



## **Cadre d'auto-évaluation de la fonction publique**

**Le modèle européen pour l'amélioration des organisations publiques via l'auto-évaluation**

## Table des matières

<b>Préambule .....</b>	<b>3</b>
<b>I Introduction générale.....</b>	<b>4</b>
<b>II Que faut-il évaluer : le cadre d'évaluation .....</b>	<b>10</b>
Critère 1 : Leadership.....	13
Critère 2 : Stratégie et planification .....	18
Critère 3 : Personnel .....	23
Critère 4 : Partenariats et ressources.....	27
Critère 5 : Processus .....	34
Critère 6 : Résultats axés sur le client/citoyen .....	39
Critère 7 : Résultats du personnel.....	42
Critère 8 : Résultats de la responsabilité sociétale .....	46
Critère 9 : Résultats des performances clés.....	49
<b>III Comment évaluer = le système de notation .....</b>	<b>52</b>
<b>IV Directives pour l'amélioration d'une organisation à l'aide du CAF .....</b>	<b>63</b>
<b>V Le CAF feed-back externe .....</b>	<b>75</b>
<b>VI Glossaire CAF.....</b>	<b>76</b>
<b>ANNEXE : Structure CAF 2013 versus CAF 2020 .....</b>	<b>97</b>
<b>Reconnaisances .....</b>	<b>99</b>

## Préambule

Le Réseau des Administrations publiques européennes (EUPAN) est un réseau informel des directeurs généraux responsables de l'administration publique dans les États membres de l'Union européenne, la Commission européenne (CE) et les pays observateurs. Le réseau coopère en vue d'assurer un haut niveau de qualité des services publics et des administrations publiques en Europe.

La pertinence de l'EUPAN réside dans son rôle tourné vers l'avenir et de partage des connaissances pour les défis auxquels est confrontée l'administration publique aux niveaux national et européen. Le cadre d'évaluation de la fonction publique (Common Assessment Framework, CAF) est le produit le plus visible du réseau, ayant un impact clair sur la manière dont on évalue et améliore la qualité des administrations publiques en Europe. L'utilisation du modèle s'est aussi étendue au-delà de l'Europe, de sorte que l'impact est encore plus large. En 2019, nous comptons environ 4.100 utilisateurs du CAF enregistrés dans des pays européens et non européens.

Le nouveau CAF2020 est la cinquième version du modèle. Le cœur du modèle est basé sur un modèle CAF avéré, qui a été lancé en 2000. Le CAF est le premier outil de gestion de la qualité européen spécifiquement adapté au et développé par le secteur public. Il s'agit d'un modèle général, simple, accessible, facile à utiliser pour toutes les organisations du secteur public. Il traite de tous les aspects de l'excellence organisationnelle et vise une amélioration continue. Le modèle CAF a à présent été révisé et adapté afin de mieux répondre au développement et aux évolutions enregistrés aux niveaux de la société et de la gestion publique. Les mises à jour de ce CAF version 2020 traitent principalement de la digitalisation, de la flexibilité, de la durabilité et de la diversité.

Cette nouvelle version est le résultat de la collaboration intensive entre les Correspondants CAF nationaux des États membres de l'Union européenne. Un groupe central s'est chargé de la principale tâche de révision du CAF. Nous profitons de cette occasion pour remercier spécialement l'Autriche, la Belgique, la Finlande, l'Italie, la Pologne et le Portugal, soutenus par le Centre de Ressources CAF européen de l'Institut européen d'Administration publique (IEAP). Le processus a également été fortement promu par les présidences de l'UE assurées par l'Estonie, la Bulgarie et la Roumanie.

Finalement, la qualité de l'administration publique et ses services sont évalués par leur impact sur la qualité de vie pour la population. Le but du modèle CAF vise à guider les organisations publiques pour qu'elles atteignent les meilleurs résultats possibles.

Une communauté active est en place autour du modèle CAF. Tandis que le réseau des Correspondants CAF nationaux est en charge de conserver un modèle fort et à jour, le large réseau d'utilisateurs est celui qui crée les effets concrets de l'utilisation du modèle dans leurs organisations. Leur expertise et leur connaissance sont partagées lors des événements des utilisateurs CAF européens et à d'autres occasions où se rencontrent les « Amis du CAF ». Des milliers d'organisations ont déjà adopté le modèle et prouvé qu'il fonctionnait ; des centaines de personnes se rassemblent lors des événements européens. Avec cette version révisée du CAF2020, nous invitons chaleureusement tout le monde à rejoindre cette communauté CAF !

Secrétariat EUPAN 5<sup>1</sup>

Novembre 2019

(Croatie, Finlande, Allemagne, Roumanie, Commission européenne)

---

<sup>1</sup> Le Secrétariat EUPAN fonctionne sur la base d'une rotation et est toujours formé par la présidence actuelle avec la présidence précédente, les deux présidences suivantes et la Commission européenne.

# I Introduction générale

## Le contenu du modèle CAF

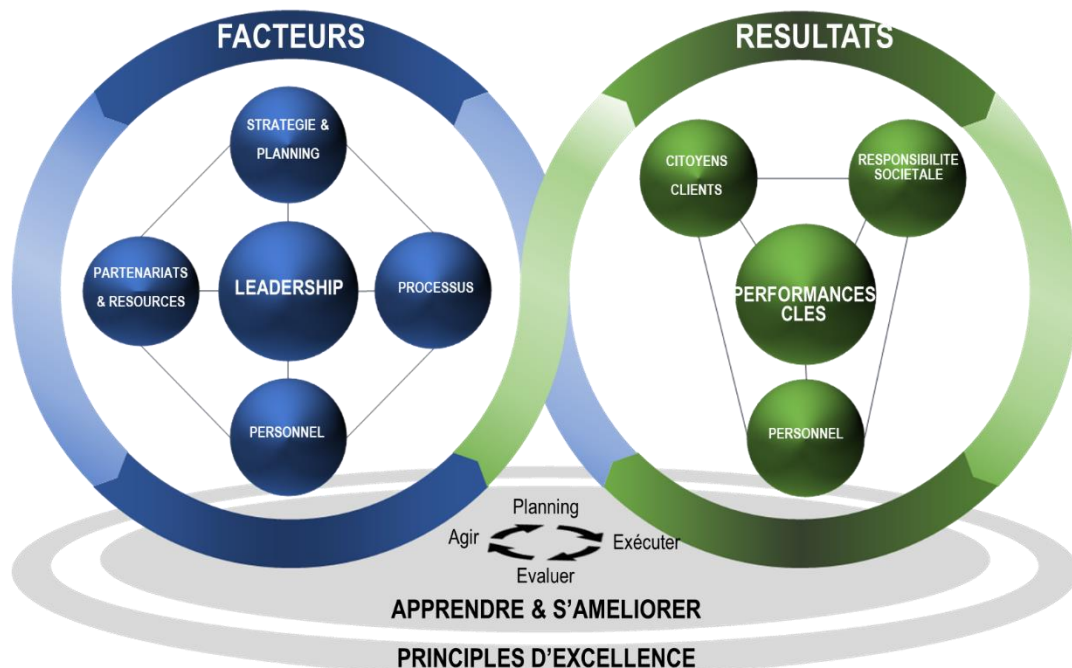
### DÉFINITION

Le Cadre d'auto évaluation de la fonction publique (CAF) est un modèle de gestion globale de la qualité pour l'auto-évaluation, qui a été développé par le secteur public et pour celui-ci. Le CAF est gratuit et disponible dans le domaine public pour aider les organisations du secteur public à améliorer leurs performances. Il a été conçu pour être utilisé dans toutes les parties du secteur public et il s'applique aux niveaux national/fédéral, régional et local. Bien que le CAF ait été développé dans un contexte européen, il peut être utilisé dans toute organisation publique dans le monde.

Le CAF appartient à la famille des modèles de gestion globale de la qualité (total quality management (TQM)) et a à l'origine été inspiré par le Modèle d'Excellence de la Fondation européenne pour la Gestion de la Qualité (Excellence Model of the European Foundation for Quality Management, (EFQM®)). Il s'agit d'un modèle de gestion des performances faisant office de « boussole » pour aider les gestionnaires à trouver les voies vers l'excellence. Avec ses représentations graphiques, il explique la relation de cause/effet entre les facteurs organisationnels et les résultats de performance.

Le CAF est basé sur le principe selon lequel les excellents résultats aux niveaux des performances organisationnelles, des citoyens/clients, du personnel et de la société sont atteints via une stratégie de leadership, la planification, le personnel, les partenariats, les ressources et les processus. Il étudie l'organisation depuis différents angles en même temps : l'approche holistique pour l'analyse des performances.

## CADRE D'AUTO EVALUATION DE LA FONCTION PUBLIQUE 2020



La structure à neuf cases identifie les principaux aspects qui doivent être pris en considération dans toute analyse organisationnelle. Les critères 1-5 (les facteurs) traitent des pratiques de gestion d'une organisation. Ils déterminent ce que fait l'organisation et comment elle aborde ses tâches pour atteindre les résultats escomptés. Dans les critères 6-9, les résultats atteints dans les domaines des citoyens/clients, du personnel, de la responsabilité sociale et des performances clés sont mesurés par des mesures de performance et de perception.

Chaque critère est subdivisé en une liste de sous-critères. Vingt-huit sous-critères identifient les principales questions devant être prises en considération pour évaluer une organisation. Ils sont illustrés par des exemples qui expliquent le contenu des sous-critères de manière plus détaillée et suggèrent d'éventuels domaines à traiter afin d'examiner dans quelle mesure l'administration répond aux exigences exprimées dans le sous-critère.

Ces exemples représentent de bonnes pratiques depuis toute l'Europe. Ils ne sont pas tous pertinents pour chaque organisation, mais bon nombre d'entre eux peuvent être considérés comme des points d'attention durant l'auto-évaluation. L'intégration des conclusions de l'évaluation des facteurs et des critères de résultats dans les pratiques de gestion constitue l'innovation continue et le cycle d'apprentissage accompagnant les organisations sur leur voie vers l'excellence.

Sans modifier la structure du modèle, mais simplement en adaptant les exemples et la langue, des versions sectorielles du modèle ont été définies pour faciliter la mise en œuvre du CAF et la rendre plus efficace pour chaque organisation. Une version européenne « CAF Éducation » existe depuis 2013 et beaucoup d'autres secteurs ont été développés aux niveaux nationaux (par exemple pour des organisations judiciaires, des universités, des municipalités).

## OBJECTIFS ET AVANTAGES

Le CAF vise à être un catalyseur pour un processus de mise en œuvre complet au sein de l'organisation. Le but est d'améliorer les services pour les citoyens, car la mise en œuvre du CAF aide à améliorer la qualité des services pour les clients, et donc la satisfaction des citoyens.

Il aide les administrations publiques à :

1. Introduire la culture d'excellence.
2. Progressivement assurer la mise en œuvre de la logique PDCA (PLAN, DO, CHECK, ACT).
3. Exécuter le processus d'auto-évaluation afin d'obtenir une vérification complète de l'organisation.
4. Fournir un diagnostic illustrant les points forts et les domaines d'amélioration, aidant à définir des actions d'amélioration.

Les avantages suivants du CAF sont en outre reconnus par de nombreux utilisateurs :

**Développement sur mesure pour le secteur public** : il s'agit du modèle de gestion de la qualité européen développé par les administrations publiques pour les administrations publiques.

**Langue commune** : elle permet au personnel et aux gestionnaires de discuter de questions organisationnelles ensemble, de manière constructive. Elle promeut le dialogue et l'apprentissage comparatif (benchlearning) parmi les administrations publiques.

**Implication du personnel** : le processus d'auto-évaluation est la base de l'implication systématique du personnel dans l'amélioration de l'organisation.

**Amélioration basée sur les preuves** : elle encourage les organisations du secteur public à rassembler et à utiliser efficacement les informations et les données.

**Pas de coûts externes** : le CAF est disponible gratuitement, promu par le Centre de Ressources CAF européen et le réseau des Correspondants CAF nationaux.

**Feed-back externe disponible** : une procédure commune a été définie par le réseau CAF en 2009 pour fournir des recommandations délivrées par des Acteurs de Feed-back externe afin de poursuivre le développement de l'organisation et en vue d'une reconnaissance en tant qu'utilisateur effectif du CAF.

Le modèle CAF2020 européen intègre en outre les leçons et résultats tirés des éléments suivants :

- ❑ Toolbox – Quality of Public Administration, Commission européenne, 2018
- ❑ Embracing Innovation in Governments Global Trends, OCDE 2018
- ❑ Declaration on Public Sector Innovation, OCDE, 2019
- ❑ The Principles of Public Administration, SIGMA OCDE, 2019
- ❑ EPSA – European Public Sector Award, IEAP
- ❑ Observatory of Public Sector Innovation (OPSI), OCDE

## PRINCIPES D'EXCELLENCE

En tant qu'outil de TQM, le CAF souscrit aux concepts d'excellence fondamentaux tel qu'ils ont initialement été définis par la Fondation européenne pour le management par la qualité. Le CAF les traduit dans le secteur public et vise à améliorer la performance des organisations publiques sur cette base. La mise en œuvre de ces concepts fait la différence entre l'organisation publique bureaucratique traditionnelle et celle orientée vers la culture de la qualité de prestation.

Le cœur du modèle CAF est l'auto-évaluation de l'organisation, et donc le point de départ pour un processus d'amélioration global. Bien que le CAF se concentre principalement sur la gestion et l'évaluation des prestations pour permettre de s'améliorer, l'objectif ultime est de contribuer à la bonne gouvernance. La bonne gouvernance commence par des principes/valeurs partagés, qui doivent être pris en considération durant l'évaluation. Les définitions et la terminologie des valeurs diffèrent dans les diverses administrations, même s'il y a des thèmes récurrents, mais le contexte européen commun est une référence importante pour les utilisateurs du CAF, tenant compte des valeurs et des principes communs du secteur public.



**Principe 1 : orientation vers les résultats**

L'organisation se concentre sur les résultats. Les résultats sont atteints, ce qui réjouit toutes les parties prenantes de l'organisation (autorités, citoyens/clients, partenaires, personnel travaillant au sein de l'organisation) par rapport aux objectifs qui ont été fixés.

**Principe 2 : accent sur le citoyen/client**

L'organisation se concentre sur les besoins des citoyens/clients actuels et potentiels. Elle les implique dans le développement de produits et de services, et dans l'amélioration de ses performances.

**Principe 3 : leadership et constance de l'objectif**

Ce principe combine leadership visionnaire et inspirant avec la constance de l'objectif dans un environnement changeant. Les leaders établissent une déclaration de mission claire, ainsi qu'une vision et des valeurs. Ils créent et maintiennent aussi l'environnement interne dans lequel le personnel peut pleinement être impliqué en vue d'atteindre les objectifs de l'organisation.

**Principe 4 : gestion des processus et faits**

Ce principe guide l'organisation depuis la perspective selon laquelle on atteint plus efficacement un résultat souhaité lorsque les ressources et les activités liées sont gérées en tant que processus et que des décisions efficaces sont basées sur l'analyse des données et des informations.

**Principe 5 : développement et implication du personnel**

Le personnel à tous les niveaux constitue l'essence d'une organisation et son implication totale permet l'utilisation de ses capacités au profit de l'organisation. La contribution des employés devrait être maximisée via leur développement et leur implication, ainsi que par la création d'un environnement de travail de valeurs partagées et d'une culture de confiance, d'ouverture, de responsabilisation et de reconnaissance.

**Principe 6 : apprentissage, innovation et amélioration continus**

L'excellence défie le statu quo et apporte des changements via l'apprentissage continu afin de créer des opportunités d'innovation et d'amélioration. L'amélioration continue devrait donc être un objectif permanent de l'organisation.

**Principe 7 : développement de partenariats**

Les organisations du secteur public ont besoin des autres pour atteindre leurs objectifs et doivent donc développer et conserver des partenariats à valeur ajoutée. Une organisation et ses fournisseurs sont interdépendants, tandis qu'une relation mutuellement bénéfique améliore la capacité des deux entités à créer une valeur ajoutée.

**Principe 8 : responsabilité sociale**

Les organisations du secteur public doivent assumer leur responsabilité sociale, respecter la durabilité écologique et tenter de répondre aux principales attentes et exigences des communautés locale et mondiale.

Ces Principes d'Excellence sont intégrés dans la structure du CAF et, à terme, l'amélioration continue des neuf critères amènera l'organisation à un niveau de maturité élevé. Pour chaque principe, quatre niveaux de maturité ont été développés afin qu'une organisation puisse se faire une idée de sa voie vers l'excellence.

## NOUVEAUTÉS DU CAF2020

En raison de son efficacité avérée, le cadre d'auto-évaluation n'a pas été modifié depuis la référence aux huit Principes d'Excellence sur lesquels il se base. Le CAF est toujours composé de neuf critères et vingt-huit sous-critères, mais certains de ceux-ci ont été reformulés en vue d'assurer une meilleure compréhension.

Les utilisateurs des versions précédentes du CAF ne rencontreront pas trop de difficultés pour s'y retrouver dans la nouvelle version, car il s'agit d'une mise à jour modérée. Le CAF2020 renforce l'accent sur la **digitalisation** et accorde de l'attention à la **flexibilité**, à la **durabilité** et à la **diversité** concernant la connexion des niveaux opérationnels avec les niveaux stratégiques en vue de soutenir la **mise en œuvre des réformes**.

Des changements majeurs ont été apportés au niveau des exemples qui ont tous été révisés, en raccourcissant les descriptions et en réduisant leur nombre. Le glossaire a été actualisé en conséquence. L'annexe reprend un tableau qui compare les versions des CAF 2013 et 2020.

Les organisations sont libres d'adapter la mise en œuvre du modèle à leurs besoins spécifiques et aux circonstances contextuelles. La structure du modèle avec les 9 critères et les 28 sous-critères, ainsi que l'utilisation d'un des panneaux d'évaluation, sont fortement recommandées, le but étant d'assurer la mise en œuvre du processus selon les directives données.

## Comment assurer la mise en œuvre du modèle CAF

### AUTO-ÉVALUATION ET PROCESSUS D'AMÉLIORATION

La mise en œuvre du CAF suit un plan en trois phases.

#### Phase 1 : début du voyage avec le CAF

La décision de mise en œuvre du CAF est le signal de départ en vue d'un processus global d'amélioration et de changement de l'organisation. Cela doit être pris en considération depuis le début et nécessite des responsabilités claires, un engagement et des décisions de la direction pour le CAF et la participation des employés.

#### Phase 2 : Auto-évaluation avec le CAF

Une auto-évaluation commune de l'organisation par les employés et la direction est effectuée sur la base du « questionnaire CAF » afin d'identifier les points forts et les domaines d'amélioration. Le principal résultat de cette phase, outre l'évaluation, est un catalogue d'idées d'amélioration pour la poursuite du développement de l'organisation. L'output attendu est un rapport d'auto-évaluation.

#### Phase 3 : Plan d'amélioration

Sur la base des idées d'amélioration développées à la phase 2, un CAF plan d'amélioration est dressé, qui spécifie la mise en œuvre des idées d'amélioration. Ici, les actions individuelles sont classées par ordre de priorité, pourvues de calendriers et de responsabilités avec l'affectation des ressources nécessaires.

Le plan d'amélioration CAF doit maintenant être mis en œuvre dans un délai de deux ans. Ensuite, une nouvelle auto-évaluation CAF peut être lancée. Cette « boucle » assure le processus d'amélioration continu au sein de l'organisation.



## LA PROCÉDURE DE FEED-BACK EXTERNE

A la fin du processus du CAF, le label « utilisateurs efficace du CAF » peut être appliqué comme récompense du travail accompli et comme preuve de l'excellent travail de l'organisation. Il s'agit d'un retour d'experts chevronnés et externes du CAF. Le « label d'utilisateurs de CAF efficace » confirme que le CAF a été mis en oeuvre de manière efficace et que l'organisation introduit les huit principes d'excellence.

La procédure de retour d'information externe du CAF et l'étiquette d' « utilisateur CAF efficace » relève de la responsabilité des États membres. Ils créent les modalités pratiques sur la base d'un cadre convenu, mais à leur propre rythme. Les organisations qui souhaitent demander le label CAF doivent s'informer préalablement des possibilités existantes dans leur pays.

Le Centre de ressources européen CAF de l'IEAP Maastricht soutient les pays ne disposant pas de structures nationales pour le « label d'utilisateur CAF efficace » avec la procédure de retour d'information externe. Pour plus d'informations, reportez-vous au chapitre "Label d'utilisateur efficace du CAF".

## Comment obtenir un support pour l'utilisation du CAF2020

En 2001, un réseau de Correspondants CAF nationaux ainsi que le Centre de Ressources CAF européen (CAF RC) ont été créés suite à la décision des directeurs généraux en charge des services publics. Le réseau CAF est responsable au niveau européen du développement et des suivis du CAF. Il discute périodiquement des nouveaux outils et des stratégies pour la promotion de la mise en œuvre du CAF. Il organise un événement européen destiné aux utilisateurs du CAF (European CAF Users Event) tous les deux ans, lors duquel des utilisateurs et des experts nationaux discutent des bonnes pratiques et échangent des idées.

Dans les États membres, les correspondants CAF nationaux développent des initiatives appropriées pour encourager et soutenir l'utilisation du modèle dans leur pays. Les activités varient de la création de centres de ressources nationaux à des sites Web dédiés ou à des conférences sur la qualité. Les projets CAF communs sont fréquents et se déroulent souvent dans le cadre de l'utilisation du financement de l'UE, impliquant au moins deux pays européens ou candidats (surtout des activités TAIEX et de jumelage) et des pays d'autres continents.

Le CAF RC européen est basé à l'Institut européen d'Administration publique (IEAP) à Maastricht (NL) et est responsable du soutien de la mise en œuvre du CAF en Europe. Les tâches principales consistent en la production de contenu spécialisé, la coordination des rencontres du réseau CAF, la fourniture de formations, des enquêtes sur la mise en œuvre du CAF, la gestion du site Web CAF [www.eipa.eu/caf](http://www.eipa.eu/caf) avec toutes les informations pertinentes concernant les utilisateurs CAF et les correspondants CAF nationaux, ainsi que toutes les publications liées (rapports d'enquêtes et newsletters).

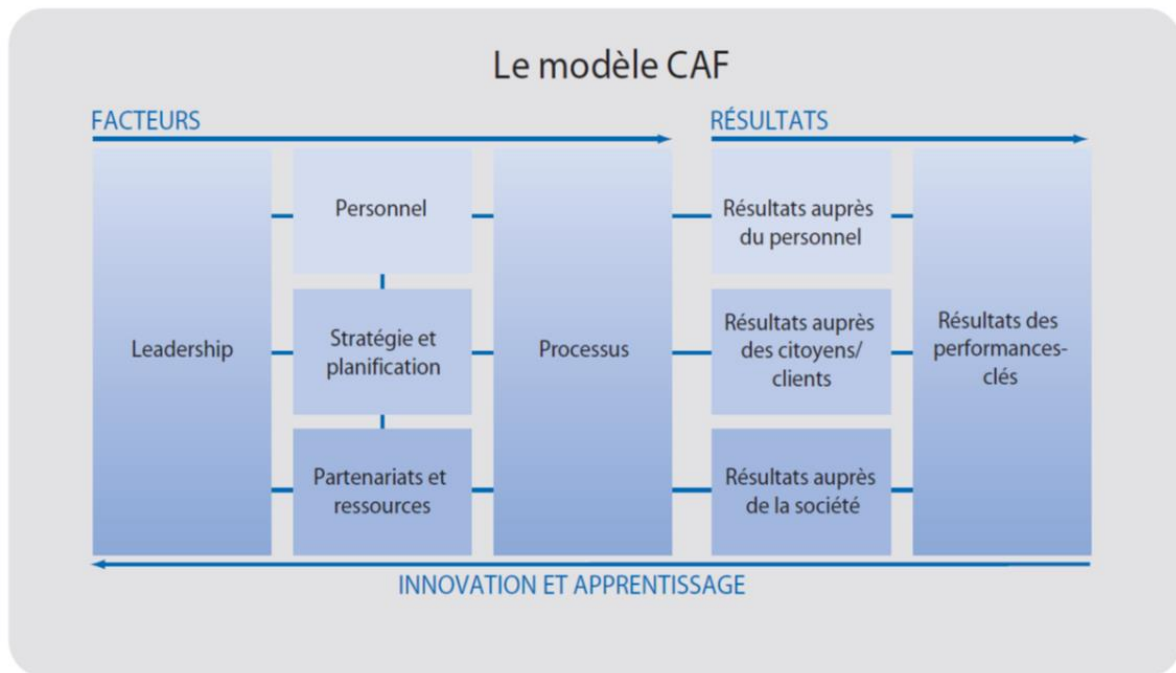
Il soutient aussi sur demande des États membres l'organisation « d'événements CAF » qui sont tenus tous les deux ans au niveau européen et qui fournissent le plan de formation européen commun pour les acteurs CAF feed-back externe.

Vous trouverez dans les chapitres suivants des informations concernant

- Le cadre d'évaluation CAF2020 (Chapitre II)
- Le système de notation (Chapitre III)
- Le processus d'auto-évaluation (Chapitre IV)
- La procédure de feed-back externe (Chapitre V)
- Le glossaire CAF

## II Que faut-il évaluer : le cadre d'évaluation

La structure à neuf cases identifie les principaux aspects qui doivent être pris en considération dans toute analyse organisationnelle.



Les cinq facilitateurs encouragent l'organisation à assurer les meilleures performances.

- ❑ Le leadership (1) est primordial. Il définit la direction stratégique de l'organisation et crée les fondations organisationnelles.
- ❑ Le bon leadership utilise des instruments de stratégie et de planification (2) ainsi que de gestion des ressources humaines (3), coopère avec des partenaires et gère les ressources (4) comme le budget, les connaissances et l'IT.
- ❑ Sur ces bases, l'organisation définit et documente les processus internes (5) et les développe en permanence.
- ❑ Si l'organisation est bien placée pour encourager les facilitateurs, elle fournira également d'excellents résultats pour leurs clients, leurs parties prenantes, leurs employés, leurs citoyens et la société. Le CAF définit quatre critères qui mesurent les résultats du travail des organisations.

Pendant le processus d'auto-évaluation, une distinction doit être faite entre la relation de cause à effet entre les facteurs (causes) et les résultats (effets), ainsi que la relation holistique entre les causes (facteurs).

La relation de cause à effet entre les facteurs (causes) et les résultats (effets) doit être prise en considération. L'organisation devrait toujours vérifier la cohérence entre un résultat donné et la « preuve » recueillie quant aux critères pertinents au niveau du facteur.

Voici quelques exemples de cette connexion :

- Résultats clients/citoyens - par exemple, dans quelle mesure les citoyens sont-ils satisfaits du travail de l'organisation (le ministère, la municipalité, l'école, etc.) ? Comment l'accessibilité par téléphone est-elle considérée ? Quelles sont les heures d'ouverture du centre de service pour les citoyens ?
- Résultats du personnel - par exemple, dans quelle mesure les employés sont-ils satisfaits de leur travail dans l'organisation ? Quelle est la performance du travail du personnel ? Quels sont les cours de formation suivis ?
- Résultats de la responsabilité sociale - par exemple quel volume de papier recyclé est utilisé ? Quel est le nombre d'initiatives de données libres/transparence qui sont soutenues ?
- Résultats des performances clés - par exemple quels impacts d'output et d'outcome l'organisation atteint-elle avec son travail (pour le transport public, la sécurité de la police, la protection environnementale, les services sociaux, la qualité des lois, etc.) ?

Une telle cohérence est parfois difficile à vérifier, car les différentes causes (facteurs) interagissent les unes avec les autres lors de la production des résultats. En tout cas, l'existence de feed-back approprié à partir des résultats apparaissant sur la droite par rapport aux critères appropriés sur la gauche devrait être vérifiée lors de l'évaluation.

## **Critères des facteurs**

Les critères 1-5 traitent des pratiques de gestion d'une organisation, que l'on appelle les facteurs. Ils déterminent ce que fait l'organisation et comment elle aborde ses tâches pour atteindre les résultats escomptés. L'évaluation des actions en rapport avec les facilitateurs devrait être basée sur le panel des facteurs (cf. page 53 chapitre 3 « Notation et tableaux d'évaluation du CAF »).

# Critère 1 : leadership

## Sous-critère 1.1

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

## Sous-critère 1.2

Gérer l'organisation, ses performances et son amélioration continue.

## Sous-critère 1.3

Inspirer, motiver et soutenir le personnel dans l'organisation et servir de modèle.

## Sous-critère 1.4

Gérer des relations efficaces avec la sphère politique et les autres parties prenantes.



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

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

# Évaluation

Considérez ce que les dirigeants de l'organisation font pour atteindre les éléments suivant.

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

Les dirigeants veillent à ce que l'organisation soit guidée par une mission, une vision et des valeurs fondamentales claires. Cela signifie qu'ils développent la mission (pourquoi existons-nous/quel est notre mandat ?), la vision (où voulons-nous aller/quelle est notre ambition ?) et les valeurs (qu'est-ce qui oriente notre comportement ?) requises pour le succès à long terme de l'organisation. Les dirigeants les communiquent et veillent à leur réalisation. Toute organisation publique a besoin de s'appuyer sur des valeurs qui constituent le cadre pour toutes les activités de l'organisation - ces valeurs doivent être en adéquation avec sa mission et sa vision.

Les organisations du secteur public doivent activement défendre des valeurs telles que la démocratie, l'État de droit, l'orientation citoyen, la diversité et l'égalité des genres, le bien être au travail, la prévention de la corruption, la responsabilité sociétale et la lutte contre les discriminations. Ces valeurs agissent en tant que modèle pour l'ensemble de la société.

Les dirigeants créent les conditions nécessaires pour incarner ces valeurs.

Le leadership doit assurer l'agilité organisationnelle et être conscient des défis et des opportunités posés par la digitalisation.

### Exemples

- a. Donner une orientation claire à l'organisation en développant la mission, la vision et les valeurs, en impliquant les parties prenantes concernées et les employés.
- b. S'assurer que les principes et les valeurs du secteur public européen tels que l'intégrité, la transparence, l'innovation, la responsabilité sociétale, l'inclusion, la durabilité, la diversité et les différents aspects liés au genre sont intégrés dans les stratégies et les activités de l'organisation.
- c. Veiller à ce que la mission, la vision et les valeurs soient conformes aux stratégies locales, nationales, internationales et supranationales en tenant compte de la digitalisation, des réformes du secteur public et des agendas européens communs (ex. Objectifs de développement durables (ODD), UE2020, meilleure réglementation).
- d. Assurer une communication et un dialogue plus larges sur la mission, la vision, les valeurs, les objectifs stratégiques et opérationnels avec tous les employés de l'organisation et les autres parties prenantes.
- e. Assurer l'agilité organisationnelle en révisant périodiquement la mission, la vision, les valeurs, et les stratégies reflétant les changements de l'environnement externe (par exemple digitalisation, changement climatique, réformes du secteur public, évolutions démographiques, impact des technologies intelligentes et des médias sociaux, protection des données, changements politiques et économiques, divisions sociales, besoins et visions différenciés des citoyens/clients). ->

	<p>f. Préparer l'organisation aux défis et aux changements de la transformation numérique (ex. stratégie de digitalisation, formation, directives pour la protection des données, désignation de Data Protection Officer - DPO).</p>
--	--

(Attribuer un score en utilisant le panel des facteurs)

### Sous-critère 1.2 Gérer l'organisation, ses performances et son amélioration continue

Les dirigeants développent, mettent en œuvre et supervisent le système de gestion de l'organisation. Une structure organisationnelle appropriée, définissant clairement les responsabilités de chaque niveau hiérarchique et disposant de processus de management, de processus de support et de processus métier définis, devrait permettre à l'organisation de réaliser de manière efficiente sa stratégie pour aboutir à des produits (outputs) et des résultats (outcomes). La gestion des performances repose sur des objectifs mesurables définis reflétant les produits et les résultats des activités de l'organisation. Les systèmes intégrés de gestion de la performances qui lient les produits et les résultats aux ressources permettent une conduite de l'organisation basée sur des preuves tangibles. Cette approche permet de procéder régulièrement à un examen des performances et des résultats.

Les dirigeants sont responsables de l'amélioration des performances. Ils préparent l'avenir en organisant les changements nécessaires à la réalisation de sa mission. Le lancement d'un processus d'amélioration continu est un objectif majeur de la gestion de la qualité. Les dirigeants jettent les bases d'une amélioration continue en assurant une culture ouverte d'innovation, d'apprentissage et de comportement éthique.

#### Exemples

- a. Définir des structures de gestion appropriées, les processus, les fonctions, les responsabilités et les compétences assurant l'agilité de l'organisation.
- b. Conduire l'amélioration du système de gestion et de la performance de l'organisation conformément aux attentes des parties prenantes et aux besoins différenciés des clients.
- c. Définir le système d'information de gestion avec la contribution du système de contrôle interne et de gestion des risques.
- d. Fixer des objectifs et utiliser un ensemble équilibré de résultats et de produits et résultats pour mesurer et évaluer la performance et l'impact de l'organisation en priorisant les besoins différenciés des clients et des citoyens.
- e. Assurer une bonne communication interne et externe dans l'ensemble de l'organisation et utiliser de nouveaux moyens de communication, y compris les médias sociaux.
- f. Développer un système de gestion qui empêche la corruption et les comportements contraires à l'éthique, mais qui soutient également les employés en fournissant des directives de conformité.

(Attribuer un score en utilisant le panel des facteurs)

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

Par leur comportement personnel et leur gestion des ressources humaines, les dirigeants inspirent, motivent et soutiennent les employés. Leur comportement exemplaire par le respect des objectifs et des valeurs établis, encourage les employés à agir de la même manière. Les dirigeants aident les employés à atteindre leurs objectifs en s'acquittant de leurs tâches. Un style de direction ou leadership transparent basé sur le feed-back mutuel, une confiance réciproque et une communication ouverte motive le personnel à contribuer au succès de l'organisation.

Outre ces questions de comportement personnel, le leadership et la gestion de l'organisation contient également des facteurs essentiels de motivation et de soutien des employés. La délégation de compétences et de responsabilités, ainsi que l'obligation de rendre compte, sont aussi des éléments essentiels pour motiver le personnel sans oublier les opportunités de développement personnel et d'apprentissage ni les systèmes de reconnaissance et de gratification.

**Exemples**

- a. Inspirer via une culture de leadership axée sur l'innovation basée sur la confiance mutuelle et l'ouverture.
- b. Diriger via l'exemple, donc agir personnellement en conformité avec les objectifs et les valeurs établis (par exemple, intégrité, recherche de sens, respect, participation, innovation, responsabilisation, précision, autonomie, agilité).
- c. Promouvoir une culture de confiance mutuelle entre les dirigeants et les employés en prenant des mesures proactives pour lutter contre toutes les formes de discrimination, en favorisant l'égalité des chances et en répondant aux besoins individuels et à la situation personnelles des employés.
- d. Informer et consulter régulièrement les employés sur les aspects clés de l'organisation.
- e. Responsabiliser et soutenir les employés en leur fournissant des feed-backs en temps opportun afin d'améliorer leurs performances.
- f. Promouvoir une culture de l'apprentissage, encourager les employés à développer leurs compétences et à s'adapter aux nouvelles exigences (en se préparant à l'inattendu et en apprenant rapidement).

(Attribuer un score en utilisant le panel des facteurs)



**Sous-critère 1.4 Gérer efficacement les relations efficaces avec la sphère politique et les autres parties prenantes**

Les dirigeants sont responsables de la gestion des relations avec toutes les parties prenantes concernées qui ont un intérêt dans l'organisation ou ses activités. Par conséquent, les gestionnaires publics mènent un dialogue ciblé avec les autorités politiques et les autres parties prenantes. Dans le secteur public, le leadership constitue l'interface entre l'organisation et les autorités politiques. Ce sous-critère décrit l'une des principales différences entre les organisation du secteur public et les organisations privées. Les organisations du secteur public doivent se concentrer sur les relations avec les autorités politiques depuis différentes perspectives.

D'une part, les élus peuvent assurer un rôle de leadership, dans la mesure où ils formulent des objectifs, en collaboration avec les dirigeants d'organisations du secteur public. Les organisations du secteur public agissent donc en tant qu'organes de gestion des autorités politiques. D'autre part, la sphère politique peuvent apparaître comme une partie prenante spécifique, avec laquelle il faut traiter.

**Exemples**

- a. Analyser et surveiller les besoins et les attentes des parties prenantes, y compris les autorités politiques concernées.
- b. Assister les autorités politiques à définir les politiques publiques concernant l'organisation.
- c. Aligner les performances de l'organisation sur les politiques publiques et les décisions politiques.
- d. Maintenir des relations proactives avec les autorités politiques dans les domaines exécutifs et législatifs appropriés.
- e. Gérer les partenariats avec les parties prenantes importantes (citoyens, organisations non gouvernementales, groupe d'intérêt, associations professionnelles, industrie, autres autorités publiques, etc.).
- f. Sensibiliser le public, assurer la réputation et la reconnaissance de l'organisation, et développer un concept de marketing axé sur les besoins des parties prenantes.

(Attribuer un score en utilisant le panel des facteurs)

## Critère 2 : Stratégie et planification

### Sous-critère 2.1

Identifier les besoins et les attentes des parties prenantes, l'environnement externe et les informations de gestion pertinentes

### Sous-critère 2.2

Développer des stratégies et des plans basés sur les informations recueillies

### Sous-critère 2.3

Communiquer, mettre en œuvre et revoir la stratégie et la planification

### Sous-critère 2.4

Gérer le changement et l'innovation pour assurer l'agilité et la résilience de l'organisation



La mise en œuvre de la mission et de la vision d'une organisation publique nécessite une stratégie claire. Définir des objectifs stratégiques consiste notamment à identifier les besoins et les attentes des parties prenantes, de poser des choix, de fixer des politiques et objectifs publics, et des besoins des autres parties prenantes, en tenant compte des ressources disponibles.

La stratégie définit les outputs (produits et services) et les outcomes (résultats-impacts) qu'elle souhaite obtenir et la manière dont elle souhaite mesurer les progrès, tout en tenant compte de facteurs de réussite critiques pertinents.

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

# Évaluation

Considérez ce que l'organisation fait pour atteindre les éléments suivants.

## **Sous-critère 2.1 Identifier les besoins et les attentes des parties prenantes, l'environnement externe et les informations de gestion pertinentes**

Le cycle PDCA (PLAN, DO, CHECK, ACT) joue un rôle important dans l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie et de la planification dans une organisation publique. La définition de la stratégie commence par la collecte d'informations fiables sur les besoins actuels et futurs de toutes les parties prenantes concernées, et sur les performances internes et les capacités de l'organisation dans l'environnement extérieur, y compris les réformes du secteur public aux niveaux national et européen. La définition d'objectifs et l'identification des conditions à remplir pour atteindre des objectifs stratégiques - basés sur une analyse et une gestion des risques solides - jouent un rôle crucial pour garantir une mise en œuvre et un suivi efficace.

Ces informations sont indispensables au processus de planification stratégique et opérationnelle. Il est également fondamental de mener les améliorations prévues en matière de performances organisationnelles.

Selon l'approche PDCA, des examens réguliers doivent être menés conjointement avec les parties prenantes afin de suivre l'évolution de leurs besoins et de leur niveau de satisfaction. La qualité de ces informations et l'analyse systématique du feed-back des parties prenantes constituent une condition préalable à la qualité des résultats attendus.

### **Exemples**

- a. Observer et analyser régulièrement l'environnement externe, y compris les changements légaux, politiques, démographiques et digitaux, ainsi que les facteurs globaux mondiaux tels que le changement climatique en tant qu'intrants (inputs) pour les stratégies et les plans.
- b. Identifier toutes les parties prenantes pertinentes concernées et analyser les informations sur leurs besoins, attentes et niveau de satisfaction actuels et futurs.
- c. Analyser les réformes du secteur public, aux niveaux national et européen, pour définir et réviser des stratégies efficaces.
- d. Analyser les performances et les capacités de l'organisation, en mettant l'accent sur les forces et faiblesses internes ainsi que sur les opportunités et les menaces/risques externes.

(Attribuer un score en utilisant le panel des facteurs)

**Sous-critère 2.2 Développer des stratégies et des plans basés sur les informations recueillies**

Développer la stratégie implique de définir des objectifs stratégiques pour l'organisation publique, conformes aux politiques publiques, aux besoins des parties prenantes concernées et à la vision des dirigeants, y compris les informations de gestion disponibles, ainsi que les informations sur l'évolution de l'environnement externe.

Les priorités stratégiques et les décisions prises par la direction doivent garantir des objectifs clairs en matière de produits et résultats ainsi que les ressources nécessaires pour les atteindre. La responsabilité sociétale des organisations du secteur public devrait être reflétée dans leur stratégie.

La planification implique une approche consciencieuse et méthodique qui guidera l'organisation à tous les niveaux pour réaliser les objectifs stratégiques. Les indicateurs et les systèmes de suivi des résultats utilisés par la suite lors de la phase d'exécution devraient être définis durant la planification. C'est le travail sur les stratégies et les plans d'action qui crée un cadre pour mesurer les résultats à évaluer dans les critères sur les citoyens/clients (critère 6), le personnel (critère 7), la responsabilité sociale (critère 8) et la performance clé (critère 9).

**Exemples**

- a. Développer la stratégie en définissant des priorités et des objectifs à long et à court termes, conformes à la vision et aux stratégies nationales et européennes.
- b. Impliquer les parties prenantes et utiliser les informations sur leurs besoins et leurs opinions différenciées pour élaborer des stratégies et des plans.
- c. Intégrer les aspects de la durabilité, de la responsabilité sociétale, de la diversité et de la dimension de genre dans les stratégies et les plans de l'organisation.
- d. Développer des plans en définissant des priorités, des objectifs et les outputs (les produits et les services fournis) et les résultats conformément à la mission et à la réforme du secteur public.
- e. Assurer la disponibilité des ressources pour une mise en œuvre efficace du plan.

[\(Attribuer un score en utilisant le panel des facteurs\)](#)

### Sous-critère 2.3 Communiquer, mettre en œuvre et révoir les stratégies et la planification

La capacité de l'organisation à déployer sa stratégie dépend de la qualité des plans et des programmes détaillant les objectifs et les résultats attendus de chaque niveau organisationnel ainsi que des employés. Les parties prenantes concernées et les employés des différents niveaux organisationnels doivent donc être bien informés des objectifs et cibles les concernant pour garantir une mise en œuvre efficace et uniforme de la stratégie.

L'organisation doit déployer la stratégie à chaque niveau. La direction doit veiller à ce que les bons processus, la gestion de projet et de programme, ainsi que les structures organisationnelles appropriées soient mis en place pour assurer une mise en œuvre efficace de la stratégie dans les délais impartis.

Les organisations doivent surveiller systématiquement et de manière critique la mise en œuvre de leur stratégie et de leur planning, ajuster les pratiques et les processus si nécessaire, ou les mettre à jour le cas échéant. La stratégie et la planification doivent être communiqués à toutes les parties prenantes concernées.

#### Exemples

- a. Traduire les stratégies de l'organisation en plans, tâches et objectifs pertinents pour les unités et les individus.
- b. Développer des plans et des programmes avec des objectifs et des résultats pour chaque unité organisationnelle avec des indicateurs pour les résultats attendus.
- c. Communiquer les stratégies, les plans de performance et les résultats attendus/atteints de l'organisation en interne et à toutes les parties prenantes concernées.
- d. Surveiller et évaluer les performances de l'organisation à intervalles réguliers à tous les niveaux (départements, fonctions, charte organisationnelle) afin de contrôler l'efficacité, l'efficacé et les niveaux de mise en œuvre des stratégies.

(Attribuer un score en utilisant le panel des facteurs)

**Sous-critère 2.4 Gérer le changement et l'innovation pour assurer l'agilité et la résilience de l'organisation**

Un secteur public efficace doit garantir l'agilité et la résilience nécessaire pour innover et modifier les pratiques afin de répondre aux nouvelles attentes des citoyens/clients, d'améliorer la qualité du service et de réduire les coûts. L'innovation peut se concrétiser de diverses manières :

- En mettant en œuvre des méthodes et des processus innovants pour délivrer des biens ou des services.
- Avec de nouvelles méthodes de gestion des programmes de travail.
- En introduisant des produits ou services innovants à plus grande valeur ajoutée pour les citoyens et les clients.

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

**Exemples**

- a. Identifier les besoins et les moteurs d'innovation en tenant compte des opportunités et de la pression de la transformation numérique.
- b. Communiquer la politique d'innovation de l'organisation et ses résultats à toutes les parties prenantes concernées.
- c. Construire une culture axée sur l'innovation et créer une ouverture et un espace pour le développement inter-organisationnel.
- d. Gérer efficacement le changement, informer et impliquer les employés et les parties prenantes dès le début.
- e. Mettre en place des systèmes permettant de générer des idées créatives et encourager les propositions novatrices des employés et des parties prenantes à tous les niveaux, en faveur de l'exploration et des tests.

(Attribuer un score en utilisant le panel des facteurs)

# Critère 3 : Personnel

## Sous-critère 3.1

Gérer et améliorer les ressources humaines pour soutenir la stratégie de l'organisation

## Sous-critère 3.2

Développer et gérer les compétences du personnel

## Sous-critère 3.3

Impliquer et accroître l'autonomie du personnel en contribuant à son bien-être



Les personnes constituent l'atout le plus important de l'organisation. Une organisation n'existe que par son personnel. Une gestion efficace des ressources humaines permet à l'organisation d'atteindre ses objectifs stratégiques et de tirer profit des forces et des capacités du personnel. Une gestion efficace des ressources humaines favorise l'engagement, la motivation, le développement et la rétention des personnes. L'organisation doit gérer les compétences et le plein potentiel de ses collaborateurs au niveau individuel pour assurer l'agilité organisationnelle.

L'amélioration du développement des dirigeants, la gestion des talents et la planification stratégique des effectifs constituent le principal investissement de l'organisation dans les ressources humaines.

Le respect et l'équité, le dialogue ouvert, l'autonomisation, la neutralité politique, la récompense et la reconnaissance, le bien-être et la création d'un environnement sûr et sain sont essentiels pour susciter l'engagement et la participation des personnes dans le cheminement organisationnel menant à l'excellence.

Il est important de réaliser que seules des personnes satisfaites peuvent amener l'organisation vers des clients satisfaits.



# Évaluation

Considérez ce que l'organisation fait pour atteindre les éléments suivants.

<b>Sous-critère 3.1. Gérer et améliorer les ressources humaines pour soutenir la stratégie de l'organisation</b>	
<p>Une approche globale de la gestion du personnel ainsi que la culture et de l'environnement de travail constituent une part essentielle de la planification stratégique d'une organisation. Une gestion efficace des ressources humaines permet au personnel de contribuer efficacement et de manière productive à la mission globale de l'organisation, à sa vision et à la réalisation de ses objectifs.</p> <p>Ce sous-critère détermine si l'organisation planifie ses ressources humaines en cohérence avec ses objectifs stratégiques, de sorte que celles-ci soient identifiées, développées, déployées, améliorées de manière transparente, et traitées pour en tirer le meilleur parti. Ce sous-critère examine la manière dont l'organisation réussit à attirer et à fidéliser le personnel capable de fournir des services et des produits reflétant les besoins et les attentes des clients. Ceci implique des analyses régulières des besoins actuels et futurs en ressources humaines, ainsi que l'élaboration et la mise en œuvre d'une politique de gestion des ressources humaines assorties de critères objectifs en matière de recrutement, de développement de carrière, de promotion, de rémunération, de récompense, de mérite et d'attribution de fonctions managériales.</p>	<p><b>Exemples</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>a. Analyser les besoins actuels et futurs en ressources humaines conformément à la stratégie de l'organisation.</li><li>b. Développer et mettre en œuvre une politique de ressources humaines transparente basée sur des critères objectifs de recrutement, de promotion, de rémunération, de développement, de délégation, de responsabilités, de récompense et d'attribution de fonctions de direction, conformément aux principes de l'organisation en matière de ressources humaines.</li><li>c. Mettre en œuvre les principes d'équité, de neutralité politique, de mérite, d'égalité des chances, de diversité, de responsabilité sociétale et d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée dans la politique des ressources humaines et examiner la nécessité de promouvoir la carrière des femmes et élaborer des plans en conséquence.</li><li>d. Assurer les compétences et les capacités nécessaires pour réaliser la mission, la vision et les valeurs de l'organisation en mettant l'accent sur les compétences sociales, une mentalité agile, ainsi que les compétences numériques et innovantes.</li><li>e. Soutenir une culture des performances en définissant des objectifs de performance partagés avec le personnel et en surveillant systématiquement les performances, et en organisant des dialogues sur les performances avec le personnel.</li></ul>

(Attribuer un score en utilisant le panel des facteurs)



### Sous-critère 3.2 Développer et gérer les compétences du personnel

L'identification, le développement et la gestion des compétences du personnel sont essentiels au succès d'une organisation. Les plans de développement des compétences individuelles et les dialogues réguliers sur les performances permettent de soutenir le personnel à assumer davantage de responsabilités et de prendre plus d'initiatives pour développer en permanence les compétences de l'organisation.

En accord avec les objectifs stratégiques de l'organisation, cette approche favorise la performance du personnel et soutient une culture de travail dynamique, également en promouvant des méthodes de formation innovantes (ex. e-learning, approche multimédia, approche de réflexion conceptuelle).

De plus, cela est nécessaire sur un marché du travail hautement compétitif pour attirer des personnes jeunes et talentueuses afin d'atteindre les objectifs de l'organisation.

#### Exemples

- a. Mettre en œuvre une stratégie/un plan de développement des ressources humaines basé sur les besoins identifiés, actuels et futurs, en matière de compétences et d'exigences de performance.
- b. Attirer et développer les talents nécessaires pour à la réalisation de la mission, de la vision et des objectifs.
- c. Permettre à de nouvelles formes d'apprentissage innovantes de développer des compétences (réflexion conceptuelle, travail en équipe, laboratoires d'apprentissage, expériences, e-learning, apprentissage sur le tas).
- d. Établir des plans de développement des compétences individuelles incluant des attitudes personnelles (par exemple ouverture à l'innovation) dans le cadre de l'entretien de performance régulier (entretien de développement des employés), qui fournit un forum pour un feed-back mutuel et une confrontation des attentes.
- e. Créer des programmes et des formations spécifiques pour le développement du leadership, y compris des instruments de gestion publique.
- f. Guider les nouveaux membres du personnel par le biais de mentorat, de coaching et de conseils individuels.
- g. Développer et promouvoir des méthodes de formation modernes (par exemple approche multimédia, formation en cours d'emploi (sur le tas), e-learning, utilisation des médias sociaux).
- h. Évaluer les impacts des programmes de formation et de développement sur les objectifs organisationnels et le transférer de contenu à des collègues.

(Attribuer un score en utilisant le panel des facteurs)

### Sous-critère 3.3 Impliquer et accroître l'autonomie du personnel en contribuant à son bien-être

L'implication du personnel crée un environnement dans lequel il peut influencer sur les décisions et les mesures concernant son travail. La direction et les employés coopèrent activement au développement de l'organisation, éliminant les cloisonnements (silos) en créant un dialogue, laissant la place à la créativité, à l'innovation et aux suggestions visant à améliorer les performances. Le personnel devrait être soutenu afin de réaliser son plein potentiel.

La bonne exécution des politiques de gestion du personnel dépend de la volonté de tous les dirigeants et responsables de l'organisation de démontrer qu'ils se soucient des problèmes des personnes et de leur bien-être, et qu'ils promeuvent activement une culture de la communication ouverte et transparente.

L'engagement des personnes peut être atteint par le biais d'instances formelles telles que des comités consultatifs et par le dialogue quotidien (par exemple sur des idées d'amélioration). Les enquêtes auprès du personnel et les évaluations de dirigeants sont pertinentes pour obtenir de plus amples informations à propos du climat au travail et pour utiliser les résultats afin de réaliser des améliorations.

#### Exemples

- a. Promouvoir une culture de communication et de dialogue ouverts et encourager le travail en équipe.
- b. Inviter les employés et leurs représentants (par exemple, les syndicats) à élaborer des plans, des stratégies, des objectifs, à concevoir des processus, et à identifier et mettre en œuvre des activités d'amélioration et d'innovation.
- c. Développer des systèmes pour recueillir des idées et des suggestions des employés.
- d. Réaliser régulièrement des enquêtes auprès du personnel, publier et commenter les résultats, leur analyse et les mesures d'amélioration qui en ont résulté.
- e. Assurer de bonnes conditions de travail environnementales dans l'ensemble de l'organisation, y compris en respectant les exigences en matière de santé et de sécurité.
- f. S'assurer que les conditions sont réunies pour permettre un équilibre raisonnable entre travail et vie privée pour les employés (par exemple, la possibilité d'adapter les horaires de travail, le travail à temps partiel, les personnes en congé de maternité ou de paternité).
- g. Porter une attention particulière aux besoins des employés socialement défavorisés et des personnes handicapées.
- h. Définir des programmes et des méthodes adaptés pour récompenser le personnel par des avantages non financiers (par exemple, en planifiant et en révisant les avantages du personnel et en soutenant les activités sociales, culturelles et sportives axées sur la santé et le bien-être des personnes).

(Attribuer un score en utilisant le panel des facteurs)

# Critère 4 : Partenariats et ressources

## Sous-critère 4.1

Développer et gérer des partenariats clés

## Sous-critère 4.2

Collaborer avec les citoyens et les organisations de la société civile

## Sous-critère 4.3

Gérer les finances

## Sous-critère 4.4

Gérer les informations et les connaissances

## Sous-critère 4.5

Gérer la technologie

## Sous-critère 4.6

Gérer les infrastructures et les équipements



Les organisations du secteur public ont besoin de ressources de différents natures pour soutenir la mise en œuvre de la stratégie et de la planification et le fonctionnement efficace de ses processus. Les ressources peuvent être de nature matérielle ou immatérielle et doivent être gérées avec soin.

Des partenaires de nature différente, par exemple d'autres organisations publiques, des ONG, des organisations éducatives, des prestataires de services privés apportent à l'organisation l'expertise nécessaire ainsi qu'un point de vue extérieur.

La collaboration avec les citoyens et les organisations de la société civile est une sorte de partenariat qui est de plus en plus pertinent pour les organisations du secteur public. Les organisations publiques sont de plus en plus considérées comme faisant partie d'une chaîne d'organisations qui travaillent toutes ensemble vers des résultats spécifiques (outcome) pour les citoyens (par exemple dans le domaine de la sécurité ou de la santé).

Outre les partenariats, les organisations doivent gérer des ressources pertinentes – telles que les finances, les connaissances, la technologie, les infrastructures - pour assurer leur fonctionnement efficace.

Une gestion des ressources efficace, innovante et transparente est essentielle pour les organisations publiques afin de rendre compte aux différentes parties prenantes de l'utilisation légitime des ressources disponibles.

# Évaluation

Considérez ce que l'organisation fait pour atteindre les éléments suivants.

<b>Sous-critère 4.1 Développer et gérer des partenariats pertinents avec des organisations</b>	
<p>Dans notre société en constante évolution et qui à devenir complexe, les organisations publiques sont tenues de gérer les relations avec d'autres organisations afin d'atteindre leurs objectifs stratégiques. Ces organisation peuvent être des partenaires publics ou issus du monde associatif u du secteur privé.</p> <p>Les organisations doivent donc définir qui sont leurs partenaires clés et développer des accords avec eux. Pour le succès d'une chaîne de politiques publiques, la collaboration entre différents niveaux institutionnels est cruciale.</p>	<p><b>Exemples</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>a. Identifier des partenaires clés (par exemple, acheteur-fournisseur, prestataire, coproducteur, fournisseur de produits complémentaires/de substitution, propriétaire, fondateur) du secteur privé et public ainsi que de la société civile pour construire des relations durables basées sur la confiance, le dialogue et l'ouverture.</li><li>b. Gérer les accords de partenariat en tenant compte du potentiel des différents partenaires pour obtenir un bénéfice mutuel et à soutenir par une expertise, des ressources et des connaissances.</li><li>c. Définir le rôle et les responsabilités de chaque partenaire, y compris les contrôles, les évaluations et les révisions ; contrôler systématiquement les résultats et les impacts des partenariats.</li><li>d. Garantir les principes et les valeurs de l'organisation en sélectionnant des fournisseurs présentant un profil socialement responsable dans le contexte des achats publics.</li></ul>

(Attribuer un score en utilisant le panel des facteurs)

#### Sous-critère 4.2 Collaborer avec les citoyens et les organisations de la société civile

L'implication des citoyens et des organisations de la société civile est de plus en plus considérée comme un levier nécessaire pour améliorer l'efficacité et l'efficacité des organisations publiques. Le feedback reçu par le biais de plaintes, idées et suggestions est considéré comme un apport important à l'amélioration des services et des produits. Les partenariats avec les organisations de la société civile sont pertinents dans le cycle complet de la politique : co-décideurs, co-concepteurs, co-producteurs et co-évaluateurs.

En tant que co-décideurs, les citoyens partagent les décisions qui les concernent. En tant que co-concepteurs, ils ont un impact sur la prestation de services en réponse à leurs besoins spécifiques. En tant que co-producteurs, ils sont impliqués dans le cycle de production et/ou le cycle de prestation des services. En tant que co-évaluateurs, ils évaluent la qualité des services et des politiques publiques.

#### Exemples

- a. Assurer la transparence par une politique d'information proactive en fournissant également les données de l'organisation (open data).
- b. Encourager activement la participation et la collaboration avec les citoyens.
  - Co-conception et co-décision : via la consultation de groupes, enquêtes, sondages d'opinion et cercles de qualité.
  - Co-production : assumer des rôles dans la prestation de services.
  - Co-évaluation.
- c. Rechercher activement des idées, des suggestions et des plaintes des citoyens/clients, les rassembler par des moyens appropriés (par exemple, des enquêtes, des groupes de consultation, des questionnaires, des plaintes, des sondages d'opinion, etc.).

(Attribuer un score en utilisant le panel des facteurs)

### Sous-critère 4.3 Gérer les finances

Préparer soigneusement les budgets est la première étape de la gestion financière efficace, durable et responsable, intégrant les objectifs financiers et non financiers. Des systèmes de comptabilité détaillés et un contrôle interne sont nécessaires pour un suivi permanent et efficace des décisions financières pour atteindre les objectifs définis.

La nécessité de générer des ressources financières supplémentaires est de plus en plus pertinente, malgré la liberté d'affecter ou de réaffecter des fonds souvent limitée.

#### Exemples

- a. Assurer la résilience financière par une planification budgétaire à long terme, une analyse des risques des décisions financières et un budget équilibré.
- b. Implémenter la budgétisation des performances (intégrer les données de performance dans les documents budgétaires).
- c. Utiliser une comptabilité des coûts financiers efficace et des systèmes de contrôle et d'évaluation (par exemple, examen des dépenses).
- d. Mesurer les effets de la budgétisation sur la diversité et l'intégration de la dimension de genre.
- e. Déléguer et décentraliser les responsabilités financières et les équilibrer avec le contrôle centralisé.
- f. Assurer la transparence budgétaire et financière, et publier les informations budgétaires de façon facilement compréhensible.

(Attribuer un score en utilisant le panel des facteurs)

#### Sous-critère 4.4 Gérer les informations et les connaissances

Le principal force d'une organisation réside dans ses connaissances, ses aptitudes et ses compétences. Un objectif majeur de toute organisation vise à fournir à toute personne la bonne information au bon moment et de lui permettre d'utiliser cette connaissance acquise. Cela comprend une culture organisationnelle ouverte et communicative, basée sur l'apprentissage, où le partage et la conservation des connaissances sont des facteurs clés.

Les organisations publiques performantes définissent des cadres pour la connaissance, utilisant le pouvoir de la digitalisation pour l'acquérir et la rendre disponible à tous les employés et à toutes les parties prenantes.

#### Exemples

- a. Créer une organisation apprenante fournissant des systèmes et des processus de gestion, de stockage et d'évaluation des informations et des connaissances pour préserver la résilience et la flexibilité de l'organisation.
- b. Utiliser l'opportunité de la transformation numérique pour améliorer les connaissances de l'organisation et encourager les compétences numériques.
- c. Établir des réseaux d'apprentissage et de collaboration en vue d'acquérir des informations externes pertinentes ainsi que d'obtenir des contributions créatives.
- d. Surveiller les informations et les connaissances de l'organisation, en assurant leur pertinence, leur exactitude, leur fiabilité et leur sécurité.
- e. Développer des canaux internes pour s'assurer que tous les employés ont accès aux informations et connaissances pertinentes.
- f. Promouvoir le transfert de connaissances entre les employés au sein de l'organisation.
- g. Assurer l'accès et l'échange d'informations pertinentes et de données (open data) avec toutes les parties prenantes externes de manière conviviale, en tenant compte des besoins spécifiques.
- h. S'assurer que les connaissances (explicites et implicites) clés des employés qui quittent l'organisation soient conservées au sein de l'organisation.

(Attribuer un score en utilisant le panel des facteurs)

#### Sous-critère 4.5 Gérer la technologie

Pour atteindre durablement leurs objectifs stratégiques et opérationnels, les organisations doivent s'appuyer sur les technologies de l'information et de la communication et autres technologies.

Une vision claire suivie par une stratégie viable sur la manière d'utiliser l'ICT, pour quels processus et services est fondamentale. Pour atteindre la meilleure performance pour les clients, les citoyens et les employés, leurs besoins, leurs attentes et leurs suggestions doivent être intégrés dans la stratégie de l'organisation.

De plus, l'équilibre entre l'accès aux données (open data) et la protection des données doit être assuré.

#### Exemples

- a. Concevoir la gestion de la technologie conformément aux objectifs stratégiques et opérationnels, surveiller systématiquement son effet, son coût efficacité et son impact.
- b. Identifier et utiliser les nouvelles technologies (mégadonnées, automatisation, robotique, Intelligence Artificielle, analyse des données, etc.) pertinentes pour l'organisation et mettre en œuvre l'accès aux données (open data) et les applications « open source » le cas échéant.
- c. Utiliser la technologie pour soutenir la créativité, l'innovation, la collaboration (en utilisant les services ou les outils de cloud) et la participation.
- d. Définir comment l'ICT peut améliorer le fonctionnement des services internes et externes et fournir des services en ligne de manière intelligente afin de répondre aux besoins et aux attentes des parties prenantes.
- e. Prendre des mesures pour assurer une protection des données et une cybersécurité efficaces lors de la mise en œuvre du Règlement général sur la Protection des Données (RGPD).
- f. Tenir compte de l'impact socio-économique et environnemental de l'ICT, par exemple la gestion des déchets des cartouches, l'accessibilité réduite aux utilisateurs « non numériques » (cf. fracture numérique).

(Attribuer un score en utilisant le panel des facteurs)



#### Sous-critère 4.6 Gérer les infrastructures et les équipements

Les organisations publiques doivent évaluer régulièrement l'état des infrastructures dont elles disposent. Pour répondre aux besoins des citoyens et assurer de bonnes conditions de travail au personnel, il est nécessaire de gérer de manière efficace, rentable et durable ces équipements.

Des conditions de travail sûres et saines constituent une condition importante pour la performance de l'organisation. Tout aussi pertinent est l'aspect durabilité, y compris une politique de cycle de vie des bâtiments, des locaux et des équipements.

#### Exemples

- a. Assurer la mise à disposition et la maintenance efficace, efficiente et durable de toutes les installations et équipements (bâtiments, bureaux, infrastructures, approvisionnement en énergie, équipements, moyens de transport et matériels).
- b. Assurer des conditions de travail sûres et efficaces et l'accès aux installations, y compris l'accès aisé afin de répondre aux besoins des citoyens/clients.
- c. Appliquer une politique de cycle de vie dans un système de gestion des infrastructures intégré (bâtiments, équipement technique, etc.), y compris leur réutilisation en toute sécurité, le recyclage ou la mise au rebut.
- d. S'assurer que les infrastructures de l'organisation fournissent une valeur ajoutée publique (en les mettant à la disposition de la communauté locale, par exemple).

(Attribuer un score en utilisant le panel des facteurs)

# Critère 5 : Processus

## Sous-critère 5.1

Concevoir et gérer les processus visant à accroître la valeur pour les citoyens et les clients

## Sous-critère 5.2

Fournir des produits et des services pour les clients, les citoyens, les parties prenantes et la société

## Sous-critère 5.3

Coordonner les processus de l'organisation avec d'autres organisations concernées



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

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

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

Le Cadre d'auto-évaluation des fonctions publiques (CAF) se concentre sur les processus clés parmi ces trois types de processus, à savoir ceux qui contribuent principalement à la réalisation de la mission et de la stratégie de l'organisation. Le critère 5 traite en particulier des processus métiers de l'organisation, tandis que les critères 1 et 2 portent sur les processus de management et les critères 3 et 4 sur les processus de support. Pour les unités horizontales telles que l'unité stratégique, les départements des ressources humaines et des finances, leurs activités de gestion ou de support de l'organisation font évidemment partie de leurs processus métiers. Une organisation efficace et efficiente identifie ses processus métiers, qui ont pour but de fournir ses produits ou services (outputs) avec un résultat et un impact (outcomes), correspondant aux attentes des citoyens/clients et d'autres parties prenantes, conformément à sa mission et à sa stratégie. La nature des processus métier dans les organisations du services publics peut varier considérablement, allant d'activités relativement abstraites, telles que le soutien à l'élaboration de politiques publiques ou la réglementation d'activités économiques, à des activités très concrètes de prestation de services. La nécessité de créer une valeur ajoutée pour les citoyens/clients et les autres parties prenantes et d'augmenter l'efficacité sont deux des principaux d'innovation et de développement des processus. L'implication accrue du citoyen/client encourage les organisations à continuellement améliorer leurs processus, en tirant profit de l'environnement en perpétuel évolution dans de nombreux domaines comme la technologie/la digitalisation, l'économie, la démographie et l'environnement.

# Évaluation

Considérez ce que l'organisation fait pour atteindre les éléments suivants.

<b>Sous-critère 5.1 Concevoir et gérer les processus visant à accroître la valeur pour les citoyens et les clients</b>	
<p>Ce sous-critère examine comment les processus permettent d'atteindre les objectifs stratégiques et opérationnels de l'organisation et comment ils sont identifiés, conçus et gérés et renouvelés pour augmenter la valeur ajoutée de l'organisation. Pour la qualité des processus, la fourniture des produits et services, il est très important de déterminer et d'analyser avec soin la manière dont les dirigeants et le personnel de l'organisation ainsi que les différentes parties prenantes externes sont impliqués dans les processus de conception, de gestion et d'innovation.</p> <p>Concevoir des processus basés sur les besoins des clients nécessite une organisation agile, une analyse systématique des besoins des clients/citoyens et une évaluation régulière de l'efficacité et de l'efficacé des processus à travers des approches comme la méthodologie LEAN.</p>	<p><b>Exemples</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>a. Concevoir des processus LEAN basés sur les besoins et les points de vue des clients pour assurer une structure organisationnelle agile. Identifier et documenter les processus sur une base continue.</li><li>b. Confronter régulièrement les processus aux besoins et aux attentes des employés et des parties prenantes concernées.</li><li>c. Concevoir et mettre en place un système de gestion des processus exploitant les opportunités de la digitalisation, de la gestion des données et des standards « open sources ».</li><li>d. S'assurer que les processus contribuent aux objectifs stratégiques et sont planifiés et gérés en allouant les ressources nécessaires pour atteindre les objectifs fixés.</li><li>e. Identifier les propriétaires de processus (les personnes qui contrôlent toutes les étapes du processus) et leur attribuer des responsabilités et des compétences.</li><li>f. Analyser et évaluer les processus, les risques et les facteurs de succès critiques régulièrement, en prenant en compte l'évolution de l'environnement.</li><li>g. Simplifier les processus sur une base régulière, proposer des modifications des exigences légales si nécessaire.</li><li>h. Conduire l'innovation et l'optimisation des processus en accordant de l'attention aux bonnes pratiques nationales et internationales, impliquant les parties prenantes concernées.</li><li>i. Examiner et améliorer les processus pour assurer la protection des données personnelles (Règlement général sur la Protection des Données, RGPD).</li></ul>

(Attribuer un score en utilisant le panel des facteurs)

**Sous-critère 5.2 Fournir des produits et des services pour les clients, les citoyens, les parties prenantes et la société**

Ce sous-critère évalue comment les organisations développent et fournissent leurs services/produits afin de satisfaire les besoins des citoyens/clients en les impliquant.

S'appuyer sur l'expertise et la créativité des citoyens et de la société civile favorisera un secteur public efficient, efficace et innovant, en fournissant des services et des produits innovants à un coût équitable et en mettant l'accent sur le principe « only once ». Afin d'améliorer la qualité des services et des produits, le rôle des citoyens/clients à trois niveaux peut être très bénéfique concernant la co-conception, la co-décision et la co-production : la co-production de services améliore la durabilité de la qualité, car la production devient une copropriété et parce que le mode de production devient plus transparent, plus compréhensible, et donc plus légitime et plus satisfaisant.

**Exemples**

- a. Identifier et concevoir les produits et les services de l'organisation et gérer activement tout le cycle de vie, y compris le recyclage et la réutilisation.
- b. Utiliser des méthodes innovantes pour développer des services publics orientés clients et sur la demande, et se concentrer sur le principe « only once ».
- c. Appliquer la gestion de la diversité et du genre pour identifier et répondre aux besoins et aux attentes.
- d. Impliquer les citoyens/clients et les autres parties prenantes dans la conception et la fourniture de produits et de services, et dans l'élaboration de normes de qualité.
- e. Promouvoir les produits et les services de l'organisation et assurer l'information appropriée pour aider les citoyens et les clients.
- f. Promouvoir l'accessibilité aux produits et aux services de l'organisation (par exemple accessibilité des services en ligne, horaires d'ouverture flexibles, documents sous divers formats, par exemple sur papier et sous forme électronique, langues appropriées, affiches, brochures, panneaux d'affichage audio et en braille).
- g. Utilisation des enquêtes auprès des clients, des procédures de gestion des réclamations et d'autres formes de feed-back pour identifier les potentiels d'optimisation des processus, des produits et des services.

(Attribuer un score en utilisant le panel des facteurs)

**Sous-critère 5.3 Coordonner les processus au sein de l'organisation et avec d'autres organisations concernées**

Ce sous-critère évalue le degré de coordination des processus au sein de l'organisation et par rapport aux processus d'autres organisations fonctionnant dans la même chaîne de services.

L'efficacité des organisations publiques dépend souvent largement de la manière dont elles collaborent avec les autres organisations publiques, privées et du secteur tertiaire, et même d'autres niveaux gouvernementaux, avec lesquelles elles forment des partenariats dans une sorte de chaîne de prestation de services, orientée vers un résultat commun.

Les processus transversaux sont courants dans l'administration publique. Il est essentiel d'intégrer avec succès la gestion de tels processus, puisque l'efficacité dépend pour beaucoup du passage d'une culture «en silo» à une approche collaborative et intégrative des processus apportant une valeur ajoutée aux citoyens/clients.

**Exemples**

- a. Créer une culture pour travailler au-delà des frontières dans la gestion des processus, en sortant d'une mentalité de silo.
- b. Définir les chaînes de prestation de services de l'organisation et ses partenaires pertinents.
- c. Convenir de normes communes, faciliter l'échange de données et les services partagés pour coordonner les processus de la même chaîne de distribution à travers l'organisation et avec les partenaires clés du secteur privé, du secteur associatif, des ONG et du secteur public.
- d. Impliquer les employés, les clients et les parties prenantes dans la conception et la collaboration transfrontalières.
- e. Utiliser des partenariats à différents niveaux gouvernement (municipalités, régions, États et les entreprises publiques) pour permettre la fourniture de services coordonnés.
- f. Mettre en place des incitants (et des conditions) pour que la direction et les employés créent des processus organisationnels transversaux (par exemple des services partagés et le développement de processus communs entre les différentes unités).

(Attribuer un score en utilisant le panel des facteurs)

## **Critères de résultats**

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

# Critère 6 : résultats auprès des client/citoyen

## Sous-critère 6.1

Mesures de perception

## Sous-critère 6.2

Mesures de performance



Le terme citoyen/client reflète la relation complexe entre l'administration et son public. La personne à qui les services sont adressés doit être considérée comme un citoyen, un membre d'une société démocratique dotée de droits et de devoirs (par exemple, contribuable, acteur politique). La personne doit également être considérée comme un client, non seulement dans le contexte de la prestation de services où elle adopte la position de bénéficiaire/utilisateur des services, mais aussi dans un contexte où elle doit s'acquitter de ses obligations (paiement d'amendes), où elle a le droit d'être traité de manière équitable et courtoise sans négliger les intérêts de l'organisation. Dans la mesure où ces deux aspects ne sont pas toujours clairement dissociables, cette relation complexe sera décrite comme une relation de citoyens/clients. Les citoyens/clients sont les destinataires ou les bénéficiaires de l'activité, des produits ou des services des organisations du secteur public. Les citoyens/clients doivent être définis, sans être nécessairement limités aux seuls utilisateurs principaux des services fournis.

Le critère 6 décrit les résultats obtenus par l'organisation en ce qui concerne la satisfaction de ses citoyens/clients à l'égard de l'organisation et des produits ou services qu'elle fournit. Le CAF distingue les résultats de perception et les résultats de performance. Il est important que tous les types d'organisations du secteur public mesurent directement la satisfaction de leurs citoyens/clients (résultats de perception). De plus, les résultats de performance doivent être aussi mesurés. Ici, des informations supplémentaires sur la satisfaction des citoyens et des clients sont recueillies en mesurant des indicateurs de performance. Travailler à augmenter les résultats des indicateurs de performance devrait conduire à un plus haut niveau de satisfaction des clients/citoyens.

# Évaluation

Considérez ce que l'organisation a réalisé pour répondre aux besoins et aux attentes des clients et des citoyens à travers les résultats des éléments suivants.

<b>Sous-critère 6.1 Mesures de perception</b>	
<p>La mesure directe de la satisfaction ou de la perception des citoyens et des clients est très importante. Mesurer la perception des citoyens et des clients revient à leur demander directement d'obtenir un feed-back direct sur différents aspects des performances de l'organisation. Dans la plupart des cas, cette démarche est assurée via les sondages ou les enquêtes auprès des clients ou des citoyens. Des outils complémentaires, comme les groupes de discussion, les groupes d'utilisateurs ou les panels d'usagers sont également utilisés.</p> <p>Ce sous-critère évalue si l'organisation effectue ces mesures et affiche les résultats de ces mesures dans plusieurs domaines tels que l'image de l'organisation, l'accessibilité, la performance du personnel, la participation des citoyens/clients, la transparence des informations, la qualité et les spécifications des produits et des services, ainsi que les compétences de l'organisation en matière d'innovation, d'agilité et de digitalisation.</p>	<p><b>Exemples</b></p> <p><b>Perception générale de l'organisation</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>a. L'image globale de l'organisation et la réputation auprès du public.</li><li>b. L'accessibilité de l'organisation.</li><li>c. L'orientation citoyen/client du personnel.</li><li>d. L'implication et la participation du citoyen/client, y compris la participation électronique.</li><li>e. La transparence, l'ouverture et les informations fournies par l'organisation.</li></ul> <p><b>La perception des services et des produits</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>f. L'accessibilité des services physiques et numériques.</li><li>g. La qualité des produits et des services.</li><li>h. La différenciation des services en tenant compte des besoins des clients.</li><li>i. Les capacités d'innovation de l'organisation.</li><li>j. L'agilité de l'organisation.</li><li>k. La digitalisation au sein de l'organisation.</li><li>l. L'intégrité de l'organisation et la confiance générale des clients/citoyens.</li></ul>

(Attribuer un score en utilisant le panel des résultats)



## Sous-critère 6.2 Mesures de performance

A côté de la mesure directe de la perception des citoyens et des clients, la qualité des services fournis aux citoyens et aux clients peut être mesurée par des indicateurs internes objectifs. Dans ce cas, on utilise des résultats mesurables d'indicateurs de gestion interne (ex. temps de traitement, temps d'attente, nombre de réclamations).

Ces leçons peuvent être tirées sur la base de ces mesures en ce qui concerne la qualité des produits et la prestation des services, la transparence et l'accessibilité, ainsi que l'innovation et l'implication des parties prenantes. Le CAF donne un aperçu d'exemples d'indicateurs internes qui mesurent les performances afin de répondre aux besoins et aux attentes des clients et des citoyens.

### Exemples

#### **Résultats concernant la qualité des produits et des services**

- a. Temps d'attente (temps de traitement/manutention de la prestation de service).
- b. Nombre et délai de traitement des réclamations et actions correctrices mises en œuvre.
- c. Résultats des mesures d'évaluation concernant les erreurs et la conformité aux normes qualité.
- d. Adhésion aux normes de services publiées.

#### **Résultats concernant la transparence, l'accessibilité et l'intégrité**

- e. Nombre de canaux d'information et de communication, y compris les médias sociaux.
- f. Disponibilité et précision de l'information.
- g. Disponibilité des objectifs de performance et des résultats de l'organisation.
- h. Étendue de la mise à disposition des données libres (Open Data).

#### **Résultats concernant l'implication des parties prenantes et l'innovation**

- i. Niveau d'implication des parties prenantes dans la conception et la fourniture de services et de produits et/ou de processus de prise de décision.
- j. Nombre de suggestions reçues et mises en œuvre.

#### **Les résultats concernant l'utilisation des procédures de digitalisation et de gouvernement électronique**

- k. Extension des activités d'évaluation conjointement avec les parties prenantes pour suivre l'évolution de leurs besoins et leur degré de satisfaction.
- l. Heures d'ouverture des différents services (départements).
- m. Prix de revient des services.
- n. Disponibilité des informations concernant les responsabilités de gestion des différents services

(Attribuer un score en utilisant le panel des résultats)

# Critère 7 : résultats auprès du personnel

## Sous-critère 7.1

Mesures de perception

## Sous-critère 7.2

Mesures de performance



Les résultats du personnel sont les résultats obtenus par l'organisation en termes de compétences, de motivation, de satisfaction, de perception et de performances de ses collaborateurs.

Le critère distingue deux types de résultats auprès du personnel : d'une part la **perception** générale de l'organisation où le personnel est interrogé directement (par exemple, via des questionnaires, des enquêtes, des groupes cibles, des évaluations, des entretiens, des consultations avec des représentants du personnel), et d'autre part les **résultats généraux** du personnel utilisés par l'organisation elle-même pour contrôler et améliorer les résultats en termes de satisfaction du personnel et de performance.

# Évaluation

Considérez ce que l'organisation a réalisé pour répondre aux besoins et aux attentes de ses employés grâce aux résultats des éléments suivants.

## Sous-critère 7.1 Mesures de perception (1)

Le sous-critère évalue si le personnel perçoit l'organisation comme un lieu de travail attrayant et s'il est motivé dans son travail quotidien à s'y investir au mieux. Il est important que toutes les organisations du secteur public mesurent systématiquement la perception du personnel vis-à-vis de l'organisation ainsi que de la qualité et des services qu'elle leur fournit.

### Exemples

#### **Perception générale de l'organisation**

- a. L'image et la performance globale de l'organisation.
- b. L'implication des personnes dans l'organisation, le processus décisionnel et les activités d'amélioration.
- c. Prise de conscience d'éventuels conflits d'intérêts et importance d'un comportement éthique et de l'intégrité.
- d. Le mécanisme de feed-back, de consultation, de dialogue et d'enquêtes systématiques auprès du personnel
- e. La responsabilité sociétale de l'organisation.
- f. L'ouverture de l'organisation au changement et à l'innovation.
- g. L'impact de la digitalisation sur l'organisation.
- h. L'agilité de l'organisation.

#### **La perception de la gestion et des systèmes de gestion**

- i. La capacité de la direction à diriger l'organisation et à communiquer à ce sujet.
- j. La conception et la gestion des différents processus de l'organisation.
- k. La répartition des tâches et le système d'évaluation du personnel.
- l. La gestion des connaissances.



### Sous-critère 7.1 Mesures de la perception (2)

	<p>m. Les actions de communication et d'information internes.</p> <p>n. L'étendue et la qualité du système de reconnaissance des efforts individuels et des équipes</p> <p><b>Perception des conditions de travail</b></p> <p>o. L'ambiance de travail et la culture de l'organisation.</p> <p>p. L'approche des questions sociales (par exemple, la flexibilité des horaires de travail, l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, la protection de la santé)</p> <p>q. La prise en compte de l'égalité des chances et l'équité du traitement et du comportement dans l'organisation.</p> <p>r. Les infrastructures et équipements de travail.</p> <p>s. Enquête sur le bien être au travail réalisé de manière régulière.</p> <p><b>La perception de la carrière et développement des compétences</b></p> <p>t. Le développement systématique de la carrière et des compétences.</p> <p>u. L'accès et la qualité de la formation et du développement professionnel.</p>
--	--

(Attribuer un score en utilisant le panel des résultats)

## Sous-critère 7.2 Mesures de performance

Les mesures des performances sont composées d'indicateurs de performance liés au personnel interne qui permettent à l'organisation de mesurer les résultats atteints concernant le comportement général du personnel, ses performances, le développement des compétences, leur motivation et leur niveau d'implication dans l'organisation.

Ces résultats incluent généralement des mesures internes du comportement du personnel (ex. congé de maladie, rotation du personnel, nombre de plaintes du personnel, nombre de propositions d'innovation, etc.).

### **Exemples**

#### **Résultats généraux du personnel**

- a. Indicateurs concernant la rétention, la loyauté et la motivation des personnes.
- b. Le niveau d'implication dans les activités d'amélioration.
- c. Le nombre de dilemmes éthiques (par exemple, conflits d'intérêts potentiels) signalés.
- d. La fréquence de la participation volontaire dans le cadre d'activités liées à la responsabilité sociétale.
- e. Les indicateurs concernant la capacité des personnel à répondre aux besoins des citoyens/clients.

#### **Les résultats concernant les performances et les capacités individuelles**

- f. Les indicateurs concernant les performances individuelles.
- g. Les indicateurs relatifs à l'utilisation des outils d'informations et communication numériques.
- h. Les indicateurs concernant le développement des compétences et la formation.
- i. La fréquence des signes de reconnaissance des individus et des équipes.

(Attribuer un score en utilisant le panel des résultats)

# Critère 8 : Résultats concernant la responsabilité sociétale

## Sous-critère 8.1

Mesures de perception

## Sous-critère 8.2

Mesures de performance



La principale mission d'une organisation publique est toujours de satisfaire un ensemble de besoins et d'attentes de la société. Au-delà de sa mission principale, une organisation publique doit adopter une attitude responsable afin de contribuer au développement durable dans ses composantes économiques, sociales et environnementales, en relation avec les communautés locales, régionales, nationales et internationales. Cela peut inclure l'approche de l'organisation et sa contribution à la qualité de vie, à la protection de l'environnement, à la préservation des ressources mondiales, à l'égalité des chances en matière d'emploi, à un comportement éthique, à l'implication des communautés et à la contribution au développement local.

La principale caractéristique de la responsabilité sociale traduit la volonté de l'organisation, d'une part, à intégrer les aspects sociaux et environnementaux dans ses prises de décisions (critère 2) et, d'autre part, de pouvoir répondre de l'impact de ses décisions et de ses activités sur la société et l'environnement. La responsabilité sociétale devrait faire partie intégrante de la stratégie de l'organisation. Les objectifs stratégiques devraient être vérifiés en termes de responsabilité sociale afin d'éviter des conséquences indésirables. La performance d'une organisation vis-à-vis de la communauté dans laquelle elle opère (locale, régionale, nationale ou internationale) et son impact sur l'environnement sont devenus une composante essentielle de la mesure de sa performance globale.

Une organisation qui travaille sur sa responsabilité sociétale devra améliorer :

1. sa réputation et son image auprès de l'ensemble des citoyens ;
2. sa capacité à attirer, motiver, engager et fidéliser son personnel ;
3. ses relations avec les entreprises, les autres organisations publiques, les médias, les fournisseurs, les citoyens/clients et la communauté dans laquelle elle existe.

Les mesures couvrent des mesures qualitatives/quantitatives de la perception (8.1) et des indicateurs quantitatifs (8.2). Elles peuvent être liées aux éléments suivants :

- aux comportements éthiques, démocratique et participatifs de l'organisation ;
- à la préservation de l'environnement durable ;
- à la qualité de vie ;
- aux retombées économiques des activités de l'organisation.

# Évaluation

Considérez ce que l'organisation accomplit en matière de responsabilité sociétale à travers les résultats des éléments suivants.

<b>Sous-critère 8.1 Mesures de perception</b>	
<p>Les mesures de perception portent sur la perception par la communauté des performances de l'organisation au niveau local, régional, national ou international. Cette perception peut être mesurée via différentes sources, notamment des enquêtes, des rapports, des conférences de presse, des ONG, des organisations de la société civile, le feedback direct des parties prenantes et du voisinage, etc..</p> <p>La perception donne une indication de l'efficacité des stratégies sociétales et environnementales. Cela inclut les avis sur la transparence, l'impact sur la qualité de vie et la qualité de la démocratie, les avis sur le comportement éthique pour soutenir les citoyens ainsi que l'approche et les résultats sur les questions environnementales.</p>	<p><b>Exemples</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>a. L'impact de l'organisation sur la qualité de la vie des citoyens/clients au-delà de la mission institutionnelle.</li><li>b. La réputation de l'organisation en tant que contributeur à la société locale/globale.</li><li>c. L'impact de l'organisation sur le développement économique.</li><li>d. L'impact de l'organisation sur la durabilité environnementale, y compris le changement climatique.</li><li>e. L'impact de l'organisation sur la qualité de la démocratie, la transparence, le comportement éthique, l'État de droit, l'ouverture et l'intégrité.</li></ul>

(Attribuer un score en utilisant le panel des résultats)

### Sous-critère 8.2 Mesures de performance

Les mesures de performances se concentrent sur les mesures utilisées par l'organisation pour surveiller, comprendre, prévoir et améliorer les performances en matière de responsabilité sociétale. Elles doivent donner une indication claire de l'efficacité des approches de l'organisation sur les questions sociétales. Ces mesures peuvent examiner le comportement éthique, les initiatives et les résultats de la prévention des risques de santé, les initiatives d'échanger de connaissances, les initiatives pour préserver les ressources et réduire l'impact environnemental, etc.

#### Exemples

- a. Les activités de l'organisation pour préserver et conserver les ressources.
- b. La fréquence des relations avec les autorités compétentes, les groupes et les représentants de la communauté.
- c. L'ampleur et l'importance de la couverture médiatique positive et négative.
- d. Le soutien consacré aux citoyens socialement défavorisés.
- e. Le soutien en tant qu'employeur à un politique favorable à la diversité et à l'intégration et l'acceptation de minorités ethniques et de personnes défavorisées.
- f. Le soutien aux projets de développement international.
- g. Les partages de connaissances, des informations et des données avec toutes les parties prenantes intéressées.
- h. Les programmes de prévenir des risques pour la santé et les accidents pour les citoyens/clients.

(Attribuer un score en utilisant le panel des résultats)



# Critère 9 : Résultats des performances clés

## Sous-critère 9.1

Résultats externes : produits et valeur publique (outputs et outcomes)

## Sous-critère 9.2

Résultats internes : niveau d'efficacité



Les résultats des performances clés se réfèrent à ce que l'organisation considère comme étant des réalisations essentielles et mesurables, importantes pour son succès à court et à long terme.

Ils représentent la capacité des politiques et des processus mis en place pour atteindre les objectifs définis dans la mission, la vision et le plan stratégique de l'organisation.

Les résultats des performances clés se répartissent en deux catégories :

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

# Évaluation

Considérez les résultats obtenus par l'organisation en ce qui concerne les éléments suivants.

<b>Sous-critère 9.1 Résultats externes : produits et services (output) et valeur publique (outcome)</b>	
<p>Les résultats externes mesurent l'efficacité de la stratégie de l'organisation en termes de capacité à satisfaire les attentes des parties prenantes externes et à générer de la valeur publique, conformément à la mission, à la vision de l'organisation et aux réformes du secteur public. Toute organisation du secteur public devrait évaluer dans quelle mesure ses objectifs clés sont atteints, tels que définis dans le plan stratégique en termes de produits et services (outputs) et d'impact de ses activités clés sur les parties prenantes externes et sur la société (outcome), afin de pouvoir améliorer ses performances de manière efficace.</p>	<p><b>Exemples</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>a. Outputs – quantité et qualité des services et des produits.</li><li>b. Outcomes – effets des services et produits sur le groupe cible.</li><li>c. Le degré de réalisation des contrats/accords entre les autorités et l'organisation.</li><li>d. Les résultats des inspections externes et des audits de performance.</li><li>e. Les résultats du benchmarking (analyse comparative) en termes de produits et résultats (outputs).</li><li>f. Les résultats de la mise en œuvre des réformes du secteur public.</li></ul>

(Attribuer un score en utilisant le panel des résultats)

### Sous-critère 9.2 Résultats internes : niveau d'efficience

Les résultats internes sont liés à l'efficience, à l'efficacité des processus internes et aux mesures financières du fonctionnement de l'organisation. Ils peuvent inclure les résultats de sa gestion des processus (ex. productivité, coût-efficacité, défektivité), les performances financières (ex. utilisation efficace des ressources financières, conformité des résultats financiers au budget), l'utilisation efficace des ressources (ex. partenariats, informations, technologie, infrastructures), et peuvent examiner les résultats des évaluations de performances (audits et inspections internes, certifications, participation à des concours et attribution de prix, récompenses).

#### Exemples

- a. L'efficience de l'organisation dans la gestion des ressources disponibles, notamment des personnes, des connaissances et des infrastructures.
- b. Les résultats des améliorations et des innovations de processus.
- c. Les résultats du benchmarking (analyse comparative).
- d. Les résultats d'activités conjointes et d'accords de partenariat.
- e. L'impact de la digitalisation sur les performances de l'organisation.
- f. Les résultats des inspections internes et des audits.
- g. Les résultats de la participation aux concours, des prix qualité et de la certification du système de management de la qualité.
- h. Les résultats de la réalisation des budgets et des objectifs financiers.
- i. L'analyse coûts bénéfiques - atteindre les résultats au coût le plus bas possible.

(Attribuer un score en utilisant le panel des résultats)

### III Plan d'amélioration

CRITERE 1: LEADERSHIP				
Evaluation du critère 1 Considérez ce que l'organisation fait pour...				
SOUS-CRITERE				
1.1 Donner une direction à l'organisation en développant une mission, vision et des valeurs				
1.2 Gérer l'organisation, ses performances et son amélioration continue				
1.3 Inspirer, motiver et accompagner les personnes en jouant le rôle de modèle				
1.4 Gestion effective des relations avec la sphère politique et les autres parties prenantes				
Sous-critère	Forces	Domaines d'amélioration	Score et justification / 100	(Optional) Action items
1.1				
1.2				
1.3				
1.4				
<b>Total / 400</b>				
<b>Moyenne sur 100</b>				

Fiche d'amélioration

PROGRAMME D'ACTION N° 1 : (EX. RÔLE DE L'ENCADREMENT)

Action 1.1	description de l'action
Sponsor :	la plus haute autorité responsable du programme qui souhaite engager une action particulière : elle peut être
Responsable de l'action :	la personne ou le service responsable de l'action
Équipe chargée de l'action :	les personnes désignées pour mettre en œuvre l'action ; il peut s'agir de personnes internes ou externes à l'organisation
Contact	
Portée	
Parties prenantes	
Points forts mis en évidence par l'auto-	
Contexte et domaines	
Alternatives à examiner	
Contraintes	
Ressources humaines requises	
Budget	
Résultat attendu	
Date de début	
Date d'achèvement estimée	
Dates d'achèvement estimée	
Retard éventuel et raison(s)	

## IV Notation et tableau d'évaluation du CAF

Pourquoi noter ?

Attribuer un score à chaque sous-critère et critère du modèle CAF revêt quatre objectifs principaux :

1. Fournir des informations et donner une indication de la direction et des priorités à suivre pour les activités d'amélioration.
2. Mesurer vos propres progrès, si vous réalisez régulièrement des évaluations CAF ; une fréquence fixée à tous les deux ans est considérée comme étant une bonne pratique selon la plupart des approches de qualité.
3. Identifier les bonnes pratiques, comme indiqué par les scores élevés pour les facteurs et les résultats.
4. Aider à trouver des partenaires pour apprendre benchlearning (ce que l'on apprend l'un de l'autre).

Le principal objectif de l'apprentissage vise à comparer les différentes manières de gérer les facteurs et d'atteindre des résultats. En ce qui concerne l'apprentissage, il devrait par contre être noté que la comparaison des scores CAF comporte un risque, surtout si cela est réalisé sans valider les scores de manière homogène dans différentes organisations publiques.

Comment noter ?

Le CAF fournit deux manières de noter : la notation classique et la notation affinée. En ce qui concerne les facilitateurs, le cycle PDCA est le fondement des deux méthodes.

La notation CAF « classique » donne une appréciation globale de chaque sous-critère en indiquant la phase PDCA du sous-critère. La notation CAF « affinée » reflète l'analyse des sous-critères de manière plus détaillée. Elle vous permet de noter (pour chaque sous-critère) toutes les phases du cycle PDCA (PLAN, DO, CHECK, ACT) simultanément et indépendamment.

La comparaison des performances avec les autres à l'aide de l'analyse comparative (benchmarking) et de l'apprentissage comparatif (benchlearning) se déroule au plus haut niveau des deux panels d'évaluation.

### 1 Notation CAF classique

Ce mode de notation cumulatif aide l'organisation à mieux connaître le cycle PDCA et l'oriente plus positivement vers une approche de qualité.

- Dans le panel d'évaluation des facteurs, l'organisation améliore effectivement ses performances lorsque le cycle PDCA est entièrement en place, sur la base de l'apprentissage, de ses améliorations et de la comparaison externe.
- Dans le panel d'évaluation des résultats, la tendance des résultats et la réalisation des objectifs sont toutes les deux prises en considération. L'organisation est dans un cycle d'amélioration continue lorsque des résultats excellents et durables sont atteints, que tous les objectifs pertinents sont remplis et qu'une comparaison positive avec les organisations concernées pour les résultats clés est réalisée.

## PANEL DES FACILITATEURS - NOTATION CLASSIQUE

PHASE	PANEL DES FACTEURS - NOTATION CLASSIQUE	SCORE
	Nous ne sommes pas actifs dans ce champ, nous ne disposons pas d'informations, ou uniquement d'informations très anecdotiques	0-10
PLAN	Nous disposons d'un plan pour faire cela	11-30
DO	Nous appliquons/faisons cela	31-50
CHECK	Nous vérifions/révisons si nous faisons les bonnes choses de la bonne manière	51-70
ACT	Sur la base des vérifications/révisions, nous ajustons si nécessaire	71-90
PDCA	Tout ce que nous faisons, nous prévoyons, nous appliquons, nous vérifions et nous ajustons régulièrement et nous apprenons les uns des autres. Nous sommes dans un cycle d'amélioration continue à ce propos	91-100

### Instructions

- Trouvez des preuves des points forts et des points faibles et choisissez le niveau que vous avez atteint parmi les phases. Ce mode de notation est cumulatif : vous devez avoir accompli une phase (ex. CHECK) avant d'atteindre la phase suivante (ex. ACT).
- Attribuez un score entre 0 et 100 selon la phase choisie. L'échelle de 100 vous permet de préciser le degré de déploiement et de mise en œuvre de l'approche.

## PANEL DES RÉSULTATS - NOTATION CLASSIQUE

PANEL DES RÉSULTATS - NOTATION CLASSIQUE	SCORE
Aucun résultat n'est mesuré et/ou aucune information n'est disponible.	0-10
Les résultats sont mesurés et présentent des tendances négatives et/ou les résultats ne satisfont pas aux objectifs pertinents.	11-30
Les résultats présentent des tendances stables et/ou certains objectifs pertinents sont satisfaits.	31-50
Les résultats présentent des tendances d'amélioration et/ou la plupart des objectifs pertinents sont satisfaits.	51-70
Les résultats présentent des progrès substantiels et/ou tous les objectifs pertinents sont satisfaits.	71-90
Des résultats durables et excellents sont atteints. Tous les objectifs pertinents sont satisfaits. Des comparaisons positives avec les organisations concernées pour tous les résultats clés sont réalisées.	91-100

### Instructions

- Attribuez un score compris entre 0 et 100 sur une échelle divisée en six niveaux. Chaque niveau tient compte de la tendance et de la réalisation de l'objectif simultanément.

## 2 Notation CAF affinée

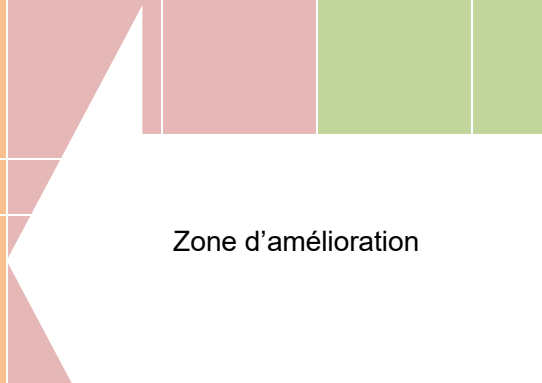
La notation affinée est une manière de noter plus proche de la réalité, où, par exemple, de nombreuses organisations publiques font des choses (DO), mais parfois sans phase de planification claire (PLAN) ou sans aucune vérification de suivi concernant la réalisation. Cette manière de noter fournit de plus amples informations sur les domaines où les améliorations sont les plus nécessaires.

- ❑ Dans le panel des facteurs, l'accent est mis sur le PDCA en tant que cycle (PLAN, DO, CHECK et ACT) et le progrès est représenté en tant que spirale où à chaque tour du cercle, des améliorations ont pu être réalisées dans chacune des phases.
- ❑ Dans le panel des résultats, une distinction est faite entre les tendances des résultats et la réalisation des objectifs. Cette distinction illustre clairement si vous devez accélérer la tendance ou mettre l'accent sur la réalisation des objectifs.



## PANEL DES FACILITATEURS - NOTATION AFFINÉE

PANEL DES FACTEURS - NOTATION AFFINÉE							
	ÉCHELLE	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
<b>PHASE</b>	PREUVE	Aucune preuve, ou juste quelques idées	Quelques faibles preuves, en rapport avec certains domaines	Quelques bonnes preuves en rapport avec les domaines concernés	Des preuves solides en rapport avec la plupart des domaines	Des preuves très solides en rapport avec tous les domaines	Excellentes preuves, en comparaison avec d'autres organisations, en rapport avec tous les domaines
<b>PLAN (Planning)</b>	La planification est basée sur les besoins et les attentes des parties prenantes. La planification est déployée dans les parties concernées de l'organisation sur une base régulière.						
	Score						
<b>DO (faire)</b>	L'exécution est gérée via des processus et des responsabilités définis et diffusée dans les parties concernées de l'organisation sur une base régulière.						
	Score						
<b>CHECK (Evaluer)</b>	Les processus définis sont contrôlés avec des indicateurs pertinents et révisés dans les parties concernées de l'organisation sur une base régulière.						
	Score						
<b>ACT (adapter)</b>	Des actions de correction et d'amélioration sont prises suite aux résultats de vérification dans les parties pertinentes de l'organisation sur une base régulière.						
	Score						



Amélioration(s) prioritaire(s)




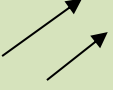
Amélioration conseillée(s)

Légères améliorations éventuelles

#### Instructions

- Lisez la définition de chaque phase (PLAN, DO, CHECK et ACT).
- Examinez les preuves rassemblées en rapport avec chaque phase, que l'on peut illustrer par certains des exemples.
- Attribuez un score à chaque phase.
- Calculez un score global en examinant la moyenne des scores de chaque phase.

#### PANEL DES RÉSULTATS - NOTATION AFFINÉE

PANEL DES RÉSULTATS - NOTATION AFFINÉE						
ÉCHELLE	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
<b>TENDANCES</b>	Pas de mesure	Tendance négative 	Tendance stable ou progrès modeste 	Progrès soutenu 	Progrès substantiel 	Comparaison positive avec les organisations concernées pour tous les résultats
<b>SCORE</b>						
<b>OBJECTIFS</b>	Pas d'informations ou informations anecdotiques	Les résultats ne remplissent pas les objectifs	Peu d'objectifs sont remplis	Certains objectifs pertinents sont remplis	La plupart des objectifs pertinents sont remplis	Tous les objectifs sont remplis
<b>SCORE</b>						

Amélioration(s) prioritaire(s)

Amélioration(s) conseillée(s)

Légères améliorations éventuelles

#### Instructions

- Examinez séparément la tendance de vos résultats pour trois années et les objectifs atteints au cours de la dernière année.
- Attribuez un score pour la tendance compris entre 0 et 100 sur une échelle divisée en six niveaux.
- Attribuez un score pour la réalisation des objectifs pour la dernière année compris entre 0 et 100 sur une échelle divisée en six niveaux.
- Calculez un score global en examinant la moyenne des scores des tendances et objectifs.

### Exemple 1 : Comment appliquer la notation affinée aux facteurs - Sous-critère 3.3

Vous avez à ce niveau la preuve possible de l'auto-évaluation pour le sous-critère 3.3. Elles sont liées aux exemples du modèle ; pour chacun, il y a une indication de la phase PDCA et s'il s'agit d'un point fort (+) ou d'un point faible (-).

Exemple sous-critère 3.3 : impliquer et autonomiser le personnel et soutenir leur bien-être

3.3.a. L'organisation maintient une attention constante sur la communication interne dans les différentes directions : du haut vers le bas, du bas vers le haut et horizontalement. Elle tire profit d'un environnement ouvert et utilise différents modes et outils : réunions annuelles et trimestrielles avec tout le personnel, utilisation d'outils numériques comme l'intranet, les courriels et les médias sociaux.

Il n'existe jusqu'à présent aucune approche pour vérifier l'efficacité de la communication et la perception du personnel à propos de leur implication. PLAN +, DO +, CHECK -

3.3.b. Le travail d'équipe et le dialogue individuel sont d'autres manières d'améliorer le dialogue interne et l'échange d'expertise : les équipes et les individus sont impliqués dans la cascade des objectifs stratégiques en objectifs de groupe/fonction, et le travail d'équipe est une approche standard aux projets d'amélioration. Cette approche est appréciée positivement dans les enquêtes du personnel. Toutefois, pour l'instant, le travail d'équipe et les groupes d'amélioration sont limités aux processus centraux.

PLAN +, DO +-, CHECK +

3.3.c. De plus, aucune approche n'est définie pour rassembler les idées et les suggestions. PLAN -

3.3.d. L'organisation réalise des enquêtes de personnel biennales via une approche définie il y a six ans et pas tout à fait adéquate par rapport aux récents changements opérationnels et structurels. PLAN +, DO +, CHECK -, ACT -

3.3.e., 3.3.f. Une grande attention de la direction est consacrée au bien-être du personnel, en particulier pour créer de bonnes conditions de travail et pour prendre soin de l'équilibre vie privée-vie professionnelle. Les initiatives ont été définies après un apprentissage comparatif avec certaines organisations publiques et privées importantes et la consultation du personnel ; l'année dernière, certains nouveaux projets ont été mis en place, comme des bureaux « open space » et une garderie. PLAN +, DO +, ACT +

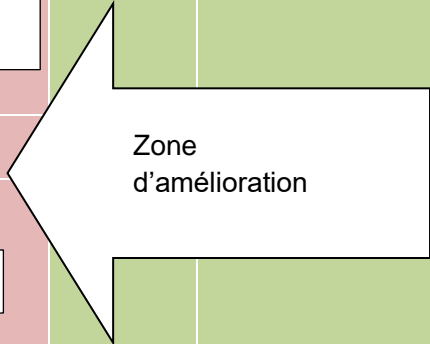
3.3.g. Depuis de nombreuses années, l'organisation a traité les problèmes des personnes handicapées ; les bâtiments ainsi que les infrastructures sont conçus pour cela. L'année dernière, un projet a été développé pour faciliter le travail à distance et les horaires flexibles. PLAN +, DO +, ACT +

3.3.h Aucune initiative n'est actuellement en place pour soutenir les initiatives sociales et culturelles ou d'autres récompenses non financières pour le personnel, ou s'il y a un mécanisme pour le demander. Il n'existe jusqu'à présent aucune approche pour vérifier l'efficacité de la communication et la perception du personnel à propos de leur implication. PLAN -, DO -

Les constats susmentionnés ont été placés dans la matrice des facteurs ci-dessous pour aider à élaborer une notation globale pour le sous-critère. Les cases de la matrice sont utilisées comme un bloc-notes, pour passer des preuves rassemblées durant l'évaluation du sous-critère à une notation de sous-critère globale et pour orienter la discussion lors de la réunion de consensus.

**PANEL DES FACTEURS - NOTATION AFFINÉE**

ÉCHELLE		0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
<b>PHASE</b>	PREUVE	Aucune preuve, ou juste quelques idées	Quelques faibles preuves, en rapport avec certains domaines	Quelques bonnes preuves en rapport avec les domaines concernés	Des preuves solides en rapport avec la plupart des domaines	Des preuves très solides en rapport avec tous les domaines	Excellentes preuves, en comparaison avec d'autres organisations, en rapport avec tous les domaines
<b>PLAN (planifier)</b>	La planification est basée sur les besoins et les attentes des parties prenantes. La planification est déployée dans les parties concernées de l'organisation sur une base régulière.	3.3.c 3.3.h			3.3.a 3.3.b 3.3.d 3.3.g 3.3.f		
	Score			50			
<b>DO (exécuter)</b>	L'exécution est gérée via des processus et des responsabilités définis et diffusée dans les parties concernées de l'organisation sur une base régulière.	3.3.h		3.3.b	3.3.a 3.3.d 3.3.e 3.3.f 3.3.g		
	Score			50			
<b>CHECK (évaluer)</b>	Les processus définis sont contrôlés avec des indicateurs pertinents et révisés dans les parties concernées de l'organisation sur une base régulière.	3.3.d	3.3.a		3.3.b		
	Score		25				
<b>ACT (adapter)</b>	Des actions de correction et d'amélioration sont prises suite aux résultats de vérification dans les parties pertinentes de l'organisation sur une base régulière.	3.3.d			3.3.e 3.3.f 3.3.g		
	Score		30				



### Remarques concernant la notation attribuée

**PLAN** (planifier) : Une situation positive pour la communication interne et le travail d'équipe, les enquêtes de personnel, le bien-être et l'équilibre vie professionnelle-vie privée. Rien n'est prévu pour la collecte d'idées et le soutien des initiatives socioculturelles. L'évaluation peut être placée dans « Quelques bonnes preuves par rapport à des domaines pertinents », mais à la droite de la colonne : 50 points.

**DO** (exécuter) : Une situation positive pour la communication interne, les enquêtes de personnel, le bien-être et l'équilibre vie professionnelle-vie privée. Pour le travail d'équipe, la mise en œuvre n'est pas générale, car elle ne couvre que les processus centraux. Rien n'est en place pour les initiatives socioculturelles. L'évaluation peut être placée dans « Quelques bonnes preuves par rapport à des domaines pertinents », mais à la droite de la colonne : 50 points.

**CHECK** (évaluer) : En général, il y a de faibles preuves de CHECK pour tous les points. L'organisation comprend en particulier que l'approche de l'étude du personnel doit être vérifiée pour l'adapter aux changements dans l'organisation, mais rien n'est en place pour cela. Néanmoins, il y a eu quelques projets pertinents dans le domaine du bien-être et de l'équilibre vie professionnelle-vie privée, même s'il n'y avait pas de lien explicite avec la phase de vérification. L'évaluation peut être placée dans « Quelques faibles preuves en rapport avec certains domaines » : 25 points.

**ACT** (adapter) : Il y a des preuves d'améliorations pertinentes pour le bien-être, l'équilibre vie professionnelle-vie privée, et les personnes handicapées, mais elles ne sont pas clairement liées aux résultats d'une activité CHECK. L'évaluation peut être placée dans « Quelques bonnes preuves par rapport à des domaines pertinents », à la droite de la colonne : 30 points.

### Exemple 2 : Comment appliquer la notation affinée aux résultats - Sous-critère 7.2

Vous avez à ce niveau la preuve possible d'une auto-évaluation d'une organisation pour le sous-critère 7.2. La preuve est résumée pour les deux sous-titres « Résultats généraux » et « Performances individuelles et développement des compétences ». Selon le panel de notation, il y a une indication des tendances et des objectifs et pour chacun, s'il s'agit d'un point fort (+) ou d'un point faible (-).

#### Exemple sous-critère 7.2 : Mesures des performances

##### Synthèse des preuves tirées de l'auto-évaluation

L'organisation mesure un grand ensemble d'indicateurs pour la performance du personnel, résumés dans le tableau de bord du rapport trimestriel et annuel. Nous pouvons résumer les résultats de 2018 comme suit, suivant le plan du modèle CAF ; pour de plus amples détails, cf. le Rapport annuel 2018.

##### Résultats généraux






Les indicateurs font référence à : l'absentéisme, la maladie, l'implication dans les activités d'amélioration, les plaintes (nombre et délai de réponse), la participation volontaire à des initiatives et activités sociales. Pour plus de 60% d'entre eux, nous pouvons observer une tendance positive dans les trois dernières années, tandis que seule la participation dans les activités sociale présente une petite diminution en 2018.

Aucun objectif n'est défini pour les indicateurs. TREND + TARGET -

##### Performances individuelles et développement des compétences

Nous mesurons les heures de formation pour la personne, le pourcentage d'objectif individuel/de groupe atteint et l'écart de compétence général. Pour tous les indicateurs, des objectifs spécifiques sont habituellement définis avec au moins 10% d'augmentation d'une année à l'autre. De manière générale, 70% des indicateurs présentent une tendance positive, tandis qu'une légère baisse de la couverture des compétences est observée (augmentation de l'écart). Pour les objectifs, moins de 50% sont atteints. Les indicateurs de formation et en particulier l'écart des compétences n'ont pas atteint les objectifs. TREND + TARGET -

Les conclusions susmentionnées ont été transformées en un score placé dans la matrice des résultats ci-dessous afin d'aider à élaborer une notation globale pour le sous-critère à aborder lors de la réunion de consensus.

PANEL DES RÉSULTATS - NOTATION AFFINÉE						
ÉCHELLE	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
<b>TENDANCES</b>	Pas de mesure	Tendance négative 	Tendance stable ou progrès modeste 	Progrès soutenu 	Progrès substantiel 	Comparaison positive avec les organisations concernées pour tous les résultats
<b>SCORE</b>				<b>60</b>		
<b>OBJECTIFS</b>	Pas d'informations ou informations anecdotiques	Les résultats ne remplissent pas les objectifs 	Peu d'objectifs sont remplis	Certains objectifs pertinents sont remplis	La plupart des objectifs pertinents sont remplis	Tous les objectifs sont remplis
<b>SCORE</b>		<b>25</b>				

Amélioration(s) prioritaire(s)

Amélioration(s) conseillée(s)

Légères améliorations éventuelles

#### Remarques concernant la notation attribuée

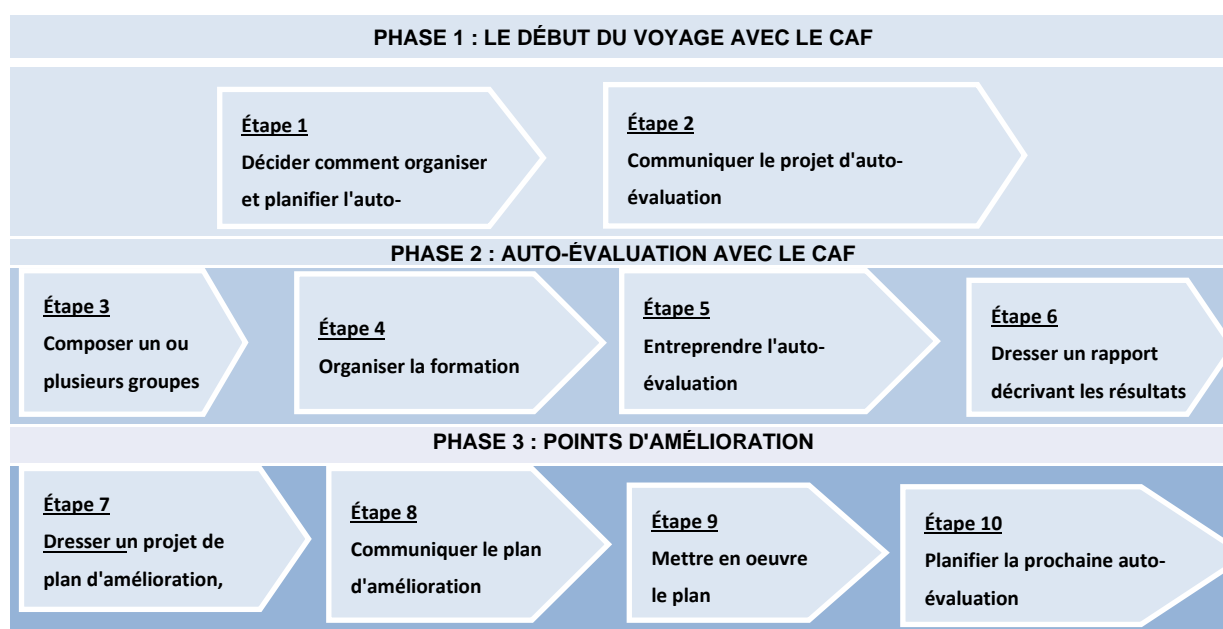
TRENDS : Une grande partie des résultats présente des progrès soutenus. Seuls deux indicateurs présentent une tendance négative (en particulier la couverture des compétences). Aussi bien les évaluations des résultats généraux que des performances individuelles peuvent être placées dans la colonne « Progrès soutenus » avec 60 points en général.

TARGETS : Il n'y a pas d'objectifs pour les indicateurs de résultats généraux (colonne « Pas d'information ou anecdotique »), tandis que les performances individuelles ont atteint moins de 50% des objectifs (colonne « Peu d'objectifs sont remplis ») avec 25 points en général.

## V Directives pour l'amélioration d'une organisation à l'aide du CAF

Le processus d'amélioration continue peut être conçu et exécuté de diverses manières. La taille de l'organisation, la culture et l'expérience préalable avec des outils de gestion de la qualité globaux sont certains des paramètres aidant à déterminer quelle sera la manière la plus appropriée de lancer l'approche TQM.

Dans ce chapitre, nous avons identifié un processus d'amélioration continue en dix étapes avec le CAF, pouvant être considéré comme pertinent pour la plupart des organisations. Il est important de souligner que l'avis donné ici est basé sur l'expérience des nombreuses organisations qui ont utilisé le CAF. Toutefois, chaque processus d'amélioration est unique et la description devrait donc être considérée comme une source d'inspiration pour les personnes responsables du processus d'auto-évaluation plutôt que comme un manuel précis pour le processus.



Après le processus d'application du CAF et de lancement des actions d'amélioration, les utilisateurs du CAF peuvent demander le label « utilisateur CAF effectif ». Le processus d'application du CAF joue un rôle important dans cette procédure de feed-back. Vous pouvez retrouver des directives communes pour la **Procédure CAF feed-back externe** sur le site web du CAF <https://www.eipa.eu/portfolio/european-caf-resource-centre/>.

## Phase 1 : Début du voyage avec le CAF

### Étape 1 - Décider comment organiser et planifier l'auto-évaluation

De hauts niveaux d'engagement et d'appropriation partagée entre les cadres supérieurs et le personnel de l'organisation sont les éléments les plus cruciaux pour garantir le succès du processus d'auto-évaluation.

Afin d'obtenir un engagement et une appropriation, l'expérience de nombreuses organisations indique qu'une décision de gestion claire via un processus consultatif sain avec les parties prenantes de l'organisation est nécessaire. Cette décision doit clairement illustrer la volonté de la direction d'être activement impliquée dans le processus en reconnaissant la valeur ajoutée de l'auto-évaluation et en garantissant l'ouverture d'esprit, le respect des résultats et la préparation au lancement d'actions d'amélioration par la suite. Elle comprend aussi l'engagement à mettre de côté les ressources nécessaires pour réaliser l'auto-évaluation de manière professionnelle.

Les connaissances à propos de l'avantage potentiel d'un CAF auto-évaluation et les informations concernant la structure du modèle et le processus d'auto-évaluation sont des éléments nécessaires pour fournir à la direction une base pour la prise de décisions. Il est très important pour tous les directeurs d'être convaincus de ces avantages dès le départ.

Dans cette phase, il est vital qu'une ou plusieurs personnes dans l'organisation assument la responsabilité de garantir ces principes de base. Il est judicieux de contacter le responsable de l'organisation pour la diffusion du CAF dans votre pays (pour de plus amples informations à ce propos, cf. [www.eipa.eu/caf](http://www.eipa.eu/caf)) et de leur demander de présenter le modèle CAF ou d'obtenir des informations sur/à partir d'autres organisations qui ont déjà utilisé le modèle et qui veulent partager leurs expériences.

#### **Feed-back d'utilisateurs du CAF – raisons d'utiliser le CAF**

Les principales raisons concernent tous les moteurs internes. L'identification des points forts et l'identification des domaines d'amélioration étaient les causes les plus significatives, tandis que le stress financier est le moteur le moins important. Les organisations veulent utiliser le CAF tout d'abord pour elles-mêmes, et pour améliorer leurs organisations - ce qui est exactement le but d'un outil d'auto-évaluation.

Afin que le personnel de l'organisation soutienne le processus d'auto-évaluation, il est important qu'une consultation ait lieu avant la décision finale concernant la réalisation de l'auto-évaluation. Hormis l'avantage général de la réalisation de l'auto-évaluation, les expériences démontrent que de nombreuses personnes estiment que le CAF est une excellente opportunité pour mieux comprendre leur organisation, et elles veulent être activement impliquées dans son développement.

Pour certaines organisations, il peut aussi être indiqué d'obtenir l'acceptation ou l'approbation

de parties prenantes externes avant de décider de réaliser une auto-évaluation. Cela peut être le cas avec les politiciens ou les cadres supérieurs d'organisations de plus haut niveau, qui sont habituellement étroitement impliqués dans la prise de décisions de gestion. Des parties prenantes externes clés peuvent avoir un rôle à jouer, surtout dans la collecte de données et les informations de traitement, et elles peuvent aussi potentiellement bénéficier de changements concernant certains domaines d'amélioration pouvant être identifiés.



## Planification initiale de l'auto-évaluation

Une fois qu'une décision a été prise pour réaliser une auto-évaluation, le processus de planification peut débuter. L'un des premiers éléments - qui peut avoir été inclus dans la décision de la direction - est la définition du champ et de l'approche de l'auto-évaluation.

Une question fréquemment posée vise à savoir si l'auto-évaluation doit couvrir l'ensemble de l'organisation ou si des entités séparées, comme des unités ou des départements, peuvent réaliser l'auto-évaluation. La réponse est la suivante : des entités séparées peuvent réaliser l'auto-évaluation, mais afin d'évaluer tous les critères et sous-critères de manière sensée, elles doivent bénéficier de suffisamment d'autonomie pour être considérées comme une organisation principalement autonome, avec une mission propre et une responsabilité significative pour les ressources humaines et les processus financiers. Dans de tels cas, il convient d'évaluer les relations fournisseur/client concernées ainsi que les relations de partie prenante entre l'unité sélectionnée et le reste de l'organisation.

Il est recommandé que la décision de la direction comprenne la sélection du panel de notation à utiliser. Deux manières de noter sont proposées. Une organisation doit poser ses choix en fonction du temps disponible à consacrer à la notation et de son niveau d'expérience et de maturité.

Une action très importante que les cadres supérieurs doivent entreprendre à cette phase concerne la désignation d'un chef de projet pour le processus d'auto-évaluation. Voici les tâches qui sont normalement assurées par le chef de projet :

- La planification détaillée du projet, y compris le processus de communication.
- La communication et la consultation avec toutes les parties prenantes concernant le projet.
- L'organisation de la formation du groupe d'auto-évaluation.
- La collecte des documents de support et des preuves.
- La participation active au groupe d'auto-évaluation.
- La facilitation du processus de consensus.
- L'édition du rapport d'auto-évaluation.
- Le soutien de la direction pour prioriser les actions et exposer le plan d'action.

Les demandes concernant les compétences du chef de projet sont élevées. La personne doit présenter à la fois un niveau de connaissances élevé concernant son organisation et des connaissances sur le modèle CAF, ainsi que des connaissances sur la manière de faciliter le processus d'auto-évaluation. La désignation du bon chef de projet, qui dispose de ces connaissances et bénéficie de la confiance des cadres supérieurs ainsi que des personnes au sein de l'organisation, est l'une des décisions clés pouvant affecter la qualité et les résultats de l'auto-évaluation.

Pour certaines organisations, la langue et les exemples utilisés dans le modèle CAF ne sont pas familiers et trop éloignés de leur pratique quotidienne pour être utilisés directement. Si ce point n'est pas résolu à une étape précoce, il peut devenir un obstacle dans le processus d'auto-évaluation. Que peut-on faire dans ces cas-là (outre les efforts de formation décrits plus loin) pour adapter le modèle à la langue de l'organisation ? Avant d'entamer cette action, il est judicieux de vérifier si cela a déjà été fait par une organisation similaire à la vôtre.



## Étape 2 - Communiquer le projet d'auto-évaluation

Une activité de planification très importante une fois que l'approche du projet a été définie concerne la définition d'un plan de communication. Ce plan comprend les efforts de communication visant toutes les parties prenantes dans le projet, avec un accent spécial sur les cadres intermédiaires et le personnel de l'organisation.

La communication est un domaine central dans tous les projets de gestion du changement, mais surtout lorsqu'une organisation réalise une auto-évaluation. Si la communication concernant l'objectif et les activités de l'auto-évaluation n'est pas claire ou appropriée, il est probable que l'effort d'auto-évaluation soit considéré comme « juste un autre projet » ou « un exercice ». Le risque à ce niveau est que ces suppositions deviennent des prophéties autoréalisatrices, car les cadres intermédiaires peuvent se montrer réticents et d'autres personnes peuvent être pleinement engagées ou impliquées.

La communication vise à encourager l'intérêt de certains employés et directeurs à être directement impliqués dans un groupe d'auto-évaluation. L'implication doit idéalement être poursuivie via la motivation personnelle. La motivation doit être l'élément de base qui lie le personnel à l'ensemble du processus d'auto-évaluation. Le personnel doit avoir une vision totalement claire de l'objectif du processus CAF auto-évaluation : l'amélioration de la performance globale de l'organisation. La politique de communication sur le processus CAF auto-évaluation doit se concentrer sur des résultats gagnant-gagnant pour toutes les parties prenantes, le personnel et les citoyens/clients.

Une communication claire et cohérente vis-à-vis de toutes les parties prenantes durant les phases pertinentes du projet est donc essentielle pour garantir la réussite du processus et de l'action de suivi. Le chef de projet ainsi que les cadres supérieurs de l'organisation doivent renforcer cette politique en se concentrant sur les éléments suivants :

- Comment l'auto-évaluation peut faire une différence.
- Pourquoi elle a été prioritaire.
- Comment elle est connectée à la planification stratégique de l'organisation.
- Comment elle est connectée (par exemple dès la première étape) à un effort général d'amélioration des performances de l'organisation, par exemple via la mise en œuvre d'un programme de réforme opérationnel innovant.

Le plan de communication doit étudier les éléments suivants : groupe cible, message, canal, expéditeur, fréquence et outils.

**Feed-back utilisateurs CAF - l'importance de la communication pour créer l'appropriation au niveau des employés est généralement sous-estimée.**

Une conclusion importante des enquêtes des utilisateurs du CAF est que les utilisateurs trouvent qu'ils n'ont généralement pas assez priorisé les efforts de communication concernant les employés durant le processus. Les leçons tirées illustrent que l'un des principaux avantages potentiels du CAF est d'améliorer le niveau de sensibilisation et de communication au sein de l'organisation. Cet objectif peut toutefois uniquement être atteint si la direction et les personnes responsables du CAF auto-évaluation sont actives à un stade très précoce dans la communication et l'implication du personnel, et si les cadres intermédiaires de l'organisation comprennent le but et les avantages potentiels de l'auto-évaluation.

## **Phase 2 : Auto-évaluation avec le CAF**

### **Étape 3 - Composer un ou plusieurs groupes d'auto-évaluation**

Le groupe d'auto-évaluation doit être aussi représentatif de l'organisation que possible. Habituellement, les personnes issues de différents secteurs, fonctions, expériences et niveaux dans l'organisation sont incluses. L'objectif est d'établir un groupe aussi effectif que possible, et en même temps un groupe capable de fournir la perspective interne la plus détaillée et précise de l'organisation.

L'expérience des utilisateurs CAF indique que les groupes sont composés d'entre 5 et 20 participants. Cependant, afin de garantir un style de travail relativement informel et efficace, les groupes d'environ 10 participants sont généralement préférables.

Si l'organisation est très grande et complexe, il pourrait être pertinent de composer plus d'un groupe d'auto-évaluation. Dans ce cas, il est crucial que la conception de projet tienne compte de la manière et du moment où la coordination appropriée des groupes aura lieu.

Les participants doivent être sélectionnés sur la base de leurs connaissances de l'organisation et de leurs compétences personnelles (ex. compétences analytiques et communicatives) plutôt que sur les compétences professionnelles uniquement. Ils peuvent être sélectionnés sur une base volontaire, mais le chef de projet et la direction restent responsables de la qualité, de la diversité et de la crédibilité du groupe d'auto-évaluation.

Le chef de projet du groupe peut aussi être le président ; cela peut aider pour la continuité du projet, mais il faut veiller à éviter les intérêts conflictuels. Ce qui est important, c'est que le président du groupe ait la confiance de tous les membres du groupe pour pouvoir mener des discussions de manière efficace et équitable, permettant à tout le monde de contribuer au processus. Le président peut être désigné par le groupe proprement dit. Un secrétariat efficace pour aider le président et organiser les réunions est essentiel, tout comme de bonnes infrastructures de réunion et un bon support ICT.

Une question fréquemment posée vise à savoir si les cadres supérieurs doivent être inclus dans le groupe d'auto-évaluation. La réponse à cette question dépendra de la culture et de la tradition de l'organisation. Si la direction est impliquée, ils peuvent fournir des informations supplémentaires et cela augmentera la probabilité que la direction s'approprie la mise en œuvre ultérieure des actions d'amélioration identifiées. Cela augmente aussi la diversité/représentation. Cependant, si la culture n'est pas susceptible de soutenir cela, la qualité de l'auto-évaluation peut être compromise si un ou plusieurs des membres du groupe se sent inhibé et incapable de contribuer ou de parler librement.

### **Étape 4 : Organiser la formation**

#### **Information et formation de la direction**

Il pourrait être judicieux d'impliquer les cadres supérieurs ou intermédiaires et d'autres parties prenantes dans la formation d'auto-évaluation, sur une base volontaire, afin d'élargir les connaissances et la compréhension des concepts de TQM en général et l'auto-évaluation avec le CAF en particulier.

#### **Information et formation du groupe d'auto-évaluation**

Le modèle CAF doit être introduit, tandis que les objectifs et la nature du processus d'auto-évaluation doivent être expliqués au groupe. Si le chef de projet a été formé avant cette phase, il est indiqué que

cette personne joue un rôle majeur dans la formation. Outre les explications théoriques, la formation doit aussi inclure des exercices pratiques pour ouvrir les esprits des participants aux principes de la qualité totale, et aussi pour expérimenter le développement de consensus, car ces concepts et comportements peuvent être méconnus de la plupart des membres.

Une liste fournie par le chef de projet avec tous les documents pertinents et les informations nécessaires pour évaluer l'organisation de manière efficace devrait être à la disposition du groupe. Un critère des facteurs et un critère de résultats pourraient être évalués ensemble. Cela permettra au groupe de mieux comprendre comment le CAF auto-évaluation fonctionne. Un consensus doit être trouvé sur la manière d'évaluer la preuve des points forts et les domaines d'amélioration, et sur la manière d'attribuer les scores.

Une autre session pertinente qui permettra de gagner du temps plus tard (durant la phase de consensus) vise à obtenir une image commune des parties prenantes clés de l'organisation, celles qui ont un intérêt majeur dans ses activités : clients/citoyens, politiciens, fournisseurs, partenaires, directeurs et employés. Les services et produits les plus importants fournis ou reçus des parties prenantes ainsi que les processus clés pour assurer ces opérations devraient aussi être clairement identifiés.

## **Étape 5 - Entreprendre l'auto-évaluation**

### **Entreprendre l'évaluation individuelle**

Chaque membre du groupe d'auto-évaluation est invité, en utilisant les documents et les informations pertinents fournis par le chef de projet, à fournir une évaluation précise, sous chaque sous-critère, de l'organisation. Cette démarche est basée sur leurs propres connaissances et expériences du travail au sein de l'organisation. Ils inscrivent des mots clés des preuves concernant les points forts et les domaines d'amélioration. Il est recommandé que ces domaines d'amélioration soient formulés de manière aussi précise que possible afin de faciliter l'identification des propositions d'action ultérieurement. Ils doivent alors créer un récapitulatif de leurs conclusions et noter chaque sous-critère, conformément au panel de notation qui a été sélectionné.



Le président doit être disponible pour traiter les questions des membres du groupe d'auto-évaluation pendant l'évaluation individuelle. Ils peuvent aussi coordonner les conclusions des membres en préparation de la réunion de consensus.

Le président doit être disponible pour traiter les questions des membres du groupe d'auto-évaluation pendant l'évaluation individuelle. Ils peuvent aussi coordonner les conclusions des membres en préparation de la réunion de consensus.

### **Comment noter ?**

Le CAF propose deux manières de noter : l'approche classique et l'approche affinée. Les deux systèmes de notation sont expliqués de manière détaillée au Chapitre III. Il est suggéré que le système de notation classique soit utilisé si une organisation n'est pas familiarisée avec l'auto-évaluation et/ou est inexpérimentée dans les techniques de gestion globale de la qualité.

### **Entreprendre le consensus en groupe**

Dès que possible après les évaluations individuelles, le groupe doit se rencontrer et convenir des points forts, des domaines d'amélioration et des notes à chaque sous-critère. Un processus de dialogue et de discussion est nécessaire (effectivement essentiel dans le cadre de l'expérience d'apprentissage) afin

d'atteindre un consensus, car il est très important de comprendre pourquoi il existe des différences concernant les points forts, les domaines d'amélioration et la notation.

La séquence pour l'évaluation des neuf critères peut être établie par le groupe d'auto-évaluation. Il n'est pas nécessaire pour cela d'être en ordre numérique strict.

### Trouver un consensus

Comment peut-on atteindre un consensus ? Dans le cadre du processus visant à atteindre un consensus, nous pouvons utiliser une méthode à quatre étapes :

1. Présenter toutes les preuves concernant les points forts identifiés et les domaines d'amélioration par sous-critère - identifiés par chaque individu.
2. Atteindre un consensus concernant les points forts et les domaines d'amélioration - on y arrive habituellement après avoir tenu compte des preuves ou informations supplémentaires.
3. Présenter la série de scores individuels sous chaque sous-critère.
4. Atteindre un consensus concernant la notation finale.

Une bonne préparation de la réunion par le président (ex. collecte d'informations importantes, coordination des évaluations individuelles) peut mener à une direction fluide des réunions et à un gain de temps important.

Le président est responsable et joue un rôle clé dans la direction de ce processus et pour aboutir à un consensus de groupe. En tout cas, la discussion doit être basée sur des preuves claires d'actions entreprises et de résultats atteints. Le CAF reprend une liste d'exemples pertinents, pour aider à fournir une assistance dans l'identification des preuves appropriées. Cette liste n'est pas exhaustive et il n'est pas nécessaire de répondre à tous les exemples possibles - seuls ceux qui sont pertinents pour l'organisation. Le groupe est toutefois encouragé à trouver des exemples supplémentaires qui sont selon eux pertinents pour l'organisation.

Le rôle des exemples est d'expliquer le contenu des sous-critères de manière plus détaillée afin :

- D'explorer comment l'administration répond aux exigences exprimées dans le sous-critère.
- De fournir une assistance dans l'identification des preuves.
- D'indiquer les bonnes pratiques dans ce domaine particulier.

#### **Feed-back des utilisateurs CAF - la valeur ajoutée des discussions**

La majeure partie des utilisateurs ont atteint un consensus après discussions. La discussion proprement dite est très souvent considérée comme la valeur ajoutée réelle d'une auto-évaluation : lorsqu'un consensus est atteint, le résultat final est supérieur à la somme des opinions individuelles. Il reflète la vision commune d'un groupe représentatif et, dans ce cadre, il corrige et va au-delà des opinions individuelles subjectives. La clarification des preuves et l'expression de l'historique des différentes visions sur les points forts et les points faibles sont souvent considérées comme plus importantes que les scores.

### **Durée de l'exercice d'auto-évaluation**

En comparant la réalité et la préférence, et sur la base des différentes études, une période de deux à trois jours semble être assez courte pour réaliser une auto-évaluation fiable, tandis qu'une période de dix jours ou plus est considérée comme étant trop longue. Il est difficile de proposer un programme temporel idéal pour un CAF auto-évaluation, car il y a trop de variables, notamment les objectifs de la direction, le temps, les ressources et l'expertise disponibles pour l'investissement, la disponibilité des données, le temps et les informations des parties prenantes, et les pressions politiques. Pour la majeure partie des organisations, une période allant jusqu'à cinq jours est toutefois la norme. Cela comprend l'évaluation individuelle et les réunions de consensus.

La grande majorité des organisations terminent l'ensemble du processus d'application CAF dans les trois mois, y compris la préparation, l'auto-évaluation, les conclusions et la formulation d'un plan d'action.

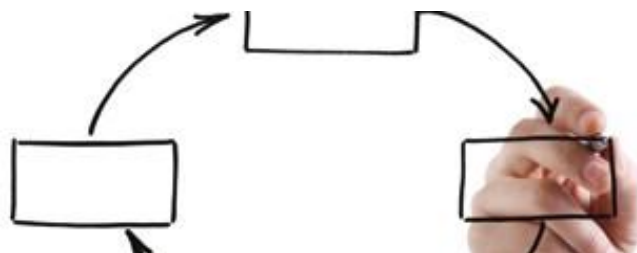
Une période de trois mois semble être un délai idéal pour rester concentré. Prendre plus de temps augmente le risque de baisse de motivation et d'intérêt de toutes les parties impliquées. De plus, la situation peut avoir changé entre le début et la fin du processus d'auto-évaluation. Dans ce cas, l'évaluation et la notation peuvent ne plus être précises. C'est très probable, car l'amélioration d'une organisation à l'aide du CAF est un processus d'amélioration dynamique, continu, et la mise à jour des données et des informations fait donc partie de ce processus.

### **Étape 6 - Dresser un rapport décrivant les résultats de l'auto-évaluation**

Un rapport d'auto-évaluation typique doit suivre la structure du CAF (comme illustré dans le Plan A) et se composer au moins des éléments suivants :

- Les points forts et les domaines d'amélioration pour chaque sous-critère, soutenus par des preuves pertinentes.
- Un score qui est justifié sur la base du panel de notation utilisé selon les preuves collectées.
- Les idées d'actions d'amélioration.

Afin d'utiliser le rapport en tant que base pour les actions d'amélioration, il est crucial que les cadres supérieurs acceptent officiellement le rapport d'auto-évaluation, et idéalement qu'ils l'appuient et l'approuvent. Si le processus de communication a bien fonctionné, cela ne devrait pas poser problème. Les cadres supérieurs devraient reconfirmer leur engagement dans la mise en œuvre des actions d'amélioration. Il est également essentiel à cette étape de communiquer les principaux résultats au personnel de l'organisation et à d'autres parties prenantes participantes.





### Phase 3 : Points d'amélioration

#### **Feed-back utilisateurs CAF : absence de mesures**

De nombreuses organisations ont rencontré des obstacles durant leur première application du CAF. L'absence de mesure a manifestement été le principal problème dans de nombreuses organisations publiques réalisant une auto-évaluation pour la première fois, débouchant très souvent sur l'installation de systèmes de mesure en tant que première action d'amélioration.

#### **Étape 7 - Dresser un projet de plan d'amélioration**

La procédure d'auto-évaluation devrait aller au-delà du rapport d'auto-évaluation afin de remplir l'objectif de la mise en œuvre du CAF. Cela devrait directement déboucher sur un rapport d'actions pour améliorer les performances de l'organisation.

Ce plan d'action est l'un des principaux objectifs de l'effort du CAF auto-évaluation et également le moyen d'apporter des informations vitales au système de programmation stratégique de l'organisation. Il doit produire un plan intégré pour

l'organisation afin d'améliorer l'ensemble de son fonctionnement. La logique centrale du rapport se présente spécifiquement comme suit :

- Il s'agit d'une planification d'action systématique intégrée pour l'ensemble de l'organisation.
- Elle résulte du rapport d'auto-évaluation et est donc basée sur les preuves et les données fournies par l'organisation elle-même et (ce qui est absolument vital) à partir du point de vue du personnel de l'organisation.
- Elle se fonde sur les points forts, traite les points faibles de l'organisation et répond à chacun d'entre eux avec des actions d'amélioration appropriées.

#### **Prioriser les domaines d'amélioration**

Pour la préparation d'un plan d'amélioration, la direction pourrait souhaiter envisager l'utilisation d'une approche structurée, en ce compris les questions suivantes :

- Où voulons-nous être dans deux ans par rapport à la vision globale et à la stratégie de l'organisation ?
- Quelles sont les actions qui doivent être entreprises pour atteindre ces objectifs (définition de tâches/stratégie) ?

Le processus de développement d'un plan d'amélioration pourrait être structuré comme suit : la direction, en consultation avec les parties prenantes pertinentes (ex. membres du groupe d'auto-évaluation),

- rassemble les idées d'amélioration à partir du rapport d'auto-évaluation et collecte ces idées d'amélioration sous des thèmes communs ;
- analyse les domaines d'amélioration et les idées suggérées, puis formule des actions d'amélioration en tenant compte des objectifs stratégiques de l'organisation ;
- priorise les actions d'amélioration à l'aide des critères convenus pour calculer leur impact (faible, moyen, élevé) dans les domaines d'amélioration, comme :
  - le poids stratégique de l'action (une combinaison d'impact sur les parties prenantes, l'impact sur les résultats des organisations, la visibilité interne/externe) ;
  - la facilité de mise en œuvre des actions (en examinant le niveau de difficulté, les ressources nécessaires et la vitesse de réalisation) ;
- assigne la propriété à chaque action ainsi qu'un calendrier et des étapes, et identifie les ressources nécessaires.

Il peut être utile d'associer les actions d'amélioration continues à la structure du CAF afin de conserver un aperçu clair.

Une manière de prioriser consiste à combiner le niveau de notation par critère ou sous-critère, ce qui donne une idée de la performance de l'organisation dans tous les domaines et des objectifs stratégiques clés.

### Recommandations

Alors qu'un CAF auto-évaluation est reconnu comme étant le début d'une stratégie d'amélioration à long terme, l'évaluation soulignera inévitablement plusieurs domaines pouvant être traités de manière relativement rapide et aisée. Agir sur ceux-ci contribuera à la crédibilité du programme d'amélioration et représentera un retour immédiat sur l'investissement en temps et en formation ; cela encourage aussi à continuer - le succès engendre le succès.

Il est indiqué d'impliquer le personnel qui réalise l'auto-évaluation dans les activités d'amélioration. C'est généralement personnellement gratifiant pour eux et cela renforce leur confiance et leur moral. Ils peuvent aussi devenir des ambassadeurs pour d'autres initiatives d'amélioration.

Au mieux, le plan d'action découlant de l'auto-évaluation devrait être intégré dans le processus de planification stratégique de l'organisation et faire partie de la gestion globale de l'organisation.

### Étape 8 - Communiquer le plan d'amélioration

Comme mentionné précédemment, la communication est l'un des facteurs de réussite cruciaux d'une auto-évaluation et des actions d'amélioration qui s'ensuivent. Les actions de communication doivent fournir les informations appropriées avec les médias adéquats au groupe cible indiqué et au bon moment - non seulement avant ou pendant, mais aussi après l'auto-évaluation.

Une organisation doit décider individuellement si elle rendra ou non le rapport d'auto-évaluation disponible, mais il est considéré comme une bonne pratique d'informer l'ensemble du personnel des résultats de l'auto-évaluation, autrement dit des principales conclusions de l'auto-évaluation, des domaines dans lesquels l'action est la plus nécessaire, et des actions d'amélioration prévues. Si ce n'est pas le cas, la possibilité de créer une plateforme appropriée pour le changement et l'amélioration risque d'être perdue.

#### Les membres des groupes d'auto-évaluation (SAG)

Les membres du SAG ont investi beaucoup d'énergie dans l'exercice, très souvent en plus de leur travail quotidien habituel. Ils commencent souvent leur travail dans le SAG avec certaines suspicions concernant l'utilité de la tâche, l'implication de la direction, les dangers liés au fait d'être ouvert et honnête, etc. Après un certain temps, lorsqu'ils voient que les choses sont prises au sérieux, la motivation et un certain enthousiasme apparaissent et à la fin, ils s'approprient pleinement les résultats. Ils ont le potentiel de devenir les candidats les plus motivés pour les équipes d'amélioration et devraient être traités conformément à ce rôle.





Dans une communication concernant les résultats, il est toujours bon de souligner les choses que l'organisation fait bien et la manière dont elle envisage de s'améliorer. Il existe de nombreux exemples d'organisations prenant leurs points forts pour acquis et oubliant parfois, voire ne réalisant pas, à quel point il est important de célébrer la réussite.

### **Étape 9 - Mettre le plan d'amélioration en œuvre**

Comme décrit à l'étape 7, la formulation du plan d'action d'amélioration priorisé est très importante. Bon nombre d'exemples dans le modèle CAF peuvent être considérés comme un premier pas vers des actions d'amélioration. Les bonnes pratiques existantes et les outils de gestion peuvent être associés aux différents critères du modèle. Des exemples sont illustrés ci-dessous.

La mise en œuvre de ces actions d'amélioration devrait être basée sur une approche cohérente et adaptée. Les délais et les résultats attendus doivent être clarifiés. Une personne responsable pour chaque action (un « propriétaire ») doit être désignée, et des scénarios alternatifs pour les actions complexes doivent être pris en considération.

Tout processus de gestion de la qualité doit être basé sur une surveillance régulière de la mise en œuvre et de l'évaluation des outputs et des outcomes. Avec le suivi, il est possible d'ajuster ce qui était prévu dans le courant de la mise en œuvre et après l'évaluation (résultats et outcomes), pour vérifier ce qui a été atteint et son impact général. Pour améliorer cela, il est nécessaire d'établir des manières de mesurer la performance des actions (indicateurs de performance, critère de réussite, etc.). Les organisations pourraient utiliser le cycle PDCA (PLAN, DO, CHECK, ACT) pour gérer les actions d'amélioration. Afin de pleinement profiter des actions d'amélioration, elles doivent être intégrées dans les processus ordinaires des organisations.

Sur la base du CAF auto-évaluation, de plus en plus de pays organisent des événements de reconnaissance. Le CAF auto-évaluation pourrait aussi mener à la reconnaissance à partir des Niveaux d'Excellence EFQM® ([www.efqm.org](http://www.efqm.org)).

La mise en œuvre de plans d'action CAF facilite l'usage permanent d'outils de gestion comme un tableau de bord prospectif, des enquêtes de satisfaction des clients et des employés, et des systèmes de gestion des performances.

### **Étape 10 - Planifier la prochaine auto-évaluation**

Utiliser le cycle PDCA pour gérer le plan d'action implique une nouvelle évaluation avec le CAF. Une fois que le plan d'actions d'amélioration est formulé et que la mise en œuvre des changements a débuté, il est important de veiller à ce que les changements aient un effet positif et n'aient pas un effet contraire sur les aspects par rapport auxquels l'organisation enregistrerait auparavant de bons résultats. Certaines organisations ont intégré une auto-évaluation régulière dans leur processus de planification d'activités - leurs évaluations sont prévues pour informer la définition annuelle d'objectifs et les offres pour les ressources financières.

Les panels d'évaluation du CAF sont des outils simples, mais puissants à utiliser lors de l'évaluation des progrès continus du plan d'action d'amélioration.

## VI Le feed-back externe

Les organisations du secteur public qui ont mis le CAF en œuvre peuvent demander le label « utilisateur CAF effectif (ECU) » entre 6 et 12 mois après la réalisation du CAF auto-évaluation ainsi que la clôture et remise du rapport d'auto-évaluation.

La **procédure de feed-back externe** vise à atteindre les objectifs suivants :

- Soutenir la qualité de la mise en œuvre du CAF et son impact sur l'organisation.
- Déterminer si l'organisation instaure des valeurs TQM suite à l'application du CAF.
- Soutenir et renouveler l'enthousiasme concernant une amélioration continue au sein de l'organisation.
- Promouvoir la révision par les pairs et l'apprentissage comparatif.
- Récompenser les organisations qui ont débuté le parcours vers une amélioration continue.

À cette fin, l'action est basée sur trois piliers.

Pilier 1 : le processus d'auto-évaluation

La qualité de l'auto-évaluation sert de base pour la réussite des améliorations futures. Dans le premier pilier du CAF feed-back externe, la qualité du processus d'auto-évaluation est analysée.

Pilier 2 : le processus des actions d'amélioration

Dans le second pilier, le CAF feed-back externe examine les procédures de planification adoptées et le processus suivi pour la mise en œuvre du CAF actions d'amélioration.

Pilier 3 : la maturité TQM de l'organisation

L'un des objectifs du modèle CAF consiste à guider les organisations du secteur public vers les huit principes d'excellence fondamentaux. L'évaluation concerne donc le niveau de maturité atteint par l'organisation suite au processus d'auto-évaluation et d'amélioration.

Les acteurs du CAF feed-back externe

Les acteurs qualifiés du CAF feed-back externe interviennent en tant qu'évaluateurs. Ils analysent les documents qu'a fournis le candidat, interrogent les acteurs et parties prenantes concernés de la mise en œuvre du CAF et réalisent une visite sur place. Le feed-back est formulé sur la base des éléments recueillis et la décision d'attribution du label « Utilisateur CAF effectif » est préparée. Les principales tâches des acteurs du CAF feed-back externe doivent :

- Analyser la mise en œuvre du CAF et des Principes d'Excellence au sein de l'organisation ;
- Fournir un feed-back et des suggestions concernant la mise en œuvre du CAF ;
- Soutenir et renouveler l'enthousiasme au sein de l'organisation pour travailler avec le CAF.

Pour devenir un acteur CAF feed-back externe, les candidats doivent participer au cours de formation commune au niveau national ou européen.

Des directives communes pour la mise en œuvre du CAF **Procédure de feed-back externe** ont été élaborées par le réseau CAF et sont disponibles sur <https://www.eipa.eu/portfolio/european-caf-resource-centre/>. Ces directives garantissent que les processus d'évaluation sont organisés de manière qualitative et que le label d'utilisateur CAF effectif couvre une norme similaire au sein de l'Union européenne.

## VII Glossaire CAF

### **A**ccessibilité

L'accessibilité des infrastructures publiques est une exigence clé pour un accès équivalent aux services publics et un niveau de qualité de service élevé. Les organisations bien accessibles peuvent se caractériser par les aspects suivants : accessibilité en transports publics, accès aux personnes à mobilité réduite, heures d'ouverture et temps d'attente, utilisation d'un langage compréhensible, etc. L'accessibilité numérique est aussi comprise, par exemple des sites web accessible aux aveugles.

### **A**gilité

L'agilité fait référence à la « capacité d'une organisation à rapidement répondre aux changements en adaptant sa configuration stable initiale ». Cette pratique aide à rapidement s'adapter aux changements environnementaux et du marché de manière productive et souple. Cette capacité peut être atteinte via des méthodes innovantes, comme le scrum, kanban, lean, la réflexion conceptuelle ainsi que le soutien d'une « mentalité agile » pour tous le personnel via une formation sur mesure.

### **A**pprentissage

L'apprentissage est l'acquisition et la compréhension des connaissances et des informations pouvant entraîner des améliorations ou du changement. Nous pouvons citer parmi les activités d'apprentissage organisationnelles le benchmarking/apprentissage comparatif, les audits et/ou les évaluations dirigés en interne et en externe, ainsi que les études de meilleures pratiques. Nous pouvons citer parmi les exemples d'apprentissage individuel la formation et le développement des compétences.

- Environnement d'apprentissage  
Un environnement d'apprentissage dans une communauté professionnelle se caractérise lorsque l'apprentissage a lieu sous la forme d'acquisition de compétences, de partage de connaissances, d'échange d'expériences et de dialogue sur les meilleures pratiques.
- Organisation apprenante  
Une organisation d'apprentissage se caractérise par le fait que le personnel étend continuellement sa capacité à atteindre les résultats souhaités, l'encouragement de schémas de pensée neufs et étendus, lorsque l'aspiration collective est définie librement, et où les personnes apprennent continuellement dans le contexte de l'ensemble de l'organisation.
- Apprentissage sur site  
L'apprentissage sur site est une forme de formation assurée sur le lieu de travail. Cela comprend le fait d'avoir un collègue, un manager ou un superviseur plus expérimenté qui montre ou explique les opérations à l'employé. Le travail est assuré sous supervision et le feed-back est important. Le coaching, la rotation des postes et la participation à des projets spéciaux sont des formes d'apprentissage sur place.

### **A**pprentissage comparatif (benchmarking)

L'apprentissage comparatif dans les administrations publiques est un partage des connaissances, des informations et parfois des ressources. Il est reconnu comme une manière efficace d'introduire le changement organisationnel. Il réduit les risques, est efficace et permet de gagner du temps.

### **A**scensionnel

La direction du flux des informations ou des décisions, par exemple, des niveaux inférieurs d'une

organisation vers les niveaux supérieurs est réputée comme étant « ascensionnelle ». L'inverse est « descendant ».

### **Assurance de qualité**

L'assurance de qualité se concentre sur les processus centraux afin de garantir la qualité d'un produit ou d'un service. L'assurance de la qualité comprend le contrôle de la qualité. Ce concept, né dans les années 1950 et largement utilisé dans les années 1980 et 1990 via les normes ISO 9000, n'est plus utilisé. Il a été remplacé par le concept de gestion globale de la qualité.

### **Audit**

L'audit est une fonction d'évaluation indépendante pour examiner et évaluer les activités d'une organisation et ses résultats. Les audits les plus communs sont les suivants : l'audit financier, l'audit ICT, l'audit de conformité et l'audit de gestion. Trois niveaux d'activité de contrôle d'audit peuvent être distingués :

- Le contrôle interne, effectué par la direction ;
- L'audit interne, effectué une unité autonome de l'organisation. Outre les activités de conformité/régulation, ce type d'audit peut aussi intervenir dans le contrôle de l'efficacité de la gestion interne de l'organisation ;
- L'audit externe, effectué par un organisme indépendant extérieur à l'organisation.

### **Automatisation**

Les attentes des citoyens par rapport à l'administration publique sont élevées à l'ère de la digitalisation. Ils veulent des services disponibles tout le temps, répondant aux besoins des citoyens et offrant des services rapides et personnalisés. Afin de répondre aux attentes des citoyens, de réduire leurs propres pertes de temps et d'accélérer le délai de traitement interne. L'automatisation est essentielle pour faire progresser la digitalisation.

L'automatisation dans le secteur public traite donc de la question visant à savoir quels sont les services et les tâches qui peuvent être fournis automatiquement, sans interférence humaine (ex. traitement des données, application automatique).

### **Autonomisation**

Il s'agit d'un processus par lequel on accorde plus d'autorité à un individu ou un groupe de personnes dans le processus décisionnel. Il peut s'appliquer aux citoyens et aux employés en impliquant la personne/le groupe et en leur conférant un degré d'autonomie dans leurs actions/décisions.

## **Benchmarking**

C'est une réalisation mesurée à un haut niveau (parfois qualifiée de « best-in-class », cf. meilleure pratique/bonne pratique/pratique inspirante ci-dessous) ; une norme de référence ou de mesure pour la comparaison ; ou un niveau de performance qui est reconnu comme étant la norme d'excellence pour un processus spécifique. Il y a de nombreuses définitions du benchmarking, mais les mots clés associés au benchmarking sont « faire des comparaisons avec d'autres ». « Benchmarking is simply about making comparisons with other organisations and then learning the lessons that those comparisons reveal » (source : European Benchmarking Code of Conduct).

### **Brainstorming (remue méninges)**

Il est utilisé en tant qu'outil de travail d'une équipe pour générer des idées sans contraintes dans une

courte période de temps. La règle la plus importante consiste à éviter tout type de critique lors de la phase de production des idées.

### **Budgétisation axée sur les performances**

Un budget axé sur les performances est un budget qui reflète à la fois l'apport des ressources et l'output des services pour chaque unité d'une organisation. L'objectif est d'identifier et de noter les performances relatives basées sur la réalisation des objectifs pour les outputs spécifiés. Ce type de budget est communément utilisé par les organes et les agences gouvernementaux pour illustrer le lien entre l'argent des contribuables et l'outcome des services fournis par les gouvernements fédéraux, d'État ou locaux.

### **C**aractère privé des données

Cet aspect de la technologie de l'information (IT) traite de la capacité d'une organisation ou d'un individu à définir quelles sont les données dans un système informatique qui peuvent être partagées avec de tierces parties.

### **Citoyen/client**

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

### **Coaching**

Le coaching est utilisé comme un avis orienté vers l'objectif et orienté vers la solution et comme un soutien pour les spécialistes et les cadres. Le but est de poursuivre le développement de leur relation et de leurs qualités de leadership, et de les adapter aux conditions professionnelles. Le coaching sert principalement à atteindre des objectifs réalistes, volontaires, qui sont pertinents pour le développement de la personne coachée. L'accent est mis sur la promotion de l'autoréflexion et de la connaissance de soi.

### **Co-conception**

La co-conception est l'implication des citoyens et des clients dans (la poursuite du) le développement de services publics. Nous pouvons citer parmi les exemples les ateliers d'innovation, les ateliers de réflexion conceptuelle et les cercles de feed-back structurés, qui enregistrent le feed-back des citoyens et des clients de manière structurée et qui les rendent utiles pour la poursuite du développement des processus de services.

### **Code source ouvert**

Le code source ouvert fait référence à tout programme dont le code source est publiquement disponible et peut être modifié si les utilisateurs ou les développeurs considèrent que c'est nécessaire. Le logiciel libre est souvent développé par une communauté publique et est gratuit.

### **Co-décision**

La co-décision fait référence à l'implication des citoyens et des clients dans les processus décisionnels d'administrations publiques. Les exemples vont des procédures de participation des citoyens dans les domaines de la conception du paysage urbain, la préparation des décisions d'infrastructure, à des questions de préparation des décisions de dépenses publiques.

### **Code de conduite**

Il s'agit des règles, directives, ou normes comportementales pour les individus, les groupes professionnels ou les organisations. Les codes de conduite peuvent aussi s'appliquer à des activités spécifiques, comme l'audit ou le benchmarking et font souvent référence à des normes éthiques.

### **Co-évaluation**

Les citoyens s'expriment sur la qualité de la politique publique et sur les services qu'ils reçoivent.

### **Conflit d'intérêts**

Un conflit d'intérêts dans le secteur public fait référence à un conflit entre l'obligation publique et les intérêts privés d'un fonctionnaire, où l'intérêt privé d'un fonctionnaire pourrait indûment influencer la réalisation de ses obligations officielles (ex. emploi secondaire, possible parti pris, acceptation de cadeaux). Même s'il n'y a pas de preuves d'actions, un conflit d'intérêts pourrait créer un soupçon de parti pris qui peut miner la confiance en la capacité de cette personne à agir correctement.

### **Conformité**

Le terme conformité peut être défini comme étant l'acte d'adhésion ou de conformité à une loi, une réglementation, une demande ou une requête. Dans un environnement professionnel, la conformité aux lois, réglementations, règles et politiques est le respect des prescriptions légales ou des conditions de l'activité.

### **Consensus**

Trouver un accord. Lors de l'auto-évaluation, tous les évaluateurs se rassemblent pour comparer et discuter de leurs évaluations et scores individuels. Le processus se termine lorsque qu'un accord est trouvé et un score global est attribué pour l'organisation.

### **Contrôle**

Le contrôle est une fonction importante du système de gestion, dont la tâche principale consiste en la planification, le guidage, et le contrôle de tous les domaines organisationnels. Dans la pratique, les questions liées au contrôle se distinguent entre le contrôle opérationnel et le contrôle stratégique.

Le contrôle opérationnel assure que l'organisation publique est couronnée de succès d'un point de vue juridique, économique, environnemental et social. Le contrôle stratégique analyse les cadres politiques, juridiques, démographiques, techniques, sociaux, environnementaux et autres afin que l'organisation publique puisse être sûre que les produits qu'elle crée répondent aux exigences et puisse répondre aux changements de la demande.

### **Co-production**

Les citoyens sont impliqués dans la production et/ou le cycle de prestation des services et leur qualité.

### **Compétence**

Les compétences comprennent les connaissances, les compétences et les attitudes d'un individu utilisées dans la pratique dans une situation professionnelle. Lorsqu'un individu est capable de réaliser une tâche avec succès, on considère qu'il a atteint un niveau de compétence.

### **Comptabilité analytique**

La comptabilité analytique enregistre, alloue des coûts pour par exemple les services et les produits de

l'administration. Elle indique à quel coût les services publics sont produits. Elle fournit des apports importants pour les mesures des performances.

### **Conception de service**

Il s'agit de l'activité de planification et d'organisation du personnel, de l'infrastructure, de la communication et des composantes matérielles d'un service afin d'améliorer sa qualité et l'interaction entre le prestataire de services et ses clients.

### **Connaissances**

Les connaissances peuvent être définies comme étant les informations transformées par l'expérience, le contexte, l'interprétation et la réflexion. Les connaissances sont le résultat d'un travail de transformation qui a été réalisé sur une information individuelle. Nous considérons que les connaissances diffèrent des données ou informations, car elles nécessitent une appropriation ou une capacité cognitive humaine. Exemple : pratique, savoir-faire, expertise, connaissances techniques.

### **Crowdfunding**

Le crowdfunding est la pratique de financement d'un projet ou d'une entreprise. Un grand nombre de personnes contribue pour un montant relativement faible, généralement via Internet au financement d'un projet.

### **Culture dirigée par l'innovation**

Une culture organisationnelle favorable à l'innovation dans le secteur public se caractérise par un certain nombre de valeurs, comme : l'auto-responsabilité, l'orientation client cohérente, l'ouverture, le questionnement de schémas d'action connus, la diversité, l'appréciation mutuelle, l'orientation vers la réalisation, etc. Dans ce contexte, la coopération interorganisationnelle peut ouvrir de nouvelles perspectives et lancer des processus d'apprentissage importants. Le leadership joue un rôle clé dans le développement d'une culture organisationnelle favorable à l'innovation.

### **Culture du leadership**

Les managers jouent un rôle significatif dans le développement d'une culture organisationnelle favorable à l'innovation. En stimulant la confiance mutuelle et l'ouverture, ils peuvent intervenir en tant que coaches et mentors des employés et agir en tant que modèle. Avec cette attitude, ils génèrent une vision, la confiance en leur rôle de leadership pour leur mission organisationnelle afin d'atteindre les objectifs stratégiques.

### **Culture organisationnelle**

La culture organisationnelle est l'ensemble des comportements, des éthiques et des valeurs qui sont transmis, pratiqués et renforcés par les membres des organisations, influencés par les systèmes et les traditions nationaux, sociopolitiques et juridiques.

### **Cybersecrurité**

La cybersécurité est la protection des systèmes connectés à Internet, y compris le matériel, les logiciels et les données, contre les cyberattaques. Dans un contexte informatique, la sécurité comprend la cybersécurité et la sécurité physique - elles sont toutes les deux utilisées par les administrations pour se protéger contre un accès non autorisé aux centres de données et à d'autres systèmes informatiques.

### **Cycle PDCA**



Le cycle PDCA comporte quatre étapes à parcourir pour atteindre l'amélioration continue, comme décrit par Deming :

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

Il souligne que les programmes d'amélioration doivent débiter avec une planification soignée, doivent déboucher sur des actions efficaces, doivent être vérifiés et éventuellement adaptés, et doivent à nouveau déboucher sur une planification soignée dans un cycle continu.

## **D**escendant

Il s'agit du flux d'informations et de décisions provenant des niveaux supérieurs et allant vers les niveaux inférieurs au sein d'une organisation. L'opposé est ascensionnel.

## **Description de fonction**

Une description de fonction est un exposé complet de la fonction (description des tâches, responsabilités, connaissances, compétences et capacités). Il s'agit d'un instrument fondamental pour la gestion des ressources humaines. Elle représente un élément de connaissance, d'analyse, de communication et de dialogue. Elle représente un type de charte entre l'organisation et le titulaire de la fonction. Il s'agit en outre d'un facteur clé pour que les employeurs et les employés soient conscients de leurs responsabilités.

## **Diagramme/carte de processus**

Il s'agit d'une représentation graphique des séries d'actions ayant lieu au sein d'un processus.

## **Digitalisation - Transformation numérique**

La digitalisation dans une description technique est le processus de conversion d'informations analogiques en données numériques et lisibles sur ordinateur. En raison du développement rapide de la technologie informatique, d'Internet et des médias sociaux, la digitalisation change la prestation des services publics, des entreprises et de la société à de nombreux égards. Les organisations du secteur public doivent préparer leurs employés à l'utilisation du pouvoir de la digitalisation pour résoudre les problèmes actuels ou trouver de nouvelles manières, plus efficaces, de fournir des services. Les mesures dans ces domaines peuvent concerner la définition d'une stratégie de digitalisation, la formation, les directives pour la protection des données, la désignation d'agents de protection des données, etc.

Les compétences numériques font référence à la confiance et à l'usage crucial de toute la gamme des technologies numériques pour l'information, la communication et la résolution de problèmes de base.

La transformation numérique et l'innovation font référence à un processus d'adoption d'outils et de méthodes numériques par une organisation, généralement ceux qui n'ont soit pas inclus le facteur numérique dans leurs activités centrales, ou qui n'ont pas suivi le rythme du changement dans les technologies numériques. La pratique de la transformation numérique dans le secteur public doit aussi tenir compte de l'objectif public et impliquer des facteurs supplémentaires d'appropriation et de rétention des données publiques (particulièrement l'identité), la sécurité des données et la vie privée, l'accessibilité des services numériques pour tous et l'alphabétisation numérique publique.

## **Direction**

La direction fait référence à une fonction de gestion dans une organisation publique (ex. manager de département, manager de ville). Par ailleurs, la direction fait référence à une personne qui assure cette fonction et qui dispose des compétences de gestion nécessaires. Les tâches et les fonctions typiques de la direction sont la planification, l'organisation, le leadership et le contrôle du succès. Contrairement au leadership, la direction traite du cadre structurel de la gestion d'une organisation (ex. planification, définition et exécution des objectifs, contrôle de la réussite, allocation des ressources, etc.), tandis que le leadership se concentre sur le leadership personnel du personnel.

### **Dirigeants (leaders)**

Le terme dirigeant (leader) est traditionnellement associé aux responsables d'une organisation. Le terme peut aussi faire référence aux personnes qui, grâce à leurs compétences par rapport à un sujet en particulier, sont reconnues comme étant un modèle pour d'autres.

### **Diriger par l'exemple**

Le leadership joue un rôle vital afin de transformer la culture organisationnelle. En agissant en tant que modèle, les managers peuvent démontrer leur volonté personnelle à changer et à créer du followership. Les programmes de changement culturels ainsi que la formation au leadership doivent donc traiter les concepts suivants : intégrité, création de sens, respect, participation, innovation, autonomisation, précision, responsabilité, agilité, etc.

### **Diversité**

La diversité fait référence aux différences. Elle peut faire référence aux valeurs, aux attitudes, à la culture, à la philosophie ou aux convictions religieuses, aux connaissances, aux compétences, à l'expérience et au mode de vie entre les groupes ou les individus au sein d'un groupe. Elle peut aussi être basée sur le genre, l'origine ethnique ou nationale, le handicap ou l'âge. Dans l'administration publique, une organisation diversifiée serait considérée comme une administration qui reflète la société et les différents besoins des clients et parties prenantes qu'elle sert.

### **Durabilité/développement durable**

Il s'agit du développement adapté pour satisfaire aux besoins actuels sans compromettre les possibilités de satisfaire aux besoins des générations futures.

## **Efficacité**

L'efficacité est la relation entre l'objectif fixé et l'impact, l'effet ou l'outcome atteint.

### **Efficienne**

L'efficience fait référence aux outputs en relation avec les inputs ou les coûts. L'efficience et la productivité peuvent être considérées comme un seul et même aspect. La productivité peut être mesurée selon des modalités qui prennent en compte soit l'ensemble des facteurs de production (productivité totale du facteur) ou un facteur spécifique (productivité professionnelle ou productivité du capital).

### **EFQM**

European Foundation for Quality Management.

### **E-gouvernement**

L'e-gouvernement est un aspect de la digitalisation - l'utilisation de la technologie de l'information et de

la communication (ICT) dans les administrations publiques. En combinaison avec le changement organisationnel et les nouvelles compétences, il aide à améliorer les services publics et les processus démocratiques, et renforce aussi le soutien aux politiques publiques. L'e-gouvernement est considéré comme un facilitateur pour atteindre une administration plus efficace et de meilleure qualité. Il peut améliorer le développement et la mise en œuvre des politiques publiques et aide le secteur public à faire face aux demandes potentiellement conflictuelles visant la fourniture de services plus nombreux et de meilleure qualité avec moins de ressources.

### **E-learning**

L'e-learning fait référence à toutes les formes d'apprentissage dans lesquelles les médias électroniques ou numériques sont utilisés pour la présentation et la distribution du matériel d'apprentissage et/ou pour le support de la communication interpersonnelle.

### **Enquête**

Elle est utilisée pour collecter des données sur des opinions, des attitudes ou des connaissances d'individus ou de groupes. On ne demande bien souvent qu'à un échantillon de l'ensemble de la population de participer.

### **Entretien/dialogue de performance**

L'entretien/dialogue de performance est un entretien d'évaluation de personnel annuel structuré entre les employés et les cadres. Dans cet entretien, les résultats du travail de l'année écoulée seront parcourus et analysés et un accord commun sur les mesures de développement complémentaires concernant la coopération, les nouveaux domaines d'activité, les mesures de formation complémentaires, etc. sera défini. (Cf. aussi → Évaluation)

### **Éthique**

L'éthique dans les services publics peut être définie comme les valeurs et les normes communes auxquelles souscrivent les fonctionnaires pour la réalisation de leurs tâches. La nature morale de ces valeurs/normes, peut être explicite ou implicite. L'éthique fait référence à ce qui est considéré comme étant un comportement bon, juste et correct. Les valeurs servent de principes moraux. Les normes peuvent aussi définir ce qui est juridiquement et moralement correct dans une certaine situation.

### **E-tools**

Un e-tool est un instrument informatique ou basé sur le Web, qui rend une tâche plus facile, plus rapide et plus efficace.

### **Évaluation des politiques publiques**

L'évaluation examine si des actions entreprises ont produit les effets désirés et si d'autres actions pourraient avoir atteint un meilleur résultat à moindres coûts.

### **Évaluation/évaluation des performances/entretiens de performances**

L'évaluation des performances doit être comprise dans le contexte de la gestion. Habituellement, le système de gestion d'une organisation comprendra l'évaluation des performances professionnelles des employés individuels. Cette pratique aide à surveiller les performances organisationnelles départementales et organisationnelles en agrégeant les performances individuelles à différents niveaux de gestion au sein de l'organisation.

L'entretien d'évaluation personnelle entre l'employé individuel et son supérieur hiérarchique est la manière la plus fréquente de réaliser une évaluation. Durant l'entretien, outre une évaluation des performances, d'autres aspects de l'emploi des individus peuvent être évalués, y compris le niveau des connaissances et des compétences professionnelles à partir desquelles les besoins de formation peuvent être identifiés. Dans une approche TQM, le PDCA, basé sur l'amélioration continue, est utilisé au niveau individuel : PLAN (prévoir) le travail pour l'année à venir, DO (faire) le travail, CHECK (vérifier) vos outcomes pendant l'interview d'évaluation des performances et ACT (agir) si nécessaire pour l'année à venir : les objectifs, les moyens et les compétences. Il existe plusieurs manières d'améliorer l'objectivité de l'évaluation des performances :

- L'évaluation du bas vers le haut, où les managers sont évalués par les employés et leur soumettent directement des rapports.
- L'évaluation à 360 degrés où les managers sont évalués à partir de différents points de vue : managers généraux, pairs, collaborateurs et clients.

### **Examens des dépenses**

Les examens des dépenses sont des processus d'audit contraignants, structurés qui servent à questionner sur la manière et la raison pour laquelle une tâche est remplie dans l'administration publique, et qui augmente donc l'efficacité et l'efficience dans la prestation de services publics. Les examens des dépenses peuvent aider les organisations publiques à mieux comprendre les dépenses et à identifier les opportunités d'efficience. Il s'agit d'évaluations détaillées de domaines de dépenses spécifiques, dans le but d'augmenter la transparence, d'améliorer l'efficience, et, le cas échéant, de réallouer les ressources.

### **Excellence**

L'excellence fait référence à une pratique remarquable dans la gestion d'une organisation et la réalisation de résultats qui sont basés sur un ensemble de concepts fondamentaux à partir d'une gestion totale de la qualité, comme formulé par EFQM. Cela comprend : l'orientation vers les résultats, l'accent sur le client, le leadership et la stratégie, la gestion par les processus et les faits, l'implication du personnel, l'amélioration et l'innovation continue, les partenariats clés et la responsabilité sociétale.

### **F**acteur de réussite clé

Les facteurs de réussites sont liés aux conditions préalables qui doivent être remplies pour qu'un objectif stratégique puisse être atteint. Ce sont les activités clés, où les performances essentielles à obtenir pour qu'une organisation rencontre le succès.

### **Faire sens**

La capacité du leadership de structurer le monde complexe et dynamique dans lequel nous vivons aujourd'hui pour pouvoir agir.

Le concept du faire sens renvoie aussi à la question liée à la nature du sens qui se cache derrière les différentes activités des employés ou de la contribution concrète d'un service individuel au succès global d'une organisation.

### **G**estion du changement

La gestion du changement au sein d'une organisation, est habituellement précédés par la modernisation et des agendas de réforme, et la maîtrise des dynamiques du changement en organisant, mettant en œuvre et supportant les changements.

La gestion effective du changement nécessite un leadership puissant, une communication transparente et des structures claires. Un mélange de différentes approches et instruments est donc nécessaire pour encourager les efforts de changement, et pour définir et exécuter les objectifs du changement, par exemple la gestion de projet, les ambassadeurs du changement, le benchmarking, les projets pilotes, le suivi, le reporting et la mise en œuvre du PDCA.

### **Gestion des connaissances**

La gestion des connaissances est la gestion systématique et explicite des connaissances vitales (et de ses processus associés de création, d'organisation, de diffusion, d'utilisation et d'exploitation). Les connaissances comprennent à la fois des connaissances tacites (reprises dans les esprits des personnes) et des connaissances explicites (codifiées et exprimées en tant qu'informations dans les bases de données, les documents, etc.). Un bon programme de connaissance traitera les processus de développement des connaissances et transférera ces informations. Les connaissances clés dans la plupart des organisations sont souvent liées aux éléments suivants : connaissances des clients, connaissances des processus, connaissances des produits et des services, des politiques publiques mises en œuvre, des connaissances sur les besoins des utilisateurs, la connaissances du personnel, la mémoire organisationnelle, les connaissances des succès et des échecs du passé, les connaissances des relations, les connaissances des actifs, la mesure et la gestion du capital intellectuel. Toute une série de pratiques et de processus sont utilisés dans la gestion des connaissances. Certains parmi les plus communs sont : la création et la découverte, le partage et l'apprentissage (communautés de pratiques), l'organisation et la gestion.

### **Gestion des infrastructures**

Cela fait référence à la gestion des bâtiments et de leurs infrastructures techniques. Les bâtiments publics et d'autres propriétés, ainsi que les processus opérationnels, sont considérés de manière holistique dans le concept de la gestion des infrastructures. Le but du traitement coordonné des processus est de réduire en permanence les coûts d'exploitation et de gestion, de rendre les frais fixes plus flexibles, d'assurer la disponibilité technique du site et de maintenir, voire d'augmenter, la valeur des bâtiments et des infrastructures à long terme. Il est important que l'infrastructure corresponde au besoins de l'administration.

### **Gestion des performances**

La gestion des performances est un modèle de contrôle interactif basé sur un accord. Son centre opérationnel est la capacité des parties à l'accord à trouver un équilibre approprié entre les ressources disponibles et les résultats à atteindre avec elles. L'idée de base de la gestion des performances dans les opérations est d'une part d'équilibrer les ressources et les objectifs aussi bien que possible, et d'autre part l'efficacité et la qualité en s'assurant que les effets souhaités sont atteints de manière rentable.

### **Gestion des plaintes**

La gestion des plaintes fait référence au traitement systématique des plaintes des clients. Les objectifs de la gestion des plaintes visent à optimiser les relations des citoyens/clients et à assurer la qualité des produits et services .

### **Gestion des ressources humaines**

Cela implique la gestion, le développement et l'utilisation des connaissances, des compétences et du

potentiel des employés d'une organisation afin de soutenir la politique, la planification des activités et l'opération efficace de ses processus. Cela comprend la gestion administrative du personnel (rémunération, congé, gestion des maladies, pension, ...) et implique l'élaboration et la mise en œuvre d'une politique de bien-être en accord avec la législation.

### **Gestion des risques**

La gestion des risques fait référence à la pratique d'identification des risques potentiels à l'avance, à leur analyse et à l'adoption de mesures de précaution pour réduire/limiter le risque.

### **Gestion globale de la qualité ou gestion de la qualité**

La gestion globale de la qualité (TQM) est une philosophie de gestion qui implique que l'ensemble de l'organisation (processus de support, de gestion et centraux) prenne des responsabilités et s'assure de la qualité de leurs produits/services et processus en cherchant constamment à améliorer l'efficacité de leurs processus à chaque étape. La TQM doit traiter la plupart des dimensions de l'organisation en utilisant une approche de gestion holistique pour satisfaire les besoins ou les exigences des clients ; l'approche implique les parties prenantes. Le concept de TQM a émergé dans les années 1980 ; la gestion globale de la qualité (TQM), la gestion de la qualité (QM) ou la TQ (qualité totale) renvoient au même concept, bien que certains auteurs indiquent une certaine différenciation.

### **Gouvernance**

Les principaux éléments de bonne gouvernance publique sont définis par le cadre d'autorité et de contrôle désigné. Il exposera : l'obligation de rapportage sur la réalisation des objectifs, la transparence des actions et du processus décisionnel vis-à-vis des parties prenantes, l'efficacité et l'efficacités, la réactivité par rapport aux besoins de la société, l'anticipation des problèmes et tendances, et le respect de la loi et des règles.

### **Impact**

Les impacts sont les effets et les conséquences d'actions actuelles et possibles des interventions ou des politiques dans les secteurs publics, privés et tertiaires.

### **Inclusion**

L'organisation reconnaît chaque être humain comme faisant partie de la société, peu importe son origine, son handicap, son orientation sexuelle ou son âge. Elle reconnaît que la société dans son ensemble bénéficie de la diversité des individus et applique les valeurs de non-discrimination et d'égalité dans la culture organisationnelle et les services. Les organisations du secteur public représentent le modèle pour la mise en œuvre d'une société inclusive.

### **Indicateurs**

Les indicateurs sont des mesures quantitatives ou qualitatives qui fournissent des informations à propos des performances de l'organisation dans une forme globale.

Les indicateurs de performance sont les mesures opérationnelles utilisées dans l'administration publique pour aider à contrôler, comprendre, prédire et améliorer le fonctionnement de l'organisation et ses performances. Plusieurs termes sont utilisés pour mesurer les performances organisationnelles : outcomes, mesures, indicateurs et paramètres. Il est donc important d'au moins mesurer les performances des processus qui sont essentiels à la fourniture des résultats souhaités.

Les indicateurs de performance clés mesurent les aspects les plus cruciaux, et mesurent les performances des processus clés essentiellement repris dans les critères CAF 4 et 5, qui devraient plus probablement influencer l'efficacité et l'efficience des résultats de performances clés.

### **Information**

L'information est un ensemble de données organisées pour former un message ; c'est une donnée qui a du sens. L'une des manières habituelles de définir l'information consiste à la décrire comme les faits soumis ou appris à propos de quelque chose ou de quelqu'un.

### **Innovation**

L'innovation est le processus de traduction de bonnes idées en de nouveaux services, processus, outils, systèmes et interactions humaines. Une organisation peut être décrite comme innovante lorsqu'une tâche existante est réalisée d'une manière neuve pour le lieu de travail, ou lorsque l'organisation offre aux clients un nouveau service, de manière différente, comme un self-service via Internet.

### **Input**

Toute forme d'information, de connaissance, de matériel et autres ressources utilisées pour la production.

### **Intégrité**

L'intégrité est la conservation continue du système de valeur personnel et des idéaux personnels avec le discours et les actions d'une personne. Pour assurer que leur image publique n'est pas salie, les institutions publiques doivent s'assurer que leurs employés agissent de bonne foi. Les organisations du secteur public élaborent donc des codes de conduite pour les employés, comprenant des directives sur la manière d'agir dans des situations spécifiques.

### **Intelligence artificielle (IA)**

C'est la capacité d'un programme informatique à penser et à apprendre. C'est aussi un domaine d'étude qui tente de rendre les ordinateurs « intelligents ». Un système d'IA peut aussi acquérir, représenter et traiter des connaissances. Cette manipulation concerne la capacité à déduire de nouvelles connaissances à partir de connaissances existantes et à utiliser des méthodes de représentation et de manipulation pour résoudre des problèmes complexes.

### **ISO**

L'Organisation internationale de normalisation ISO (International Organisation for Standardization) est une organisation non gouvernementale qui possède un réseau mondial. Elle identifie les normes internationales requises par les entreprises, le gouvernement et la société. Elle les développe en partenariat avec les secteurs qui les mettront en œuvre.

Les normes ISO précisent les conditions requises pour des produits, des services, des processus, du matériel et des systèmes de pointe, ainsi que pour assurer une bonne pratique organisationnelle, de gestion et de bonnes évaluations de la conformité.

### **L**eadership

C'est la manière dont les dirigeants développent et facilitent la réalisation de la mission et de la vision de l'organisation. Elle reflète la manière dont ils développent les valeurs requises pour le succès à long terme et dont ils les appliquent via des actions et des comportements appropriés. Elle indique comment les dirigeants sont personnellement impliqués dans la garantie que le système de



gestion est développé, appliqué et révisé et que les organisations se concentrent en permanence sur le changement et l'innovation.

### **Le rapport de consensus ou d'auto-évaluation**

Ce rapport décrit les résultats de l'auto-évaluation et doit comprendre les points forts et les domaines d'amélioration pour l'organisation. Cela peut aussi comprendre des propositions (optionnelles) d'amélioration dans certains projets clés.

## **M Médias sociaux**

Les médias sociaux sont des outils de communication basés sur le web pour créer, partager et consommer des informations. Les éléments clés sont les suivants :

- Les utilisateurs interagissent les uns avec les autres.
- Le contenu et les profils sont générés par les utilisateurs.
- Les comptes des utilisateurs sont personnalisés et personnels.
- Boutons « j'aime », followers, commentaires et évaluations.
- Des entreprises mondiales orientées sur les profits les gèrent.

Les plateformes de médias sociaux les plus importantes et utilisées dans les organisations du secteur public sont Facebook, Twitter, YouTube, LinkedIn et Instagram. La communication avec les citoyens, les parties prenantes et les clients via des canaux de médias sociaux sélectionnés doit être considérée par toutes les organisations du secteur public, en tenant compte des risques liés au caractère privé des données et des dispositions du Règlement général sur la Protection des Données.

### **Mégadonnées**

Les données sont considérées comme étant le matériel brut du 21<sup>e</sup> siècle. Les entreprises de mégadonnées ainsi que les États attendent de nouvelles impulsions pour la croissance économique. Les mégadonnées se caractérisent par trois éléments centraux : le volume des données, la diversité des données et la vitesse de transmission des données. En raison de la digitalisation progressive de pratiquement tous les domaines de la société, le volume de données fondamentalement disponibles augmente. Les analyses des mégadonnées fournissent des éléments polyvalents, par exemple dans le domaine de la sécurité publique (« analyse de la politique prospective), les services d'intérêt général, l'éducation, et la politique sociale et d'innovation.

### **Meilleure pratique/bonne pratique/pratique inspirante**

Elles impliquent des performances, des méthodes ou des approches supérieures, qui entraînent des réalisations exceptionnelles. Les meilleures pratiques sont un terme relatif et font parfois référence à des pratiques intéressantes ou innovantes, qui ont été identifiées via le benchmarking. Comme pour le benchmarking, il est préférable de parler de « bonne pratique » ou de « pratique inspirante » puisque l'on ne peut pas être certain qu'il n'en existe pas de meilleure.

### **Méthodologie Lean**

La méthodologie Lean se caractérise par une orientation client cohérente et des mesures de réduction des coûts. La gestion Lean proprement dite vise à concevoir une gestion d'entreprise orientée par le processus, affichant un niveau d'efficacité aussi élevé que possible ainsi que des processus clairement définis. Les responsabilités et les canaux de communication doivent être conçus de manière logique, les deux aspects les plus importants de l'approche de gestion Lean étant l'orientation client et la réduction des coûts. Ces points focaux peuvent être liés aux structures et aux processus internes et inter-administration.



### **Mission/déclaration de mission**

La mission explique l'objectif central de l'organisation, ce que l'organisation devrait atteindre pour ses parties prenantes et la raison pour laquelle l'organisation existe. La mission d'une organisation du secteur public résulte d'une politique publique et/ou de mandats statutaires. Les objectifs finaux qu'une organisation définit dans le cadre de sa mission sont formulés dans sa vision. Une déclaration de mission est une déclaration écrite qui reste inchangée sur une plus longue période et qui définit :

- Quel est le but de l'organisation ?
- Quel type de produits ou de services sont assurés ?
- Qui sont les principaux clients ?
- Quelles sont les valeurs de l'organisation ?

### **Mentalité agile**

Une mentalité agile est une mentalité qui comprend les changements amenés par la digitalisation et les traduits en actions appropriées. Les éléments clés d'une mentalité agile sont les suivants :

- Stimuler l'intelligence collective.
- Les erreurs sont comprises en tant qu'opportunité d'apprentissage.
- La perfection n'est pas requise dès le départ.
- Les avantages du citoyen/client constituent l'objectif.
- L'apprentissage collaboratif avec le client fait partie de l'approche.

Une mentalité agile est donc une attitude et une approche innovante de la résolution de problème qui peut faire progresser les réformes de l'administration publique à l'ère de la digitalisation. Une mentalité agile est requise au niveau de la direction et au niveau du personnel.

### **Modèle**

Les personnes ou organisations qui servent de modèle dans un rôle social ou comportemental particulier pour que d'autres personnes les imitent ou apprennent d'elles.

### **Objectifs (objectifs/buts/cibles)**

Les objectifs sont une formulation d'une situation souhaitée décrivant les résultats ou les effets souhaités, comme défini dans la mission de l'organisation. Il peut s'agir :

- D'objectifs stratégiques  
Les objectifs globaux à long et moyen termes indiquent la direction générale souhaitée de l'organisation. Ils décrivent les effets ou résultats finaux (outcomes) qu'elle souhaite poursuivre.
- D'objectifs opérationnels  
Il s'agit d'une formulation concrète des objectifs stratégiques, par exemple au niveau de l'unité. Un objectif opérationnel peut être immédiatement transformé en un ensemble de tâches et d'activités.

### **Objectifs de développement durable (ODD)**

Les 17 objectifs de développement durable (ODD) sont des objectifs politiques des Nations Unies (ONU) visant à assurer le développement économique, social et environnemental durable. Les aspects clés des objectifs comprennent la progression de la croissance économique, la réduction des disparités dans les normes de vie, la création d'opportunités égales et la gestion durable des ressources naturelles qui assurent la conservation et la résistance de l'écosystème.

## Objectifs SMART

Les objectifs définissent les buts qu'une organisation a décidé d'atteindre. Il est recommandé que les objectifs soient SMART :

- Specific (spécifiques) – soyez précis quant à ce que vous allez atteindre.
- Measurable (mesurables) – les objectifs sont quantifiables.
- Achievable (réalisables) - l'objectif est-il trop ambitieux, ou est-il couvert par la mission ?
- Realistic (réaliste) - les ressources nécessaires sont-elles disponibles ?
- Timed (prévus) - il tombe dans un timing gérable.

## Open source

Tout type de donnée pouvant être librement utilisée, réutilisée et redistribuée par quelqu'un (tout au plus soumise à l'exigence de référence à la source originale). Outre cette ouverture juridique, les codes de source ouvert de données nécessitent également une ouverture technique via des formats lisibles par des machines et la disponibilité en vrac, par exemple le format PDF ne remplit pas les exigences d'ouverture technique.

## Organisation de service public/administration publique

Une organisation de service public est une institution, un système ou une organisation de service qui est sous la direction politique de et contrôlée par un gouvernement élu (national, fédéral, régional ou local). Cela comprend les organisations qui traitent du développement de la politique et de l'application de la loi, autrement dit des thèmes qui ne pourraient pas être strictement considérés comme des services.

## Outcome

Il s'agit de l'effet global que les outputs ont sur les parties prenantes externes ou la société plus large. Voici un exemple d'output et d'outcome : les conditions plus strictes pour posséder des armes à feu débouchent sur une réduction du nombre de permis. L'output intermédiaire est que le nombre de permis délivrés est plus faible. L'output final est qu'il y a moins d'armes à feu qui circulent dans la société. Ces outputs débouchent sur l'outcome qu'un meilleur niveau de sécurité ou sentiment de sécurité est atteint.

## Output

L'output est le résultat de production immédiat, qui peut être soit des biens, soit des services. Une distinction est faite entre les outputs intermédiaires et finaux ; les premiers sont les produits fournis à un département par un autre au sein d'une organisation, tandis que les seconds sont les outputs fournis à une personne en dehors de l'organisation.

## Partenariat

Un partenariat est une collaboration avec d'autres parties sur une base commerciale ou non commerciale pour atteindre un objectif commun, créant donc une valeur ajoutée pour l'organisation et ses clients/parties prenantes. Pour institutionnaliser des partenariats, des accords de partenariat peuvent être conclus.

## Partenariat public-privé

Un partenariat public-privé est la collaboration entre une agence gouvernementale et une entreprise du secteur privé pouvant être utilisée pour financer, développer et mettre en œuvre des projets, comme des réseaux de transport public, des parcs et des centres de convention. Le financement d'un projet via un partenariat public-privé peut permettre la réalisation d'un projet plus tôt ou de le réaliser.

## Parties prenantes

Les parties prenantes sont tous les acteurs qui ont un intérêt, qu'il soit financier ou non, dans les activités de l'organisation. Les parties prenantes externes et internes peuvent être classées en quatre catégories majeures : l'autorité politique, les citoyens/clients, les personnes qui travaillent dans l'organisation, les partenaires. Voici quelques exemples de parties prenantes : les décideurs politiques, les citoyens/clients, les employés, la société, les agences d'inspection, les médias, les partenaires. Les organisations gouvernementales sont aussi des parties prenantes.

### **Personnel**

Il s'agit de toutes les personnes employées par l'organisation, y compris les employés à temps plein, à temps partiel et temporaires.

### **Performance**

La performance est une mesure de réalisation qu'atteint un individu, une équipe, une organisation ou un processus (cf. aussi « Indicateur »).

### **Plan d'action**

Un plan d'action est un document qui est un plan de tâches, d'attribution des responsabilités, des objectifs de mise en œuvre du projet (ex. objectifs/délais) et des ressources nécessaires (ex. heures, argent).

### **Politique de cycle de vie**

Les bâtiments publics sont normalement utilisés pour de très longues périodes. Par conséquent, seule la considération sur le cycle de vie complet de la construction à la démolition peut fournir des informations à propos de la véritable qualité d'un bâtiment. Toutes les phases de la vie d'un bâtiment doivent être analysées et optimisées en termes de différents aspects de durabilité. Le but est d'atteindre un niveau de qualité des bâtiments élevé, avec aussi peu d'impact que possible sur l'environnement (ex. construction durable, utilisation de sources d'énergie renouvelables, équipement technique comprenant leur réutilisation sûre, recyclage ou mise au rebut).

Pour appliquer l'approche de la politique du cycle de vie, un système de gestion des infrastructures intégré est nécessaire. La gestion d'infrastructure intégrée tient compte des aspects commerciaux, techniques et environnementaux de la gestion du bâtiment.

### **Politique publique**

Une ligne de conduite définie suivie par des agents et des organes gouvernementaux pour traiter un problème ou une question d'intérêt public est une politique publique. Cela comprend l'action, l'inaction, les décisions, les non-décisions gouvernementales, et implique des choix entre les alternatives.

La politique publique fait référence à la somme des décisions liées au contenu, des objectifs et des activités des acteurs impliqués dans le système politique concerné (ex. aux niveaux des municipalités, de l'État, niveau fédéral, niveau européen).

### **Propriétaire de processus**

Il s'agit de la personne responsable de la conception, de l'amélioration et de la réalisation des processus, ainsi que de leur coordination et intégration au sein de l'organisation. Leurs responsabilités comprennent les actions suivantes :

- ❑ Comprendre le processus : comment est-ce exécuté dans la pratique ?
- ❑ Cibler le processus : comment cela s'inscrit-il dans la vision plus large ? Qui sont les parties prenantes internes et externes et leurs attentes sont-elles satisfaites ? Comment le processus est-il lié au d'autres processus ?
- ❑ Communiquer le processus aux parties prenantes internes et externes.
- ❑ Surveiller, mesurer et évaluer le processus : dans quelle mesure le processus est-il efficace et effectif ?
- ❑ Rapporter sur le processus : que peut-on exactement améliorer ? Où les faiblesses se situent-elles et comment peuvent-elles être ciblées ?

En suivant ces étapes, le propriétaire du processus a l'occasion d'améliorer continuellement le processus.

### **Preuve**

Les preuves sont des informations qui soutiennent une déclaration ou un fait. Une approche basée sur les preuves est considérée comme essentielle dans la formation d'une décision, une conclusion ou un jugement.

### **Principe « only once »**

Le principe « only once » joue un rôle important dans le développement des services orientés client et dirigés par la demande. Il décrit la vision selon laquelle les citoyens peuvent obtenir des informations, demander des services publics et obtenir le document à un seul endroit, via une seule demande.. L'administration se base sur des documents issus de source authentique. Les administrations échangent entre elles ces données ce qui permet de demander une fois le document au citoyen.

### **Procédure**

Une procédure est une description détaillée et bien définie de la manière dont les activités doivent être menées.

### **Processus**

Un processus est un ensemble d'activités interconnectées, qui transforment un ensemble d'inputs en outputs créant de cette manière une valeur ajoutée.

### **Processus d'amélioration continue**

Il s'agit de l'amélioration continue de l'organisation en termes de qualité, d'économie ou de temps. L'implication de toutes les parties prenantes d'une organisation est normalement une condition préalable dans ce processus.

### **Protection des données**

Identifier et minimiser les risques de protection des données liés au traitement des données peut déboucher sur un risque élevé pour les individus et les administrations. Ils doivent être évalués avec prudence. Pour assurer le respect du nouveau Règlement général sur la Protection des Données (RGPD) de l'Union européenne, une Évaluation d'impact de la protection des données est recommandée ; celle-ci identifie et évalue les risques pour les individus.

Un agent de protection des données (DPO) est un rôle de sécurité requis par le Règlement général sur la Protection des Données (RGPD). Les agents de protection des données sont responsables de la supervision de la stratégie de protection des données d'une organisation et de sa mise en œuvre pour

assurer le respect des exigences du RGPD.

## **Q**ualité

La qualité (dans le contexte du secteur public) est la prestation d'un service public avec un ensemble de caractéristiques/propriétés répondant ou satisfaisant, de manière durable, aux éléments suivants : les spécifications/les exigences (loi, législation, réglementation) ; les attentes des citoyens/clients ; toutes les autres attentes des parties prenantes (politiques, financières, institutions, personnel). Le concept de la qualité a évolué ces dernières décennies : le contrôle de la qualité se concentre sur le produit/service, qui est contrôlé sur la base de standardisations et de spécifications écrites. Les méthodes de contrôle de la qualité statistique (méthodes d'échantillonnage) sont développées depuis les années 1920-1930.

## **R**éingénierie du processus des activités (BPR)

L'idée du BPR est de complètement reconcevoir le processus et de créer des opportunités. Une fois que ce nouveau processus a été implémenté, on cherche de manière continue des améliorations pour optimiser le processus.

## **R**éflexion conceptuelle

Cela fait référence aux processus cognitifs, stratégiques et pratiques par lesquels des concepts (propositions de nouveaux produits, bâtiments, machines, etc.) sont développés par les concepteurs et/ou les équipes de conception. La réflexion conceptuelle vise à aider le secteur public à développer des solutions pratiques et innovantes aux problèmes quotidiens.

## **R**éseau

Un réseau est une organisation informelle qui connecte les personnes ou les organisations pouvant avoir ou ne pas avoir une ligne de commandement formelle. Les membres du réseau partagent souvent des valeurs et des intérêts.

## **R**éseaux d'apprentissage et de collaboration

Les réseaux d'apprentissage et de collaboration peuvent être des initiatives internes et/ou externes pour lier les employés en vue de l'échange de savoir-faire et de meilleures pratiques, ou pour générer et conceptualiser les innovations des services/produits.

## **R**ésistance

La gestion de la résistance comprend toutes les mesures visant à améliorer la résistance d'un système organisationnel pour le renforcer contre les influences externes. La résistance renvoie donc à la résistance systémique aux perturbations et aux changements dangereux. Une distinction est faite à ce niveau entre une forme proactive (agilité) et une forme réactive (robustesse). Les structures organisationnelles résistantes sont donc adaptables rapidement aux influences externes.

## **R**esponsabilité sociale des entreprises

La responsabilité sociale des entreprises est un engagement des organisations du secteur public et du secteur privé pour contribuer au développement durable en travaillant avec des employés, leurs familles, les communautés locales et la société en général afin d'améliorer la qualité de vie. Le but est de générer des avantages pour les organisations et la société au sens large.

## **R**ésultats des performances clés

Il s'agit des résultats que l'organisation atteint par rapport à sa stratégie et à sa planification en rapport

avec les besoins et les exigences des différentes parties prenantes (résultats externes) et les résultats de l'organisation en rapport avec sa gestion et son amélioration (résultats internes).

### **Responsabilité**

La responsabilité est l'obligation de répondre à des responsabilités qui ont été attribuées et acceptées, et de faire rapport sur l'utilisation et la gestion des ressources confiées. Les personnes responsables répondent aux questions et soumettent des rapports sur les ressources et les opérations qui sont sous leur contrôle.

### **Responsabilité sociale**

La responsabilité sociale est un engagement des organisations du secteur public et du secteur privé pour contribuer au développement durable en travaillant avec des employés, leurs familles, les communautés locales et la société afin d'améliorer la qualité de vie. Le but est de générer des avantages pour les organisations et la société au sens large.

### **Ressources**

Les ressources comprennent les connaissances, le travail, le capital, les bâtiments, ou la technologie qu'une organisation utilise pour réaliser ses tâches.

### **RGPD**

Le RGPD est le Règlement général sur la Protection des Données de l'Union européenne. Le RGPD est entré en vigueur en 2018 et a été développé pour moderniser les lois protégeant les informations personnelles des individus. Le RGPD est le nouveau cadre de l'Europe pour les lois relatives à la protection des données.

### **Robotique**

La robotique et l'intelligence artificielle font référence à l'automatisation du travail de routine récurrent à l'aide de technologies intelligentes. Ces technologies conviennent particulièrement aux domaines d'application suivants : services d'informations, analyses vidéo, tâches de surveillance ou filtrage des informations pertinentes depuis les médias sociaux, évaluation et traitement de documents textuels, etc.

## **S Stratégie**

Une stratégie est un plan à long terme d'actions prioritaires conçues pour atteindre un objectif majeur ou général ou pour remplir une mission.

### **Structure organisationnelle**

Il s'agit de la manière dont une organisation est structurée, autrement dit la division des domaines de travail ou des fonctions, les chaînes de communication formelles entre la direction et les employés, et la manière dont les tâches et les responsabilités sont divisées au sein de l'organisation.

### **Suivi**

Suite au processus d'auto-évaluation et aux changements d'une organisation, un suivi vise à mesurer la réalisation d'un objectif par rapport aux objectifs fixés. L'analyse peut déboucher sur le lancement de nouvelles initiatives et sur une stratégie d'ajustement et de planification conformément aux nouvelles conditions.

### **Système de gestion de la qualité (QMS)**

Il s'agit d'un ensemble d'activités coordonnées pour diriger et contrôler une organisation afin de continuellement améliorer l'efficacité et l'efficience de ses performances.

### **Système d'information de gestion (MIS)**

Le MIS est un système d'information informatisé qui rassemble et prépare les informations organisationnelles (par exemple les données relatives aux performances, les données budgétaires, les données relatives à l'output et à l'outcome) afin de gérer l'organisation sur la base de la mesure permanente de la réalisation des objectifs, des risques et de la qualité. Sur la base de ces informations, des analyses peuvent être réalisées, des problèmes peuvent être résolus et des décisions stratégiques peuvent être prises. Les systèmes d'information de gestion collectent des données internes et externes et les préparent pour les décisions de gestion.

### **T** **ableau de bord prospectif**

Le tableau de bord prospectif (BSC) est un ensemble de mesures quantitatives qui évaluent dans quelle mesure l'organisation parvient à réaliser sa mission et ses objectifs stratégiques. Ces mesures sont développées autour de quatre points de vue : l'innovation et l'apprentissage (gestion du personnel), les processus internes, les clients et la gestion financière. Les indicateurs de chaque approche sont liés les uns aux autres via une réalisation de cause à effet. Ces relations sont basées sur des hypothèses qui doivent être contrôlées en permanence.

Le BSC est aussi très utile en tant qu'outil de communication pour la direction afin d'informer le personnel de l'organisation et les parties prenantes de la mesure dans laquelle le plan stratégique a été atteint.

Le tableau de bord prospectif est de plus en plus utilisé dans le secteur public en Europe.

Il convient de noter que le tableau de bord prospectif peut être utilisé dans l'évaluation du CAF.

### **Terme**

La période de temps durant laquelle les résultats doivent être atteints.

#### **Court terme**

Fait généralement référence à une période inférieure à un an.

#### **Moyen terme**

Fait généralement référence à des périodes d'un à cinq ans plus tard.

#### **Long terme**

Fait généralement référence à des périodes supérieures à cinq ans plus tard.

### **TQM (Total Quality Management)**

Le TQM est une philosophie de gestion axée sur le client, qui cherche à continuellement améliorer les processus opérationnels en utilisant des outils analytiques et le travail d'équipe impliquant tous les employés.

### **Transparence**

La transparence implique l'ouverture, la communication et la responsabilité. Il s'agit d'une extension métaphorique de la signification utilisée dans les sciences physiques : un objet transparent est un objet à travers lequel on peut voir. Les procédures transparentes comprennent des réunions ouvertes, des déclarations de situation financière, la législation de liberté d'information, les révisions budgétaires, les audits.

### **Transparence financière/budgétaire**

L'idée d'ouverture du budget poursuit essentiellement le but de fournir des informations compréhensibles, globales et librement accessibles sur les budgets publics via Internet. Pour atteindre un niveau supérieur de transparence budgétaire/financière, des efforts sont réalisés dans la publication de documents budgétaires, d'initiatives budgétaires ouvertes ([www.openspending.org](http://www.openspending.org)), la mise en réseau et le recours à la visualisation de données financières jusqu'à l'implication des citoyens dans les processus (informer, commenter, discuter, participer).

### **Tutorat**

Le tutorat (mentoring) est une forme de développement des employés par laquelle une personne de confiance (le mentor) offre ses connaissances à une autre personne (le stagiaire) pour l'encourager, le guider et le soutenir. Le but du tutorat est de promouvoir l'apprentissage et le développement des employés et de les aider à découvrir leur potentiel. Le concept du tutorat devrait aussi soutenir les nouveaux employés à trouver leur rôle, identifier des personnes de contact importantes, etc. afin de soutenir un bon départ dans leur nouvel environnement de travail.

### **Valeur - valeur publique**

La valeur fait référence aux valeurs monétaires, morales, culturelles et de bien-être. Les valeurs morales sont considérées comme n'étant pas universelles. Les valeurs culturelles peuvent changer selon les organisations et les pays. Les valeurs culturelles au sein d'une organisation doivent être transmises et appliquées, mais aussi être liées à la mission de l'organisation. Elles peuvent assez bien varier entre les organisations sans but lucratif et les entreprises privées.

La valeur publique et sa valeur ajoutée est souvent sous-évaluée et, dans de nombreux cas, n'est perçue ni par le public, ni pas sa propre organisation. En période de budgets publics restreints, il est important de rendre visible la valeur publique qui est générée par les services publics. L'approche de la valeur publique est utilisée par les organisations publiques et par les organisations sans but lucratif pour apporter leur propre contribution et leur propre valeur à une société transparente, notamment dans le domaine du logement, de la police, ou encore de la radiodiffusion publique.

### **Vision**

Il s'agit du rêve ou de l'aspiration réalisable de ce qu'une organisation veut faire et d'où elle voudrait être. Le contexte de ce rêve et de cette aspiration est défini par la mission de l'organisation.



## ANNEXE : Structure CAF 2013 versus CAF 2020

FACILITATEURS	
CAF 2013	CAF2020
Critère 1 : leadership	Critère 1 : leadership
Sous-critère 1.1 Fournir des instructions pour l'organisation en développant sa mission, sa vision et ses valeurs	Sous-critère 1.1 Fournir des instructions pour l'organisation en développant sa mission, sa vision et ses valeurs
Sous-critère 1.2 Gérer l'organisation, ses performances et son amélioration continue	Sous-critère 1.2 Gérer l'organisation, ses performances et son amélioration continue
Sous-critère 1.3 Motiver et soutenir le personnel dans l'organisation et agir en tant que modèle	Sous-critère 1.3 <b>Inspirer</b> , motiver et soutenir le personnel dans l'organisation et agir en tant que modèle
Sous-critère 1.4 Gérer des relations efficaces avec les autorités politiques et d'autres parties prenantes	Sous-critère 1.4 Gérer des relations efficaces avec les autorités politiques et d'autres parties prenantes
Critère 2 : Stratégie et planification	Critère 2 : Stratégie et planification
Sous-critère 2.1 Rassembler des informations sur les besoins actuels et futurs des parties prenantes ainsi que des informations de gestion pertinentes	Sous-critère 2.1 <b>Identifier les besoins et les attentes des parties prenantes, l'environnement externe et les informations de gestion pertinentes</b>
Sous-critère 2.2 Développer la stratégie et la planification en tenant compte des informations rassemblées	Sous-critère 2.2 <b>Développer des stratégies et des plans basés sur les informations recueillies</b>
Sous-critère 2.3 Communiquer et appliquer la stratégie et la planification dans l'ensemble de l'organisation et les réviser sur une base régulière	Sous-critère 2.3 <b>Communiquer, mettre en œuvre et réviser les plans et les stratégies</b>
Sous-critère 2.4 Planifier, mettre en œuvre et réviser l'innovation et le changement	Sous-critère 2.4 <b>Gérer le changement et l'innovation pour assurer l'agilité et la résistance de l'organisation</b>
Critère 3 : Personnel	Critère 3 : Personnel
Sous-critère 3.1 Planifier, gérer et améliorer les ressources humaines de manière transparente en ce qui concerne la stratégie et la planification	Sous-critère 3.1 Gérer et améliorer les ressources humaines <b>pour soutenir la stratégie de l'organisation</b>
Sous-critère 3.2 Identifier, développer et utiliser les compétences des employés en alignant les objectifs individuels et organisationnels	Sous-critère 3.2 <b>Développer et gérer les compétences du personnel</b>
Sous-critère 3.3 Impliquer les employés en développant un dialogue ouvert et l'autonomisation, en soutenant leur bien-être	Sous-critère 3.3 <b>Impliquer et autonomiser le personnel et soutenir leur bien-être</b>

Critère 4 : Partenariats et ressources	Critère 4 : Partenariats et ressources
Sous-critère 4.1 Développer et gérer des partenariats avec des organisations pertinentes	Sous-critère 4.1 Développer et gérer des partenariats avec des organisations pertinentes
Sous-critère 4.2 Développer et mettre en œuvre des partenariats avec les citoyens/clients	Sous-critère 4.2 Collaborer avec les citoyens et les organisations de la société civile
Sous-critère 4.3 Gérer les finances	Sous-critère 4.3 Gérer les finances
Sous-critère 4.4 Gérer les informations et les connaissances	Sous-critère 4.4 Gérer les informations et les connaissances
Sous-critère 4.5 Gérer la technologie	Sous-critère 4.5 Gérer la technologie
Sous-critère 4.6 Gérer les infrastructures	Sous-critère 4.6 Gérer les infrastructures
Critère 5 : Processus	Critère 5 : Processus
Sous-critère 5.1 Identifier, concevoir, gérer et innover les processus sur une base continue, impliquant les parties prenantes	Sous-critère 5.1 Concevoir et gérer les processus pour améliorer la valeur pour les citoyens et les clients
Sous-critère 5.2 Développer et fournir des services et des produits orientés vers les citoyens/clients	Sous-critère 5.2 Fournir des produits et des services pour les clients, les citoyens, les parties prenantes et la société
Sous-critère 5.3 Coordonner les processus parmi l'organisation et avec d'autres organisations concernées	Sous-critère 5.3 Coordonner les processus parmi l'organisation et avec d'autres organisations concernées
<b>Résultats</b>	
<b>CAF 2013</b>	<b>CAF2020</b>
Critère 6 : résultats axés sur le client/citoyen	Critère 6 : résultats axés sur le client/citoyen
Sous-critère 6.1 Mesures de la perception	Sous-critère 6.1 Mesures de la perception
Sous-critère 6.2 Mesures des performances	Sous-critère 6.2 Mesures des performances
Critère 7 : résultats du personnel	Critère 7 : résultats du personnel
Sous-critère 7.1 Mesures de la perception	Sous-critère 7.1 Mesures de la perception
Sous-critère 7.2 Mesures des performances	Sous-critère 7.2 Mesures des performances
Critère 8 : Résultats de la responsabilité sociale	Critère 8 : Résultats de la responsabilité sociale
Sous-critère 8.1 Mesures de la perception	Sous-critère 8.1 Mesures de la perception
Sous-critère 8.2 Mesures des performances	Sous-critère 8.2 Mesures des performances
Critère 9 : Résultats des performances clés	Critère 9 : Résultats des performances clés
Sous-critère 9.1 Résultats externes : outputs et outcomes vers les objectifs	Sous-critère 9.1 Résultats externes : outputs et valeur publique
Sous-critère 9.2 Résultats internes : niveau d'efficacité	Sous-critère 9.2 Résultats internes : niveau d'efficacité

## Reconnaisances

Le Cadre d'Évaluation commun (CAF) est le résultat d'une coopération parmi les États membres du réseau EUPAN. Le CAF est proposé en tant que modèle commun pour aider les organisations du secteur public à utiliser des techniques de gestion de la qualité. Il fournit un cadre général, qui convient à une auto-évaluation des organisations du secteur public et à leur développement vers l'excellence.

La version 2020 du CAF est le résultat d'une collaboration active des Correspondants nationaux du réseau CAF et de l'Institut européen d'Administration publique (IEAP), qui sont en charge de la promotion, de la mise en œuvre et de la révision périodique du CAF aux niveaux européen et national.

L'édition du CAF2020 a été menée par :

Coordinateur : Thomas Prorok (Conseiller spécial IEAP), Sabina Bellotti (Italie)

- Michael Kallinger, Philip Parzer (Autriche)
- Isabelle Verschueren (Belgique)
- Jaana Ilomäki, Timo Kuntsi, Aila Särmälä (Finlande)
- Teresa Ascione, Italo Benedini, Claudia Migliore, (Italie)
- Katarzyna Dudzik (Pologne)
- Cristina Evaristo (Portugal)
- Fabrizio Rossi (IEAP)

Des contributions ont été fournies par la Bulgarie, la Grèce et la Slovaquie.

Les apports supplémentaires d'autres correspondants CAF nationaux durant le processus sont appréciés.

Centre de ressources CAF européen – Institut européen d'Administration publique

P.O. Box 1229, 6201 BE Maastricht,

Pays-Bas

[caf@eipa.eu](mailto:caf@eipa.eu)

[www.eipa.eu/CAF](http://www.eipa.eu/CAF)

## Correspondants CAF EUPAN

Autriche	M. Michael Kallinger	Ministère des Services civils et des Sports
Belgique	Mme Isabelle Verschueren	Services publics fédéraux
Bulgarie	Mme Mimi Yotova	Institut de l'Administration publique
Croatie	M. Tomislav Mičetić	Ministère de l'Administration publique
Chypre	Mme Lenia Orphanidou	Ministère des Finances
Estonie	Mme Nele Nõu	Ministère estonien des Finances
Finlande	M. Timo Kuntsi	HAUS Finnish Institute of Public Management Ltd.
Grèce	M. Ioannis Dimitriou	Ministère de l'Intérieur
Hongrie	M. Dávid Kojcsa	Cabinet du Premier Ministre
Italie	Mme Sabina Bellotti	Département de l'Administration publique
Lituanie	Mme Aušra Galvėnienė	Ministère de l'Intérieur de la République de Lituanie
Luxembourg	Mme Nadine Hoffmann	Ministère de la Fonction publique et de la Réforme administrative
Malte	M. Joseph Bugeja	Cabinet du Premier Ministre
Pologne	Mme Katarzyna Dudzik	Chancellerie du Premier Ministre
Portugal	Mme Cristina Evaristo	Ministère des Finances
Roumanie	Mme Vasilica-Valentina Rusen	Ministère du Développement et de l'Administration publique
Slovaquie	Mme Kristína Krupčíková	Bureau slovaque des Normes, de la Métrologie et du Test
Slovénie	Mme Loredana Leon	Ministère de l'Administration publique
Espagne	Mme Begoña Lázaro Alvarez	Ministère des Finances et de l'Administration publique
IEAP	M. Fabrizio Rossi	Centre de Ressources CAF européen
Commission européenne	Mme Sabina Schlee	Commission européenne, DG Ressources humaines et Sécurité

## Organisations et pays européens appliquant le CAF

Bosnie-Herzégovine	M. Kenan Avdagic	Bureau du Coordinateur de la Réforme de l'Administration publique (BCRAP)
Macédoine du Nord	Mme Marija Nikoloska	Ministère de la Société de l'Information et de l'Administration (MSIA)
Serbie	Mme Ljiljana Uzelac	Ministère de l'Administration publique et Gouvernement autonome local
Ukraine	Mme Anzhela Kukulia	Centre pour l'Adaptation du Service civil aux Normes de l'Union européenne
École régionale de l'Administration publique	M. Goran Pastrovic	Gestionnaire de programme, École régionale de l'Administration publique

L'Azerbaïdjan, la Géorgie et la Turquie ont également piloté des programmes CAF.

## Pays non européens pilotant le CAF

Bésil, Cap Vert, Chine, République dominicaine, Égypte, Indonésie, Côte d'Ivoire, Maroc et Namibie.



