être ouvert aux idées, suggestions et plaintes des citoyens/clients ; développer et utiliser des mécanismes adaptés (au moyen d'enquêtes, de groupes de consultation, de questionnaires, d'enregistrement des plaintes, de sondages d'opinion, etc...).
- d. Encourager activement les citoyens/clients à s'auto-organiser et soutenir les associations de citoyens.
- e. Soutenir une politique d'information pro-active (par ex. : concernant les compétences des nombreuses autorités publiques, les processus, etc.).
- f. S'assurer que les citoyens/clients sont traités de manière individuelle (par ex. : en identifiant le fonctionnaire traitant le dossier).
- g. Assurer la transparence de l'organisation, de ses décisions et de son développement par rapport aux utilisateurs au moyen de rapports annuels, de conférences de presse, de sites internet mis à jour, etc.

► ATTRIBUER UN SCORE EN UTILISANT LE TABLEAU D'ÉVALUATION DES FACTEURS

4.3. GÈRE LES CONNAISSANCES

Exemples

- a. Développer des systèmes pour gérer, conserver et évaluer la connaissance dans l'organisation.
- b. Assurer le partage de la connaissance et de l'information avec les partenaires.
- c. Contrôler constamment la disponibilité de l'information dans l'organisation et la mettre en rapport avec la planification stratégique ainsi qu'avec les besoins actuels et futurs de toutes les parties prenantes.
- d. Assurer l'accès de tous les collaborateurs à l'information pertinente pour assumer leurs tâches et objectifs.
- e. Assurer l'accès de l'ensemble des parties prenantes et des citoyens/clients à toute information pertinente.
- f. Assurer l'exactitude, la fiabilité et la sécurité de l'information.
- g. Mettre en place des canaux de communication interne pour diffuser l'information à travers toute l'organisation (par ex. : intranet, lettre d'information, magazine, etc...).
- h. Stimuler l'échange d'informations en interne et avec toutes les parties prenantes.
- i. Assurer que l'information externe disponible est traitée et utilisée effectivement.
- j. Présenter l'information de manière simple.
- k. Assurer que la connaissance des collaborateurs qui quittent l'organisation soit conservée.

► ATTRIBUER UN SCORE EN UTILISANT LE TABLEAU D'ÉVALUATION DES FACTEURS

4.4. GÈRE LES FINANCES

Exemples

- a. Aligner la gestion financière avec les objectifs stratégiques.
- b. Assurer la transparence financière et budgétaire.

- c. Introduire des systèmes innovants de planification budgétaire (par ex. : budget pluriannuel, budget par programme...).
- d. Contrôler en permanence les coûts de livraison des services ou produits standards.
- e. Assurer une gestion efficiente* des ressources financières.
- f. Déléguer et décentraliser les responsabilités financières en les équilibrant avec un contrôle centralisé.
- g. Baser le contrôle financier sur une analyse coût/bénéfice.
- h. Analyser les risques et les potentialités des décisions financières.
- i. Développer et introduire des systèmes de contrôle financier modernes (par ex. : des audits financiers internes).
- j. Promouvoir la transparence du contrôle financier pour tous les collaborateurs.
- k. Utiliser efficacement les ressources financières pour soutenir les objectifs stratégiques de l'organisation.

► ATTRIBUER UN SCORE EN UTILISANT LE TABLEAU D'ÉVALUATION DES FACTEURS

4.5. GÈRE LA TECHNOLOGIE

Exemples

- a. Mettre en œuvre une gestion des technologies intégrée en rapport avec les objectifs stratégiques et opérationnels.
- b. Appliquer efficacement la technologie pour :
 - la gestion des tâches ;
 - la gestion des connaissances ;
 - l'apprentissage et les activités d'amélioration ;
 - l'interaction avec les parties prenantes et les partenaires ;
 - le développement et la maintenance des réseaux internes et externes.
- c. Surveiller le progrès technologique et mettre en œuvre les innovations pertinentes.

► ATTRIBUER UN SCORE EN UTILISANT LE TABLEAU D'ÉVALUATION DES FACTEURS

4.6. GÈRE LES BÂTIMENTS ET LES ÉQUIPEMENTS

Exemples

- a. Équilibrer les coûts, l'efficacité des situations géographiques ainsi que les besoins et attentes des usagers (par ex. : centralisation versus décentralisation des bâtiments).
- b. Assurer une utilisation efficiente et efficace des aménagements de bureaux (par ex. : bureaux collectifs, bureaux mobiles, bureaux individuels) ainsi que des équipements techniques (par ex. : nombre de PC et de photocopieuses par service) en prenant en compte les objectifs stratégiques et opérationnels de l'organisation, les besoins personnels des collaborateurs, la culture locale et les contraintes physiques.
- c. Assurer une maintenance efficiente et efficace des bâtiments, bureaux et équipements.
- d. Assurer un emploi efficient, efficace et durable des transports et des ressources énergétiques.
- e. Assurer un accès physique adéquat des bâtiments en rapport avec les besoins et attentes des collaborateurs et des citoyens/clients (par ex. : accès aux parkings et aux transports publics).
- f. Développer une politique intégrée de gestion des équipements, par exemple par une gestion directe ou par sous-traitance.

► ATTRIBUER UN SCORE EN UTILISANT LE TABLEAU D'ÉVALUATION DES FACTEURS

CRITÈRE 5 | GESTION DES PROCESSUS ET DU CHANGEMENT

Définition

La manière dont l'organisation gère, améliore et développe ses processus* en vue de soutenir et de renouveler sa stratégie et sa planification, d'augmenter la valeur ajoutée tout en donnant entière satisfaction à ses clients et aux autres parties prenantes.

Enjeux

Les processus les plus importants (processus clés ou processus critiques) dans le secteur public ont trait à la fourniture de services clés et aux processus de support essentiels à la bonne marche de l'organisation. Le facteur clé permettant l'identification, l'évaluation et l'amélioration des processus devrait être la mesure de leur contribution ainsi que de leur efficacité* par rapport à la mission de l'organisation.

La nature des processus dans les organisations publiques présente une grande diversité, qui peut aller d'activités relativement abstraites comme soutenir les politiques de développement ou réguler des activités économiques jusqu'à des activités très concrètes comme la fourniture de services. Dans tous les cas une organisation doit être capable d'identifier les processus clés qu'elle met en œuvre de manière à pouvoir fournir les produits et les résultats attendus.

Exemples de processus:

- prestation de services clés (en relation avec le type et les fonctions de l'organisation);
- relations avec la sphère politique;
- processus de prise de décision;
- formulation et application d'une législation;
- formulation et application d'une réglementation;
- coopération/consultation avec les fournisseurs et les partenaires, outsourcing;
- budget et planification;
- allocation de ressources;
- achats et commandes;
- processus concernant la gestion des ressources humaines: recrutement, formation, développement et évaluation du personnel;
- processus concernant la gestion des biens corporels: actifs, systèmes et technologie de l'information;
- communication avec les collaborateurs et les citoyens;
- prestation de service au client grâce à une analyse de besoins (recueillis par enquête);
- procédures concernant le traitement des problèmes d'environnement.

Evaluation du critère 5: Prendre en compte la manière dont l'organisation

5.1. IDENTIFIE, CONÇOIT, GÈRE ET AMÉLIORE SES PROCESSUS

Exemples

- a. Identifier, décrire et documenter les processus clés.
- b. Analyser et évaluer les processus clés par rapport aux objectifs de l'organisation et aux changements de son environnement.
- c. Identifier les propriétaires de processus et leur donner la responsabilité.
- d. Impliquer les collaborateurs et les parties prenantes dans la conception

- et le développement des processus clés.
- e. Assurer que les processus clés soutiennent les objectifs stratégiques.
 - f. Attribuer des ressources aux processus en fonction de l'importance relative de leur contribution aux objectifs stratégiques de l'organisation.
 - g. Optimiser continuellement et ajuster les processus en fonction de la mesure de leur efficacité et de leur efficacité.

► ATTRIBUER UN SCORE EN UTILISANT LE TABLEAU D'ÉVALUATION DES FACTEURS

5.2. DÉVELOPPE ET FOURNIT DES SERVICES ET DES PRODUITS EN IMPLIQUANT LE CITOYEN/CLIENT

Exemples

- a. Impliquer le citoyen/client dans la conception et l'amélioration des services et des produits (par ex. : par des enquêtes permettant d'identifier les services ou les produits souhaités et utiles).
- b. Impliquer les citoyens/clients et les autres parties prenantes dans le développement de standards de qualité pour les services, les produits et l'information.
- c. Élaborer une législation claire et simple utilisant un langage simple.
- d. Impliquer le citoyen/client dans le développement des sources et des canaux d'information.
- e. Assurer une information adaptée et fiable ainsi qu'une assistance et un soutien aux citoyens/clients.
- f. Promouvoir l'accessibilité de l'organisation (par ex : grâce à des heures d'ouverture flexibles, des documents existant en version papier et en version électronique).
- g. Promouvoir la communication et l'interaction électronique avec le citoyen/client.
- h. Réagir avec bon sens et mettre en place des systèmes et des procédures de gestion des plaintes.

► ATTRIBUER UN SCORE EN UTILISANT LE TABLEAU D'ÉVALUATION DES FACTEURS

5.3. PLANIFIE ET GÈRE LA MODERNISATION ET L'INNOVATION

Exemples

- a. Surveillance permanente des signaux internes appelant au changement (ex. : tendance croissante du nombre d'erreurs et du nombre de plaintes) ainsi que des pressions extérieures vers la modernisation et l'innovation.
- b. Mener des actions de benchmarking afin d'introduire des innovations.
- c. Veiller à l'équilibre des approches top-down* et bottom-up* lorsqu'on aborde le changement dans l'organisation.
- d. Analyser les risques et identifier les facteurs critiques de succès.
- e. Conduire le processus de changement de manière efficiente, par exemple au moyen de projets conçus avec des jalons, des comparaisons de performance (benchmarks), des groupes de pilotage, des rapports de suivi*, etc...
- f. Se concerter avec tous les partenaires, y compris les associations représentatives, à propos des changements planifiés ainsi que des changements dans l'exécution.
- g. Fournir les ressources nécessaires.
- h. Évaluer et piloter le processus de changement.

► ATTRIBUER UN SCORE EN UTILISANT LE TABLEAU D'ÉVALUATION DES FACTEURS

LES RÉSULTATS

À partir du critère 6, l'objet de l'évaluation se déplace des « Facteurs » (les dispositifs d'une organisation qui déterminent comment elle exécute une activité) aux « Résultats » : produits (outputs) ou résultats (outcomes) que l'organisation réalise. L'évaluation des « résultats » requiert un ensemble différent de réponses. Aussi les réponses à ce stade, seront basées sur le tableau d'évaluation des résultats (p. 27).

CRITÈRE 6 | RÉSULTATS AUPRÈS DES CITOYENS/CLIENTS

Définition

Les résultats obtenus par l'organisation en ce qui concerne la satisfaction des clients internes et externes.

Enjeux

Les organisations du secteur public entretiennent un rapport complexe avec le public, qui peut parfois être défini comme une relation de type « client » (en particulier dans le cas de 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 détermine et impose l'environnement 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 aux seuls utilisateurs premiers des services fournis.

Les organisations du secteur public fournissent des services en fonction de la politique du gouvernement local et/ou central et sont responsables de leurs prestations envers les parties prenantes politiques. Les performances par rapport aux obligations légales sont traitées dans les résultats de l'organisation au critère 9: « Résultats des performances-clés ». Les buts politiques sont déterminés par les gouvernements plutôt que par les citoyens/clients. Les mesures de satisfaction des citoyens/clients sont normalement établies dans des domaines identifiés comme importants par des groupes de clients et s'appuient sur ce que l'organisation peut améliorer dans le cadre de ses compétences spécifiques. Il importe pour tous les types d'organisation du secteur public de mesurer directement la satisfaction de leurs 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 l'implication des citoyens/clients. Les organisations utilisent généralement les enquêtes citoyens/clients pour mesurer la satisfaction, mais elles peuvent également utiliser d'autres moyens ou des outils complémentaires comme des groupes cibles, des panels d'utilisateurs, etc. (sous-critère 6.1.). Les organisations ont également une gamme

d'indicateurs internes qu'elles peuvent utiliser pour mesurer les résultats qu'elles obtiennent auprès des citoyens/clients (sous-critère 6.2.).

Évaluation du critère 6 :

Prendre en compte les résultats atteints 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 SATISFACTION DES CITOYENS/CLIENTS

Selon la nature de l'organisation et de ses tâches, des mesures directes de satisfaction "citoyens/clients" peuvent inclure, par exemple :

Les résultats concernant l'image globale de l'organisation

- a. Niveau global de satisfaction sur la performance de l'organisation.
- b. Convivialité et égalité de traitement.
- c. Réactivité et comportement proactif.
- d. Flexibilité et aptitude à traiter les cas individuels.
- e. Ouverture au changement.
- f. Recherche de suggestions et d'idées pour améliorer.
- g. Impact de l'organisation sur la qualité de vie du citoyen/client.

Les résultats concernant l'implication

- a. des citoyens/clients dans la conception des services ou des produits et dans les processus de décision.

Les résultats concernant l'accessibilité

- a. Les périodes d'ouverture et les délais d'attente.
- b. La quantité et la qualité de l'information disponible, accessible et transparente.
- c. Les résultats obtenus dans le domaine de la simplification administrative et de l'emploi d'un langage simple.
- d. La situation du bâtiment (proximité des transports publics, facilités de stationnement, etc.).

Les résultats concernant les produits et les services

- a. Qualité, fiabilité, conformité aux standards de qualité, aux chartes d'utilisateurs ou de citoyens.
- b. Le délai d'exécution.
- c. Qualité du conseil fourni au citoyen/client.

► **ATTRIBUER UN SCORE EN UTILISANT LE TABLEAU D'ÉVALUATION DES RÉSULTATS**

6.2. LES INDICATEURS* UTILISÉS POUR MESURER LES RÉSULTATS AUPRÈS DES CITOYENS/CLIENTS

Selon la nature de l'organisation, de tels indicateurs internes peuvent inclure, par exemple :

Les résultats concernant l'image globale de l'organisation

- a. Nombre de plaintes.
- b. Niveau de confiance du public dans l'organisation et ses services ou ses produits.
- c. Délai de traitement des plaintes.
- d. Nombre d'interventions d'un ombudsman.
- e. Délai d'exécution.
- f. Efficacité de la formation du personnel en rapport avec une communication efficace et conviviale dans la relation avec les citoyens/clients.

Les résultats concernant l'implication

- a. L'importance de l'implication des parties prenantes dans la conception et la fourniture des services et produits, ainsi que/ou dans la conception des processus de décision.
- b. Suggestions reçues et enregistrées.
- c. Mise en œuvre et étendue de l'usage d'approches nouvelles et innovantes dans le contact avec les citoyens/clients.

Les résultats concernant les produits et services

- a. Adhésion aux standards de service publiés (ex: chartes du citoyen).
- b. Nombre de dossiers en retour contenant des erreurs et/ou de situations exigeant des dédommagements.
- c. Disponibilité, précision et transparence de l'information.

► ATTRIBUER UN SCORE EN UTILISANT LE TABLEAU D'ÉVALUATION DES RÉSULTATS

CRITÈRE 7 | RÉSULTATS AUPRÈS DU PERSONNEL

Définition

Les résultats obtenus par l'organisation en ce qui concerne la satisfaction de son personnel.

Enjeux

Le personnel de l'organisation comprend tous les employés et les autres personnes, qui directement ou indirectement sont au service des citoyens/clients.

Ce critère doit porter plus particulièrement sur la satisfaction de toutes les personnes incluses dans l'organisation et doit être lié au critère « gestion des ressources humaines ».

Les contraintes externes limitent souvent la liberté de l'organisation dans ce domaine. Ces contraintes externes et les efforts de l'organisation pour les changer devraient être clairement exposés. L'évaluation ne devrait donc se concentrer que sur les secteurs dans lesquels l'organisation dispose d'une liberté d'action.

Il est important pour tout type d'organisation du secteur public de prendre en compte directement les résultats auprès du personnel au sujet de l'image des collaborateurs sur l'organisation et sa mission, l'environnement de travail, la gestion de l'organisation et les systèmes de gestion, le développement de la carrière, le développement des compétences personnelles ainsi que les produits et services que l'organisation fournit.

Les organisations utilisent habituellement les enquêtes auprès du personnel pour mesurer leur satisfaction, mais elles peuvent également utiliser d'autres moyens ou des outils complémentaires, comme les groupes cibles (sous-critère 7.1.).

Les organisations ont également une gamme d'indicateurs internes disponibles par lesquels ils peuvent mesurer les résultats qu'ils réalisent avec le personnel de l'organisation (les collaborateurs) par rapport à leur satisfaction, leurs performances, le développement des compétences, leur motivation et leur implication dans l'organisation (sous-critère 7.2.).

Évaluation du critère 7:

Prendre en compte ce qui ressort des résultats en ce qui concerne

7.1. LES RÉSULTATS DES MESURES DE LA SATISFACTION ET DE LA MOTIVATION DU PERSONNEL

Les mesures directes de la satisfaction et de la motivation du personnel (des collaborateurs) peuvent inclure, par exemple :

Les résultats concernant la satisfaction globale au sujet de :

- a. L'image globale de l'organisation.
- b. La performance globale de l'organisation.
- c. La pertinence de la contribution de l'organisation à la société.
- d. Les relations de l'organisation avec les citoyens et la société.
- e. Le niveau d'implication dans l'organisation et sa mission.

Les résultats concernant la gestion et les systèmes de gestion :

- a. Les cadres supérieurs et les cadres intermédiaires de l'organisation (dans leur capacité à piloter l'organisation et à communiquer).
- b. Les accords concernant les tâches, les systèmes d'évaluation du personnel, la définition des objectifs et l'évaluation de la performance, la récompense des efforts individuels et de l'équipe.
- c. La conception des processus de l'organisation.
- d. L'approche de l'organisation vis-à-vis du changement et de la modernisation.

Les résultats concernant la satisfaction envers les conditions de travail :

- a. L'aménagement du lieu de travail.
- b. L'atmosphère de travail et la culture d'organisation.
- c. Les lieux de détente.
- d. L'approche des enjeux sociaux et environnementaux.
- e. La prise en charge de l'égalité des chances et de traitement dans l'organisation.
- f. La flexibilité des heures de travail et la possibilité d'équilibrer le travail avec la vie de famille et les occupations personnelles.
- g. La façon dont l'organisation assume les problèmes du personnel.

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

- a. La gestion des ressources humaines (ex: la formation et les opportunités de carrière).
- b. La motivation des collaborateurs.
- c. La connaissance des buts de l'organisation par les collaborateurs.
- d. La volonté d'accepter les changements.
- e. La volonté de faire des efforts exceptionnels lors de circonstances particulières.

Les résultats concernant la satisfaction par rapport à :

- a. L'implication dans les processus de décision.
- b. L'implication dans les activités d'amélioration.
- c. Les mécanismes de consultation et de dialogue.

► ATTRIBUER UN SCORE EN UTILISANT LE TABLEAU D'ÉVALUATION DES RÉSULTATS

7.2. LES INDICATEURS UTILISÉS POUR MESURER LES RÉSULTATS AUPRÈS DU PERSONNEL

Selon la nature de l'organisation, les indicateurs internes peuvent inclure, par exemple :

Les résultats concernant la satisfaction :

- a. Les taux d'absentéisme ou de maladie.
- b. Les taux de rotation du personnel.
- c. Le nombre de plaintes, de grèves, etc.

Les résultats concernant la performance :

- a. Les mesures de productivité.
- b. Les résultats des évaluations et/ou des appréciations.
- c. Le lien entre la performance individuelle et la qualité des services ou produits.
- d. Les résultats de l'utilisation des indicateurs de performance individuels.

Les résultats concernant le développement des qualifications :

- a. La participation et les taux de réussite dans les activités de formation.
- b. L'utilisation des budgets de formation.
- c. L'utilisation de la technologie de l'information par les collaborateurs.
- d. La preuve de la capacité de traiter avec les citoyens/clients et de répondre à leurs besoins.
- e. La rotation du personnel au sein de l'organisation (mobilité).

Les résultats concernant la motivation et l'implication :

- a. Les taux de réponse aux enquêtes de personnel.
- b. La participation dans les activités et les systèmes d'amélioration (comme les systèmes de suggestions : boîtes à idées...).
- c. La participation aux événements sociaux.
- d. La participation aux groupes de discussion internes, réunions avec les cadres supérieurs ou les réunions générales avec tout le personnel, etc.
- e. Volonté d'accepter les changements.
- f. Volonté de faire un effort exceptionnel lors de circonstances particulières.

► ATTRIBUER UN SCORE EN UTILISANT LE TABLEAU D'ÉVALUATION DES RÉSULTATS

CRITÈRE 8 | RÉSULTATS AUPRÈS DE LA SOCIÉTÉ

Définition

Les résultats obtenus par l'organisation sur son impact vis-à-vis de la société, en termes de satisfaction des besoins et des attentes au niveau local, national et international selon le cas. Cela comprend la perception de l'approche de l'organisation quant à la qualité de vie, l'environnement, la préservation des ressources globales ainsi que les mesures internes de son efficacité. Cela inclut également ses relations avec les autorités ou les corps politiques qui affectent ou régulent ses activités.

Enjeux

De nombreux organismes 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. Les résultats de ces activités liées à leur mission seront présentés sous le critère « Résultats auprès du citoyen/client » et « Résultats des performances clés ».

Ce critère mesurera l'impact produit par l'organisation sur la société, indépendamment des activités premières de sa mission ou de son mandat officiel.

Les mesures couvrent tant les mesures de perception lorsqu'elles sont disponibles, que les indicateurs quantitatifs.

**Évaluation du critère 8 :
Prendre en compte les résultats d'impact de l'organisation
sur la société en ce qui concerne**

8.1. LES RÉSULTATS DE LA PERFORMANCE SOCIÉTALE

Selon la nature de l'organisation et de ses missions, les indicateurs peuvent inclure, par exemple :

- a. L'impact sur l'économie locale, nationale et internationale ainsi que sur la société.
- b. La qualité et la fréquence des relations avec les partenaires locaux et la société.
- c. Le comportement éthique de l'organisation.
- d. L'implication avec la communauté dans laquelle l'organisation est située, au moyen de soutien (financier ou autre) pour les activités locales et sociétales (sociales, environnementales, etc.).
- e. Le soutien aux personnes socialement désavantagées (ex : en fournissant une expérience de travail ou des emplois).
- f. L'existence d'un soutien aux projets de développement du tiers-monde.
- g. La prise de conscience du personnel de l'impact de l'organisation sur la qualité de vie des citoyens.
- h. L'étendue du soutien pour l'engagement social tant des citoyens que des collaborateurs.
- i. Le ton de la couverture médiatique.
- j. L'étendue dans laquelle l'organisation intègre les changements sociaux dans son propre fonctionnement.
- k. Les programmes de prévention des risques de santé et d'accidents.

► **ATTRIBUER UN SCORE EN UTILISANT LE TABLEAU D'ÉVALUATION DES RÉSULTATS**

8.2. LES RÉSULTATS DE LA PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE

Les indicateurs peuvent inclure, par exemple :

- a. L'intégration des principes de développement durable dans le processus de décision (économie d'énergie, utilisation des sources d'énergie renouvelable, utilisation totale de l'énergie, etc.).
- b. La réduction des déchets et des emballages.
- c. L'utilisation de matériaux recyclés.
- d. La promotion de l'usage de moyens de transport favorables à l'environnement (ex. : les transports publics, les vélos).
- e. Le degré de conformité aux standards environnementaux (ex : ISO 14000).
- f. La réduction des nuisances ou des dégâts suite aux activités de l'organisation.
- g. La protection et la sécurité des citoyens.
- h. Les mesures pour la réduction du bruit.
- i. La prise en compte de l'environnement et de la protection de la nature dans le processus de décision (ex : pour la construction du bâtiment).

► ATTRIBUER UN SCORE EN UTILISANT LE TABLEAU D'ÉVALUATION DES RÉSULTATS

CRITÈRE 9 | RÉSULTATS DES PERFORMANCES CLÉS

Définition

Les résultats de l'organisation par rapport à son mandat, ses objectifs de performance spécifiés et en ce qui concerne la satisfaction des besoins et des attentes de tous ceux qui ont un intérêt financier ou une participation d'un autre ordre dans l'organisation.

Enjeux

Le critère « Résultats des performances clés » se réfère à l'ensemble de ce que l'organisation détermine comme essentiel ; les réalisations mesurables, importantes pour la réussite de l'organisation à court et à long terme. Les résultats des performances clés sont des mesures de l'efficacité et de l'efficience de la fourniture des services ou des produits, des objectifs, y compris des buts spécifiques déterminés par le niveau politique. Ces mesures correspondent à des résultats financiers et non-financiers et ils seront pour beaucoup étroitement liés à la « Stratégie et planification » (critère 2) et aux processus clés (critère 5).

Les résultats concernent la mesure de la performance de l'organisation en rapport avec la réalisation des buts et des résultats des activités clés (efficacité) aussi bien que le fonctionnement interne de l'organisation. En outre, ils impliquent des mesures de performance de l'organisation dans son utilisation rationnelle et économique des ressources financières (économie) et dans son utilisation efficiente des ressources financières.

Évaluation du critère 9 : Prendre en compte les tendances des résultats obtenus par l'organisation pour ce qui concerne

9.1. LA RÉALISATION DES OBJECTIFS

Selon la nature de l'organisation, les résultats concernant la réalisation des objectifs peuvent inclure, par exemple :

En ce qui concerne les résultats externes :

- a. L'étendue dans laquelle les buts sont réalisés en termes de produits (output) (fourniture de produits ou services) et de résultats ou d'impact sur la société (outcome).
- b. La qualité améliorée dans la fourniture du service ou du produit.
- c. L'efficacité de coût (résultats atteints au coût le plus faible possible).
- d. L'efficience (produits réalisés au coût le plus faible possible).
- e. Les résultats des inspections et audits.
- f. Les résultats de la participation à des concours et des prix de la qualité.
- g. Les résultats des activités des analyses comparatives (benchmarking).

En ce qui concerne les résultats internes, la preuve :

- a. de l'implication de toutes les parties prenantes dans l'organisation, excepté les citoyens/clients (critère 6) et le personnel (critère 7).
- b. de la capacité à satisfaire et à équilibrer les besoins de toutes les parties prenantes.
- c. du succès dans l'amélioration des stratégies organisationnelles, des structures et/ou des processus innovants.
- d. de l'amélioration de l'usage de la technologie de l'information (dans la gestion de la connaissance interne, dans la communication interne et externe, dans le fonctionnement des réseaux).
- e. de l'accroissement de la conformité aux standards de qualité, aux chartes de l'utilisateur ou du citoyen.

► ATTRIBUER UN SCORE EN UTILISANT LE TABLEAU D'ÉVALUATION DES RÉSULTATS

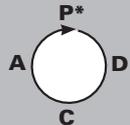
9.2. LES RÉSULTATS FINANCIERS

Selon la nature de l'organisation, les indicateurs permettant de mesurer la performance financière de l'organisation peuvent inclure, par exemple :

- a. La mesure dans laquelle les budgets sont respectés.
- b. La mesure dans laquelle les objectifs financiers sont respectés.
- c. La preuve de la capacité à satisfaire et équilibrer les intérêts financiers de toutes les parties prenantes.
- d. L'utilisation efficace des fonds opérationnels (éviter de dépasser toute limite de crédit ou de sous-exploiter les ressources).
- e. L'étendue des activités génératrices de revenu.
- f. La fréquence et les résultats des audits et inspections financiers (internes et externes).
- g. Les mesures dans laquelle les risques financiers sont gérés.

► **ATTRIBUER UN SCORE EN UTILISANT LE TABLEAU D'ÉVALUATION DES RÉSULTATS**

TABLEAUX D'ÉVALUATION

| TABLEAU D'ÉVALUATION DES FACTEURS | | |
|-----------------------------------|---|---|
| 0 | Pas de justification ou justifications anecdotiques d'une approche | |
| 1 | Une approche est planifiée | PLAN |
| 2 | Une approche est planifiée et mise en oeuvre | DO |
| 3 | Une approche est planifiée, mise en oeuvre et contrôlée | CHECK |
| 4 | Une approche est planifiée, mise en oeuvre, contrôlée sur base d'un benchmarking et adaptée | ACT |
| 5 | Une approche est planifiée, mise en oeuvre, contrôlée sur base d'un benchmarking, adaptée et est complètement intégrée dans l'organisation. Processus permanent |  |

| TABLEAU D'ÉVALUATION DES RÉSULTATS | |
|------------------------------------|---|
| 0 | Aucun résultat n'a été mesuré |
| 1 | Les résultats clés sont mesurés et montrent des tendances négatives ou stables |
| 2 | Les résultats indiquent une certaine amélioration |
| 3 | Les résultats montrent des progrès substantiels |
| 4 | D'excellents résultats sont réalisés et le niveau d'atteinte des objectifs prévus est positif |
| 5 | D'excellents résultats sont réalisés, le niveau d'atteinte des objectifs prévus est positif et le benchmarking avec des organisations pertinentes est positif |

GUIDE D'ACCOMPAGNEMENT POUR L'APPLICATION DU CAF

Le guide d'accompagnement a pour but d'aider les organisations publiques à planifier la conduite d'un exercice d'auto-évaluation en utilisant le CAF. Si l'on se base sur l'expérience des utilisateurs précédents du CAF, il est recommandé de prendre en compte les étapes décrites ci-dessous lorsqu'on planifie une auto-évaluation afin d'optimiser la valeur du processus. Le respect de ces étapes doit également contribuer à assurer un certain degré de standardisation du processus d'auto-évaluation lui-même.

1. COMMENT ORGANISER LE PROCESSUS D'ÉVALUATION ?

1.1. OBTENIR L'ENGAGEMENT DE LA DIRECTION ET INFORMER À PROPOS DU PROCESSUS D'AUTO-ÉVALUATION

Avant de lancer un projet d'auto-évaluation, la direction de l'organisation devrait discuter et s'entendre sur les modalités de la conduite de l'évaluation. Devraient également être discutés : le but perçu de l'évaluation ainsi que les actions prévues après la fin de l'évaluation.

1.2. DÉSIGNER UN CHEF DE PROJET CAF

Le chef de projet CAF doit notamment s'assurer que le groupe d'auto-évaluation dispose de toute l'information et de la documentation nécessaires, soutenir les contacts et la distribution de l'information dans le groupe d'auto-évaluation, organiser les réunions, les locaux, le rapportage, etc.

1.3. COMPOSER LE GROUPE D'ÉVALUATION

Habituellement, une équipe d'auto-évaluation est un groupe ad hoc aussi représentatif que possible de l'organisation. Il est fréquent d'y inclure des membres des différents secteurs et niveaux de l'organisation. L'objectif est de composer un groupe aussi petit et efficace que possible, mais en même temps un groupe qui fournisse la perspective interne de l'organisation la plus précise et la plus détaillée. Il est important de sélectionner les participants sur la base de leurs caractéristiques personnelles (ex. : aptitudes analytiques et de communication) plutôt que sur leurs compétences professionnelles. Le président peut également être le chef de projet. Le président est responsable de la conduite appropriée de tous les débats, en coopération avec le chef de projet.

1.4. INFORMER L'ÉQUIPE SUR CE QUI DOIT ÊTRE FAIT AINSI QUE SUR LA MANIÈRE DONT CELA DOIT ÊTRE FAIT

Le CAF doit être présenté. Les buts et la nature de la procédure d'auto-évaluation seront expliqués (les tableaux d'évaluation, la nécessité de justifier les scores par des preuves, etc.). Le groupe sera assuré que personne n'aura à souffrir de l'expression d'une opinion honnête. Une liste reprenant tous les documents et informations pertinents nécessaires pour une évaluation efficace de l'organisation sera mise à la disposition du groupe. Afin de mieux faire comprendre au groupe la manière dont opère le CAF, une question liée aux facteurs et une question liée aux résultats pourront être évaluées en commun dans le groupe. Il s'agira d'obtenir un consensus sur la manière d'évaluer les justifications en y attribuant un score.

2. LE PROCESSUS D'ÉVALUATION

2.1. ENTREPRENDRE L'ÉVALUATION INDIVIDUELLE

Le président doit être disponible pour traiter les questions du groupe d'auto-évaluation pendant l'évaluation individuelle. 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. Outre le score lui-même, il est important que les membres du groupe notent quelques mots clés ainsi que des preuves concernant les forces et les faiblesses afin de justifier leurs scores.

2.2. RECHERCHER LE CONSENSUS

Dès que possible, après l'évaluation individuelle, le groupe se réunira pour s'entendre sur la manière de donner un score à l'organisation pour chaque sous-critère. Un processus de négociation peut être nécessaire pour obtenir un accord. Une alternative réside dans le calcul de la moyenne statistique du groupe. Dans le processus de recherche du consensus, une méthode en quatre étapes peut être utilisée :

- 1 Présenter l'éventail des scores individuels pour chaque sous-critère, ainsi que la moyenne statistique des évaluations individuelles.
- 2 Identifier les points significatifs de consensus et de divergence.
- 3 Discuter les raisons, le contexte pour chaque cas significatif de divergence.
- 4 Tenter d'atteindre le consensus, éventuellement sur la base d'un second tour d'évaluation pour le critère choisi. Le président détient un rôle clé dans la conduite de ce processus afin d'obtenir le consensus du groupe. 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 justifications ou les preuves. Il n'est pas nécessaire de rencontrer tous les indicateurs possibles repris en tant qu'exemples mais seulement ceux qui sont pertinents pour l'organisation. Toutefois, le groupe reste libre de trouver des exemples supplémentaires pertinents pour l'organisation.

3. COMMENT UTILISER LES RÉSULTATS ?

3.1. DONNER UNE PRIORITÉ AUX AMÉLIORATIONS

Les résultats de l'auto-évaluation devraient être communiqués à l'organisation et examinés soigneusement par la direction pour identifier les principales découvertes de l'auto-évaluation, les domaines dans lesquels une action est la plus nécessaire ainsi que l'action la plus adaptée. Pour préparer un tel plan, la direction peut utiliser une approche structurée, comprenant les questions suivantes :

- « Où souhaitons-nous nous situer dans 5 ans ? » (fixation des objectifs)
- « Quel type d'actions devons-nous entreprendre pour atteindre ces objectifs ? » (stratégie/définition des tâches) La direction peut également grouper les domaines d'amélioration sous des thèmes communs avant de décider des priorités relatives.

3.2. DÉVELOPPER ET METTRE EN OEUVRE UN PLAN D'AMÉLIORATION

Bien que l'auto-évaluation avec le CAF marque le début d'une stratégie d'amélioration à long terme, l'évaluation révélera inévitablement quelques domaines qui pourront être abordés relativement vite et facilement. Agir sur eux contribuera à la crédibilité du programme d'amélioration et représentera un retour immédiat d'investissement en temps et en formation. C'est également une bonne idée d'impliquer les personnes qui ont réalisé l'auto-évaluation dans les activités d'amélioration.

3.3. SURVEILLER LES PROGRÈS ET RECOMMENCER L'ÉVALUATION

Lorsque le plan d'action d'amélioration est formulé et que la mise en œuvre des changements a commencé, il est important de s'assurer que les changements ont un effet positif et qu'ils n'affectent pas de manière négative des domaines où l'organisation se comportait bien. Certaines organisations ont introduit de manière régulière l'auto-évaluation dans leur processus de planification de leurs activités. Leurs évaluations sont programmées pour nourrir le processus annuel de fixation des objectifs et pour soutenir leur demande de ressources financières.

Les tableaux d'évaluation du CAF sont des outils simples mais puissants à utiliser pour évaluer les progrès en cours du plan d'action d'amélioration.

BENCHMARKING

PARTAGER L'EXPÉRIENCE ET COMPARER

Le but du benchmarking est de trouver de meilleures manières de faire, basées sur de meilleurs résultats réalisés dans d'autres organisations. Le CAF, ainsi que d'autres instruments d'analyse organisationnelle pertinents, peut être utilisé pour soutenir des activités de benchmarking. De manière simple, le benchmarking est un processus par lequel une organisation trouve d'autres organisations pertinentes avec lesquelles elle peut comparer sa propre organisation et ses performances. La technique peut être un outil puissant et efficace pour le développement organisationnel, puisqu'il exploite des principes de base pleins de bon sens comme : « Ne pas réinventer la roue » et « Apprendre des autres ». Utiliser le CAF à partir du site internet de l'Institut Européen d'Administration publique (IEAP)-www.eipa.nl -permet à l'organisation de compléter le formulaire d'évaluation en ligne après avoir réalisé l'auto-évaluation. Les résultats resteront anonymes, mais l'organisation recevra un feed-back sur ses scores par rapport à la moyenne des autres organisations qui ont appliqué le CAF dans le même pays ou dans le même secteur d'activités. Les résultats de l'auto-évaluation feront partie de la banque de données CAF européenne, qui contient des informations concernant les organisations qui ont utilisé le CAF, leur secteur d'activités, la taille de l'organisation en termes de personnel ainsi que les personnes de contact. En offrant ces informations clés, la banque de données peut aider les organisations du secteur public à identifier des partenaires de benchmarking adéquats.

POUR ALLER PLUS LOIN

En cherchant à approfondir et à préciser l'évaluation organisationnelle avec le CAF, il faut se souvenir que ce cadre a été développé de manière relativement légère, comme outil d'introduction, qui pourrait permettre aux organisations publiques de tester l'auto-évaluation à moindre coût. Une organisation qui envisage d'appliquer les principes du Management par la Qualité Totale de manière approfondie devrait utiliser un des modèles plus développé et détaillé, disponible par d'autres sources.

Pour utiliser le CAF comme un cadre analytique, un certain nombre de procédures alternatives d'évaluation peuvent être utilisées afin d'ajouter à l'auto-évaluation des éléments de vérification externe et de certification.

VARIANTES DANS LE PROCESSUS ET LES FINALITÉS DE L'AUTO-ÉVALUATION

DES ÉVALUATEURS EXTERNES DANS L'ÉQUIPE D'ÉVALUATION

Une approche possible afin d'améliorer la précision et la fiabilité de la procédure d'évaluation, réside dans l'intégration d'un ou de plusieurs évaluateurs externes dans l'équipe d'évaluation. Il peut s'agir de consultants externes formés à l'évaluation organisationnelle ainsi qu'à l'usage de techniques d'évaluation, ou de membres d'autres organisations du secteur public ou encore de représentants des parties prenantes, invités à rejoindre le processus d'évaluation afin d'y ajouter un élément de perspective externe et de jugement critique.

IMPLIQUER LES PARTIES PRENANTES DANS LE GROUPE D'ÉVALUATION

L'organisation peut choisir d'impliquer une ou plusieurs parties prenantes dans le groupe d'évaluation. Les parties prenantes peuvent participer à l'ensemble du processus d'évaluation ou seulement à l'évaluation des thèmes qui les concernent directement. Selon la situation, les parties prenantes peuvent inclure les autorités qui supervisent et/ou les citoyens/clients.

CONSTITUER 2 GROUPES D'AUTO-ÉVALUATION : PERSONNEL ET DIRECTION

La direction peut décider d'organiser le processus d'auto-évaluation avec 2 groupes fonctionnant de manière parallèle: un groupe composé des membres de la direction et un groupe composé uniquement du personnel. La confrontation des résultats en termes d'analyse des divergences et des convergences se révélera enrichissante.

L'ÉVALUATION EXTERNE

Cette évaluation se déroule sur la base des résultats complets de l'auto-évaluation interne. Elle a pour but de confirmer la validité et la précision de l'auto-évaluation, d'ajuster les résultats au besoin ou de rejeter l'auto-évaluation pour un usage externe, comme les certifications Qualité, par exemple, ou dans le cadre d'une procédure de sélection des bonnes pratiques.

UNE SÉLECTION DES BONNES PRATIQUES

Une organisation qui souhaite profiter d'une application plus intensive de la Gestion par la Qualité peut aussi envisager sa participation à des sélections nationales et internationales de bonnes pratiques, qui sont de plus en plus utilisées par les organisations de service public. Il est également possible de contacter certaines organisations spécialisées dans la gestion par la qualité, tel que l'European Foundation for Quality Management (EFQM) ou le Speyer Quality Award, pour un soutien de consultance dans le développement d'une application plus approfondie de la gestion par la qualité, et/ou pour la participation à leur prix qualité.

GLOSSAIRE

Activité d'amélioration

Activité destinée à améliorer une pratique ou un résultat d'une organisation. La mise en œuvre d'actions d'amélioration peut se concevoir selon une approche :

- > Purement interne, ex. : équipe de projet, cercle de qualité, benchmarking interne ;
- > Avec un soutien externe, ex. : recours à un consultant ;
- > Mixte, ex. : benchmarking externe

Analyse SWOT

Analyse des forces (Strengths), faiblesses (Weakness), Opportunités (avantages potentiels et menaces ou difficultés potentielles (Threats) d'une organisation.

Audit

L'audit est une fonction d'expertise indépendante qui examine et évalue les activités d'une organisation et ses résultats. Les audits les plus courants sont : l'audit financier, l'audit opérationnel, l'audit ICT (Information and Communication Technology), l'audit de conformité et l'audit de management. Trois niveaux d'activité de contrôle peuvent être distingués dans l'audit :

- > Le contrôle interne réalisé par le management ;
- > L'audit interne, réalisé par une unité indépendante de l'organisation, contrôlera notamment l'efficacité du management interne de l'organisation ;
- > L'audit externe réalisé par un bureau indépendant hors de l'organisation. Souvent, dans le secteur public, la réalisation d'audits financiers externes est du ressort de la Cour des Comptes (un organe du pouvoir législatif), qui, de plus en plus, étend son activité aux audits opérationnels.

Balanced Score Card : voir « Tableau de bord prospectif »

Benchmarking ou Analyse comparative

Méthode de comparaison systématique des processus et/ou des résultats entre deux ou plusieurs organisations dans le but d'apprendre à partir des meilleures pratiques. Une équipe d'amélioration interne se chargera de mettre en œuvre la bonne pratique en l'adaptant à l'organisation. On peut distinguer différents types de benchmarking :

- > Benchmarking interne : implique la comparaison d'opérations ou de fonctions semblables à l'intérieur d'une même organisation. Les principaux avantages du benchmarking interne réside dans l'accès relativement aisé aux données et informations sensibles ainsi que la disponibilité de données standardisées.
- > Benchmarking des processus et des résultats : Le benchmarking de processus compare les activités et les processus. Le benchmarking de résultats compare les produits (outputs), les résultats (outcomes) et d'autres indicateurs de résultat comme la qualité, l'efficacité et l'efficacité des coûts. Dans tous les cas, l'objectif est d'améliorer les processus critiques spécifiques et les opérations. Le benchmarking des processus et des résultats sont complémentaires et sont normalement tous les deux nécessaires afin d'identifier les meilleures pratiques.
- > Benchmarking stratégique : Le benchmarking stratégique est utilisé lorsque les organisations cherchent à améliorer leur performance générale en analysant les stratégies à long terme et les approches générales qui ont permis à d'autres organisations de réaliser des performances exceptionnelles. Il implique la comparaison d'aspects de l'organisation de très haut niveau, tels que les compétences fondamentales, le développement de nouveaux produits et services, un changement dans la répartition des activités ou une amélioration dans son aptitude à prendre en compte les changements dans l'environnement extérieur.

Bottom-up

Le terme « bottom-up », du bas vers le haut, s'utilise pour indiquer le sens d'un flux, souvent d'informations ou de décisions, qui part de la base de l'organisation (le personnel) vers le haut de l'organisation (l'équipe dirigeante). Terme opposé : « Top-down ».

Brainstorming

Méthode de travail en équipe permettant de produire des idées sans contrainte pendant une courte période de temps. La règle la plus importante consiste à éviter toute forme de critique pendant la phase de production des idées.

Business process re-engineering

Remise en cause fondamentale et redéfinition radicale des processus opérationnels pour obtenir des gains spectaculaires dans les performances critiques que constituent aujourd'hui les coûts, la qualité, le service et la rapidité.

Canaux de communication interne

Tous types de canaux de communication à l'intérieur de l'organisation (top-down et bottom-up): ligne hiérarchique, enquête, consultation, journal interne du personnel...

Citoyen/client

Le terme citoyen/client est utilisé pour souligner la relation duelle entre l'administration publique et, d'une part, les utilisateurs des services publics et, d'autre part, tous les membres du public, qui, en tant que citoyens et contribuables ont des intérêts dans les services et leurs produits.

Client interne

Les membres d'une unité ou l'organisation elle-même. Par exemple : les employés sont les clients de la direction des ressources humaines.

Code de conduite

Règles et recommandations de comportement destinée à un groupe professionnel ou à une organisation. Les codes de conduite peuvent également s'appliquer à des activités spécifiques tels que l'audit et le benchmarking.

Description de fonction

Description de la fonction d'un membre de l'organisation selon différents aspects : position dans l'organisation, relations internes et externes, finalités et objectifs de la fonction, rôles, domaines d'actions et activités, résultats, mesures de performances, clients, critères de fonctionnement comportementaux...

Donneur d'ordre

Les politiciens et les instances gouvernementales supérieures qui mettent sur pied, mandatent et contrôlent les organisations publiques.

EFQM (European Foundation for Quality Management)**Fondation Européenne pour le management par la Qualité**

Créé en 1988 par 14 entreprises d'Europe occidentale soucieuses de renforcer la position des entreprises européennes sur le marché mondial par la promotion de la qualité totale, l'EFQM fut reconnu par la Commission européenne. Un élément important de l'approche EFQM est la promotion de l'auto-évaluation, processus qui permet à l'organisation d'identifier clairement ses points forts et ses domaines à améliorer. Le modèle EFQM se présente sous forme d'un système comportant 9 critères couvrant les domaines essentiels d'une organisation en termes de facteurs et de résultats dont le CAF s'inspire largement. À ce titre, le CAF est considéré par l'EFQM comme le niveau d'initiation pour le secteur public. En 1996, a paru une adaptation de l'EFQM pour le secteur public.

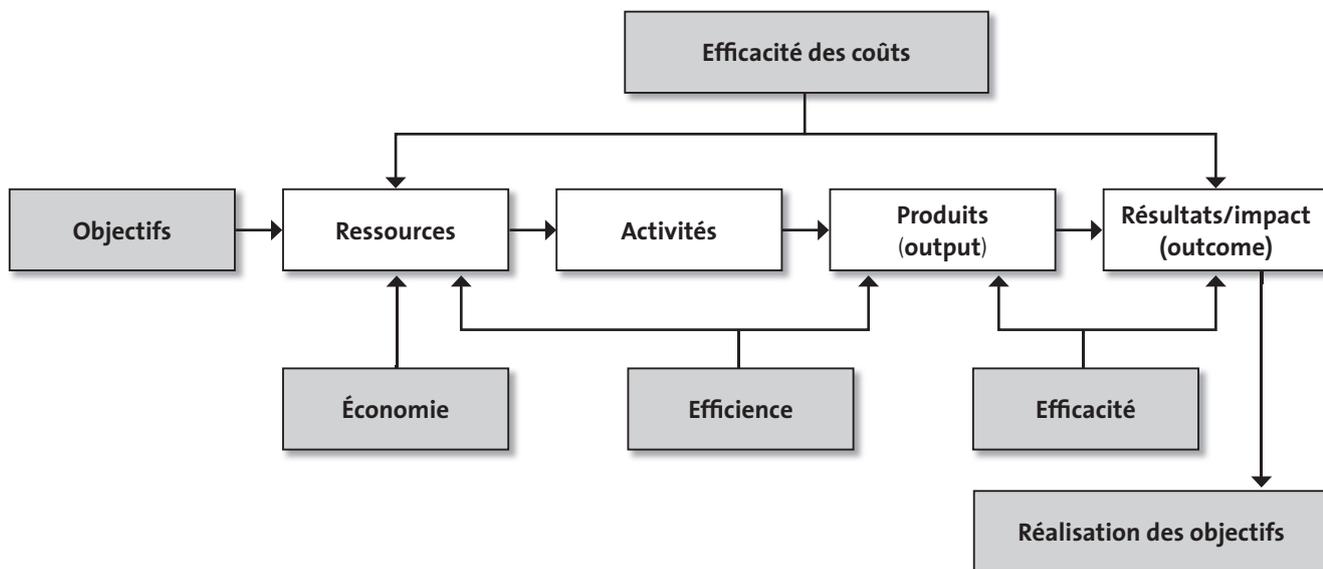
Efficiences

Réalisation des objectifs

Efficacité

Efficacité des coûts

Efficienne – Efficacité – Économie



Efficienne

Les produits (outputs) en relation avec les inputs ou les coûts. La productivité peut être considérée comme synonyme. La productivité peut être mesurée de manière à envisager l'input soit de tous les facteurs de production (productivité de la totalité des facteurs), soit d'un facteur spécifique.
 Efficience des coûts : produits (output) réalisés au meilleur coût.

Efficacité

L'efficacité est la relation entre l'objectif fixé, les produits (output) et les résultats réalisés (l'impact ou l'effet sur la société).

Efficacité des coûts

La relation entre les résultats (outcomes) impliqués par les buts de l'organisation et les coûts – incluant probablement l'ensemble des coûts sociaux -pour les réaliser.

Économie

Économie ou économiser se rapporte au fait d'économiser de l'argent, de travailler au moindre coût, etc. sans référence aux produits ou aux objectifs.

Empowerment

Processus par lequel l'on octroie plus d'influence, de pouvoir de décision à une personne ou à un groupe de personnes (par ex. : des citoyens ou des collaborateurs) de différentes manières : en les impliquant dans le processus de décision, en augmentant l'autonomie, en déléguant des responsabilités...

Enquête

Pour recueillir des données sur les opinions, les attitudes ou la connaissance des individus et des groupes. On demande généralement l'avis d'une partie de l'ensemble de la population.

Évaluation à 360°

Évaluation des membres de l'organisation, souvent les dirigeants, à partir de différentes sources : supérieurs, subordonnés, collègues et clients.

Facteur d'environnement

Facteur influençant le fonctionnement de l'organisation et sur lequel elle n'a peu ou pas de prise, ex. : mouvements de la bourse, variations démographiques...

Facteur critique de succès

Les aspects concrets et mesurables des conditions critiques de succès, c'est-à-dire les conditions nécessaires pour la réussite de l'organisation à moyen terme.

Fournisseur

Tous ceux qui fournissent tout type d'input (idées, connaissances, ressources, matériel...) aux processus d'une organisation.

Gestion du changement (change management)

La gestion du changement implique en même temps de générer les changements nécessaires dans l'organisation et de maîtriser la dynamique du changement en organisant, en mettant en œuvre et en soutenant le changement.

Indicateur

Paramètre qui permet de contrôler un processus (input, activité, produit ou output, satisfaction du citoyen/client...). Ces paramètres peuvent être rassemblés dans un système d'information de gestion pour le gestionnaire. Les indicateurs peuvent être internes (productivité de l'unité) ou externes (orientés vers le citoyen/client). Quatre types d'indicateurs sont souvent distingués : quantité, qualité, temps et coût.

Input

Tout type de ressources nécessaires pour démarrer un processus, par ex. : les besoins des utilisateurs, les ressources financières, humaines et techniques.

ISO 9000

Outil pour aider les organisations à s'assurer que leurs processus sont gérés de manière à rencontrer les besoins et attentes de leurs clients ainsi que toute exigence statutaire ou réglementaire liée à un produit ou un service.

ISO 14000

Série de standards définissant les exigences pour un système de gestion environnemental efficace. Le standard se réfère à l'Eco-Management and Audit Scheme (EMAS). Elle exige d'une organisation d'impliquer ses fournisseurs dans ses activités de management environnemental.

Meilleure pratique (Best practice)

Performance supérieure ou méthodes ou approches qui conduisent à des performances exceptionnelles, par exemple dans un critère du CAF. « Meilleure pratique » est un terme relatif qui peut, parfois, simplement attirer l'attention sur des pratiques de travail innovantes ou intéressantes identifiées suite à une analyse comparative des performances ou benchmarking. Il est parfois préférable de parler de « bonne pratique » pour éviter des classements inutiles.

Mission

Description générale des raisons d'être, de la stratégie, des valeurs et normes de conduite d'une organisation. Par essence, la mission répond à un certain nombre de questions fondamentales : « Que voulons-nous ? », « Comment voulons-nous l'atteindre et avec quel niveau de qualité ? », « Quelles sont les valeurs et les normes que l'on trouve importantes ? »

Norme de qualité

Niveau de qualité que l'on veut atteindre

Objectif opérationnel

La formulation la plus concrète d'un objectif au niveau d'une unité. Un objectif opérationnel peut être immédiatement transformé en un ensemble d'activités.

Ombudsman

Considérant l'objectif de contrôler et d'améliorer le fonctionnement du service public, l'ombudsman est censé, d'une part, protéger la position du citoyen et d'autre part formuler des recommandations sur le plan individuel et structurel, suite au traitement des plaintes des citoyens.

Organisation publique

Toute institution, service ou système dirigé par le niveau politique et contrôlé par un gouvernement élu (national, fédéral, régional ou local). Ceci inclut les organisations qui traitent du développement de la politique et de l'application de la loi, c'est-à-dire des matières qui ne peuvent pas être considérées strictement comme des services.

Outcome : voir « Résultat »

Output : voir « Produit »

Personne ou organisation appartenant à l'environnement immédiat dans lequel l'organisation s'est établie et avec lesquels elle entretient des rapports de collaboration, ex. : police locale, entreprises, secteur socio-culturel, clubs sportifs...

Partenariat

Collaboration avec une autre partie sur une base commerciale ou non afin d'atteindre un but commun.

Parties prenantes (Stakeholders)

Les parties prenantes sont toutes celles qui sont concernées par les activités de l'organisation, (qu'il s'agisse d'un intérêt financier ou non). Il peut s'agir, par exemple, des citoyens/clients, des collaborateurs, du public en général, des agences d'inspection, des media, des fournisseurs, etc. Les donneurs d'ordre, tels que le gouvernement, représenté par des dirigeants élus ou nommés sont aussi des parties prenantes. Toutes les parties prenantes ne sont pas sur un même pied d'égalité.

PDCA (Plan-Do-Check-Act) ou Cycle de Deming

Principe d'amélioration continue à la base des modèles de qualité totale comme le CAF ou l'EFQM selon lequel on adapte la méthode ou l'approche selon le résultat obtenu. Ce principe doit s'appliquer de manière permanente. On planifie l'action (Plan), on la réalise (Do), on contrôle les résultats (Check) et on ajuste l'approche pour corriger les déviations éventuelles (Act).

Plan stratégique

Un plan d'action pour réaliser les objectifs d'une organisation.

Politique

Les efforts mis en œuvre pour atteindre des objectifs déterminés avec des moyens déterminés dans un laps de temps défini.

Procédure

Respect de la conformité d'un produit ou d'un service vis-à-vis des exigences légales concernant les différentes étapes de son élaboration (différent d'un processus*).

Processus

Un processus se compose d'une succession d'étapes constituées elles-mêmes d'activités et contribuant à la réalisation d'un produit ou d'un résultat final défini. Chaque étape implique les personnes, les matériaux, les biens d'équipement et d'autres moyens les plus appropriés. À chaque processus correspondent des entrées (inputs) et des sorties (outputs) mesurables. Des paramètres peuvent être définis en vue de diriger et gérer le flux d'activités. On peut distinguer 3 types de processus :

- > Les processus clés ou critiques : contribuent directement à la réalisation des résultats orientés vers le citoyen/client.
- > Les processus de support : soutiennent les processus clés, ex. : gestion des ressources humaines, gestion des équipements...
- > Les processus de management : en rapport avec la stratégie, la planification, la réalisation, l'évaluation et l'adaptation (cycle PDCA).

Carte du processus

La représentation graphique de la série d'actions mises en place à l'intérieur d'un processus.

Propriétaire du processus (ou Titulaire ou Gestionnaire)

Un propriétaire de processus a une vision globale de l'ensemble du processus. Il définit les grandes lignes, fixe les objectifs et en assure la gestion. Un gestionnaire de processus clé est membre du comité de direction, donc dirigeant. Il est responsable de l'ensemble des activités du processus et effectue des audits à intervalles réguliers sur le fonctionnement de son processus clé.

Processus d'amélioration continue

L'implication de tous les membres d'une organisation dans l'amélioration continue des processus de travail en termes de qualité, d'économie ou de durée du cycle.

Produit (Output)

Le résultat immédiat d'une production, qui peut être soit des biens ou des services. Une distinction doit être faite entre les produits intermédiaires et finaux, les premiers étant produits par un département à destination d'un autre département au sein de la même organisation, les derniers étant délivrés à des utilisateurs hors de l'organisation.

Qualité

La qualité est une caractéristique d'un produit ou d'un service. Elle peut être mesurée directement comme la conformité à un standard ou indirectement par l'appréciation du citoyen/client ou encore par son impact. L'approche TQM se concentre sur les procédures et les processus qui sont considérés comme fondamentaux dans la promotion de la qualité.

Réseau

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

Résultat (Outcome)

L'impact ou l'effet que les produits (outputs) ont sur la société.

Speyer

La "Speyer Hochschule für Verwaltungswissenschaften" et le "Speyer Forschungsinstitut für Verwaltungswissenschaften" forment une université allemande dédiée à l'administration publique. Elle organise chaque année un prix du management public pour les pays germanophones (Allemagne, Autriche et Suisse allemande).

Suivi (Follow-up)

Subséquent à un processus d'auto-évaluation et de changement d'une organisation, un suivi mesure la réalisation des objectifs et sur cette base lance de nouvelles initiatives et adapte probablement la stratégie et la planification en fonction des nouvelles circonstances.

Tableau de bord prospectif (Balanced Score Card)

Le tableau de bord prospectif est une technique qui permet de diriger une organisation au moyen d'indicateurs provenant de plusieurs points de vue stratégiques différents. Le tableau de bord fournit une vue de la performance générale de l'organisation en intégrant les mesures financières avec d'autres indicateurs de performance clés provenant du point de vue du client, des processus de travail internes ainsi que de la croissance, de l'apprentissage et de l'innovation organisationnels. Le modèle met l'accent sur l'importance d'équilibrer les buts à court et à long terme, la stabilité et le changement, aussi bien que les processus internes et les relations avec les parties prenantes externes.

Terme

Court terme: fait habituellement référence à des périodes de moins d'un an.

Moyen terme: Fait habituellement référence à des périodes de 2 à 5 ans, voire plus.

Long terme: Fait habituellement référence à des périodes de 5 à 10 ans, voire plus.

Top-down

Le terme « top-down », du haut vers le bas, s'utilise pour indiquer le sens d'un flux, souvent d'informations, qui part du haut de l'organisation (l'équipe dirigeante) vers le bas de l'organisation (le personnel).
Contraire : Bottom-up.

TQM (Total Quality management) ou GQT (Gestion par la Qualité Totale)

Une philosophie de management centrée sur le client qui cherche à améliorer continuellement ses processus de travail en utilisant des instruments analytiques et le travail en équipe en impliquant tous les collaborateurs. Il existe plusieurs modèles TQM : l'EFQM, le Speyer, le Malcom Baldrige étant les plus couramment utilisés.

Valeur

Les valeurs se rapportent aux principes généraux qui sont considérés comme importants dans une organisation. Les valeurs morales sont plus ou moins universelles alors que les valeurs culturelles peuvent changer entre organisations aussi bien qu'entre pays. Les valeurs culturelles dans une organisation peuvent être reliées à la mission de l'organisation. Elles peuvent être assez différentes entre des organisations non-marchandes et le secteur privé.

Vision

Le rêve relativement réalisable de ce qu'une organisation souhaite faire et de la direction dans laquelle elle veut s'orienter.



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

Le Cadre d'Auto-évaluation des Fonctions publiques (CAF) ou Common Assessment Framework est le résultat de la coopération des Ministres des pays membres de l'Union européenne responsables de l'Administration publique. Les Directeurs généraux en charge de l'Administration publique ont présenté la nouvelle version du CAF lors de la 2ème Conférence européenne sur la qualité des services publics qui avait lieu du 2 au 4 octobre 2002 à Copenhague.