



Common Assessment Framework 2020

Cadre d'auto-évaluation de la fonction publique
Version de base - Suisse

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 comme la Suisse. 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 !EUPAN 5 Sekretariat, 1 November 2019

Sécrétariat EUPAN 5

Novembre 2019

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

Sommaire

Préambule	2
I Introduction générale	4
II Que faut-il évaluer : le cadre d'évaluation	11
Critère 1: Leadership	13
Critère 2: Stratégie et planification	18
Critère 3: Personnel	23
Critère 4: Partenariats et ressources	27
Critère 5: Processus	35
Critère 6: Résultats axés sur le client/ citoyen	39
Critère 7: Résultats du personnel	44
Critère 8: Résultats de la responsabilité sociétale	47
Critère 9: Résultats des performances clés	51
III Notation et tableau d'évaluation du CAF	53
IV Directives pour l'amélioration d'une organisation avec CAF	56
V Le CAF feed-back externe	68
VI Glossaire CAF	68
Reconnaisances et correspondants CAF EUPAN	90

I Introduction générale

Le contenu du modèle CAF

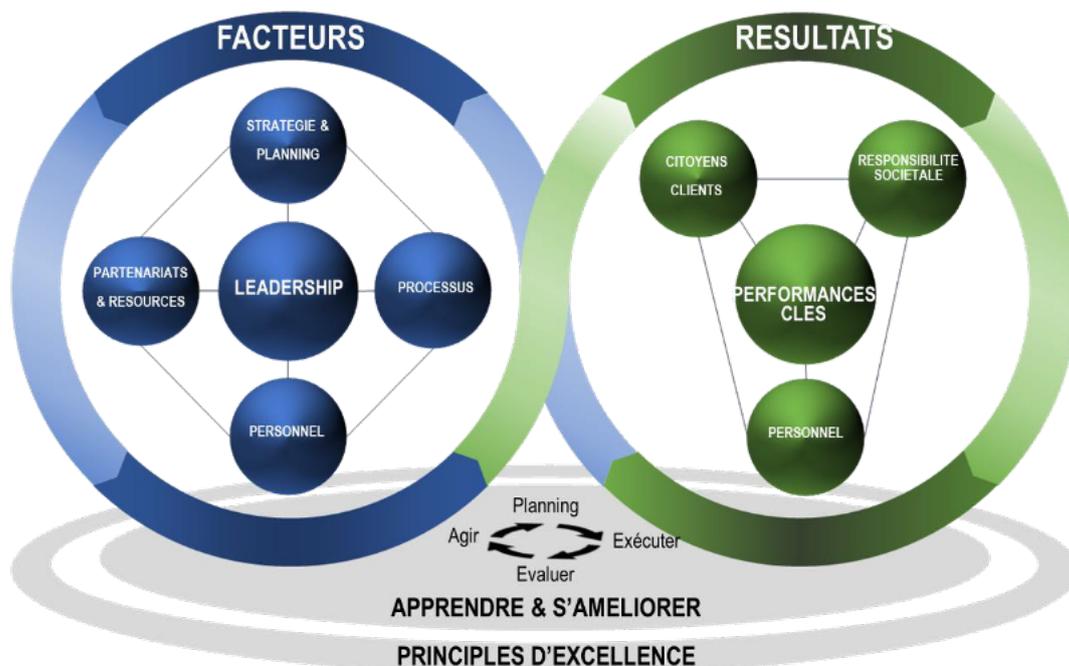
Définition

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. 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 oeuvre 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).

Objectives et avantages

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

Il aide les administrations publiques à :

- introduire la **culture d'excellence**,
- progressivement assurer la mise en oeuvre de **la logique PDCA** (PLAN, DO, CHECK, ACT),
- exécuter le **processus d'auto-évaluation** afin d'obtenir une vérification complète de l'organisation,
- 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 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.

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 oeuvre de ces concepts fait la différence entre l'organisation publique bureaucratique traditionnelle et celle orientée vers la culture de la qualité de prestation.

Le coeur 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.

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 CAF 2020

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 oeuvre 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 oeuvre 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 oeuvre du processus selon les directives données.

Comment assurer la mise en oeuvre du modèle CAF?

Auto-évaluation et processus d'amélioration

La mise en oeuvre du CAF suit un plan en **trois phases** :

Phase 1 : début du voyage avec le CAF

La décision de mise en oeuvre 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 oeuvre 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 oeuvre 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 (www.caf-ch.ch).

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 oeuvre 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.

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 oeuvre 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 oeuvre du CAF, la gestion du site Web CAF www.eipa.eu/caf avec toutes les informations pertinentes concernant les utilisateurs CAF et les correspondants CAF nationaux (www.caf-ch.ch), 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.

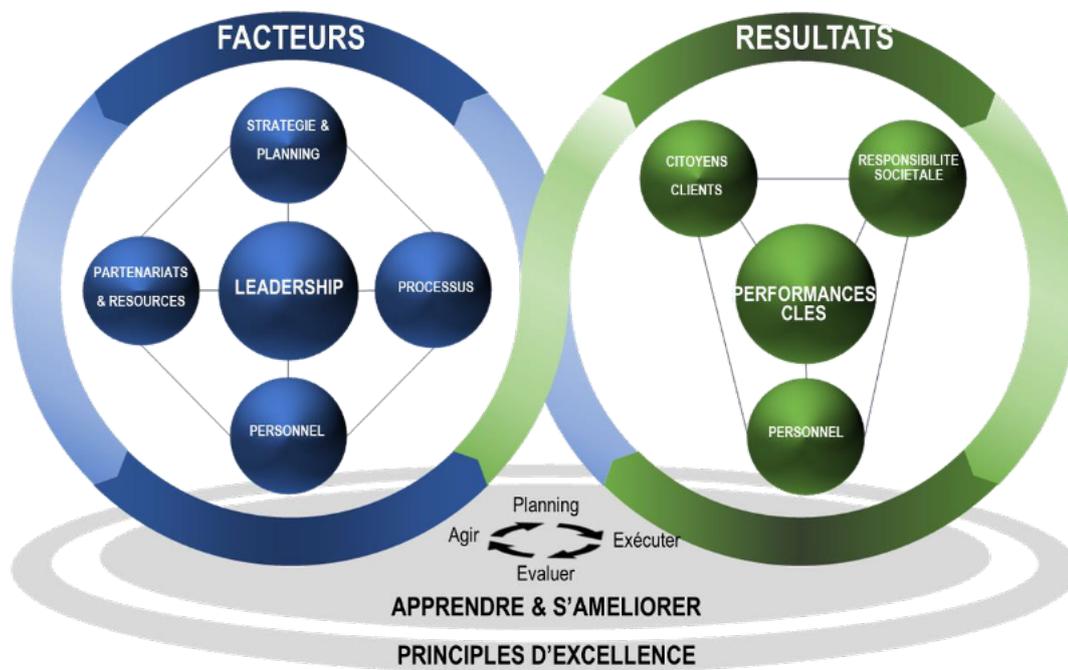
Vous trouverez dans les chapitres suivants des informations concernant :

- ◆ 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 (chapitre VI)

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.

CADRE D'AUTO EVALUATION DE LA FONCTION PUBLIQUE 2020



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 (office fédéral, administration cantonale, commune, 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 III „Notation et tableaux d'évaluation du CAF“).

Critère 1: Leadership

En Suisse, 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 (au niveau fédérale, cantonale et communale)..

Sous-critère 1.1

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

Sous-critère 1.2

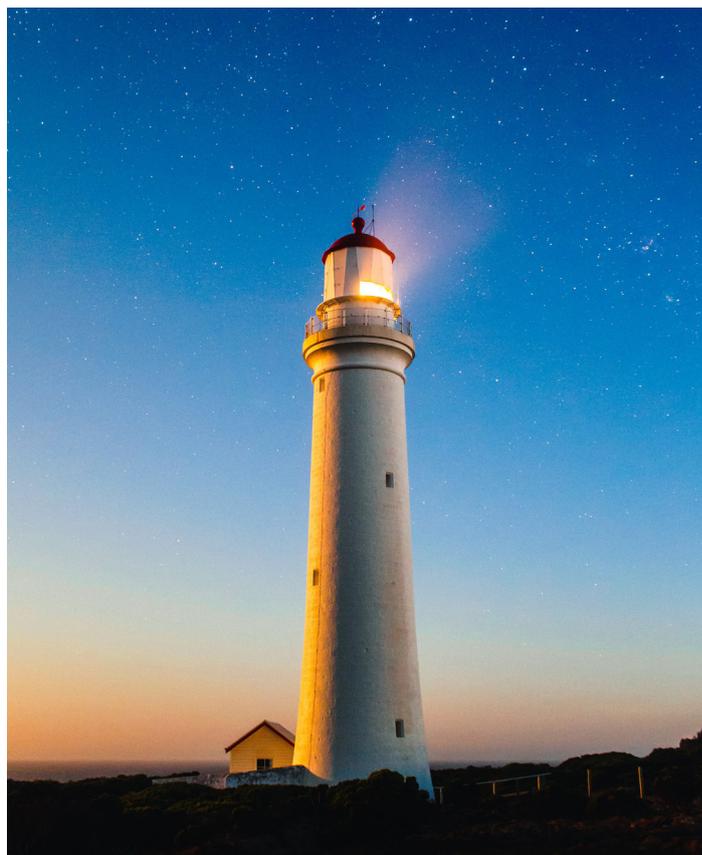
Gérer l'organisation, ses performances et son amélioration continue.

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 (au niveau communale, cantonale et fédérale) et les autres parties prenantes.



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.

- | | |
|---|--|
| 1.1.1 Développer la mission et la vision | 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. |
| 1.1.2 Créer un cadre de valeurs | S'assurer que les principes et les valeurs du secteur public 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. |
| 1.1.3 Prise en compte des différentes stratégies | Veiller à ce que la mission, la vision et les valeurs soient conformes aux stratégies communales, cantonales, nationales, internationales et supranationales en tenant compte de la digitalisation, des réformes/ des agendas communs du secteur public (ex. Objectifs de développement durables (ODD), Administration numérique suisse, egovernment suisse, Stratégie énergétique 2050...). |
| 1.1.4 Assurer une communication complète | Assurer une communication et un dialogue plus larges sur la mission le mandat légal, la vision, les valeurs, les objectifs stratégiques et opérationnels avec tous les employés de l'organisation et les autres parties prenantes. |
| 1.1.5 Garantir l'agilité de l'organisation | „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 au niveau national, cantonal et communal, 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).“ |
| 1.1.6 Gestion de la transformation numérique | Préparer l'organisation aux défis et aux changements de la transformation numérique (ex. Administration numérique suisse, formation, directives pour la protection des données, exigences PFPDT...). |

Sous-critère 1.2

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

Les dirigeants développent, mettent en oeuvre 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.

- | | |
|---|---|
| 1.2.1 Déterminer les structures organisationnelles | Définir des structures de gestion appropriées, les processus, les fonctions, les responsabilités et les compétences assurant l'agilité de l'organisation. |
| 1.2.2 Identifier le besoin de changement | 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. |
| 1.2.3 Développer un SIG | Définir le système d'information de gestion avec la contribution du système de contrôle interne et de gestion des risques. |
| 1.2.4 Définir les objectifs et les indicateurs | 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. |
| 1.2.5 Assurer la communication interne et externe | 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. |
| 1.2.6 Développer un système de gestion | 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. |

Sous-critère 1.3

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

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.

- | | |
|---|--|
| 1.3.1 Inspirer grâce à une culture de leadership axée sur l'innovation | Inspirer via une culture de leadership axée sur l'innovation basée sur la confiance mutuelle et l'ouverture. |
| 1.3.2 Montrer l'exemple | 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). |
| 1.3.3 Promouvoir une culture de confiance | 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. |
| 1.3.4 Impliquer les employés | Informé et consulter régulièrement les employés sur les aspects clés de l'organisation. |
| 1.3.5 Responsabiliser grâce à un retour d'information en temps utile | Responsabiliser et soutenir les employés en leur fournissant des feed-backs en temps opportun afin d'améliorer leurs performances. |
| 1.3.6 Promouvoir une culture de l'apprentissage | 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). |

Sous-critère 1.4

Gérer des relations efficaces avec la sphère politique (au niveau communale, cantonale et fédérale) 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 organisations 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 peut apparaître comme une partie prenante spécifique, avec laquelle il faut traiter.

- | | |
|--|---|
| 1.4.1 Effectuer des analyses des parties prenantes | Analyser et surveiller les besoins et les attentes des parties prenantes, y compris les autorités politiques concernées. |
| 1.4.2 Soutenir le niveau politique | Analyser et surveiller les besoins et les attentes des parties prenantes, y compris les autorités politiques concernées. |
| 1.4.3 Aligner les activités | Aligner les performances de l'organisation sur les politiques publiques et les décisions politiques. |
| 1.4.4 Entretien des relations avec les autorités politiques | Maintenir des relations proactives avec les autorités politiques dans les domaines exécutifs et législatifs appropriés. |
| 1.4.5 Gérer les partenariats | Gérer les partenariats avec les parties prenantes importantes (citoyens, organisations non gouvernementales, groupe d'intérêt, associations professionnelles et économiques, autres autorités publiques, etc.). |
| 1.4.6 Promouvoir une perception positive | 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. |

Critère 2: stratégie et planification

La mise en oeuvre 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 oeuvre de leur stratégie et de leur planification, les organisations pourront les actualiser et les adapter chaque fois dès que nécessaire.

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 oeuvre 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.



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 oeuvre 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 communal, cantonal, national et international. 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 oeuvre 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.

- | | |
|--|--|
| 2.1.1 Observer l'environnement extérieur | 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. |
| 2.1.2 Identifier les besoins des parties prenantes | Identifier toutes les parties prenantes pertinentes concernées et analyser les informations sur leurs besoins, attentes et niveau de satisfaction actuels et futurs. |
| 2.1.3 Effectuer une analyse de l'environnement public | Analyser les réformes du secteur public, aux niveaux communal, cantonal et national mais aussi au niveau international pour définir et réviser des stratégies efficaces. |
| 2.1.4 Analyser les performances et les capacités | 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. |

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 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).

- | | |
|--|--|
| 2.2.1 Fixation d'objectifs stratégiques et opérationnels | Développer la stratégie en définissant des priorités et des objectifs à long et à court termes, conformes à la vision et aux stratégies cantonales, nationales et internationales. |
| 2.2.2 Prendre en compte les besoins des parties prenantes | Impliquer les parties prenantes et utiliser les informations sur leurs besoins et leurs opinions différenciées pour élaborer des stratégies et des plans |
| 2.2.3 Créer une planification durable | 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. |
| 2.2.4 Veiller à ce que les plans soient à jour | 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. |
| 2.2.5 Garantir une répartition équilibrée des ressources | Assurer la disponibilité des ressources pour une mise en œuvre efficace du plan. |

Sous-critère 2.3

Communiquer, mettre en œuvre et revoir la stratégie 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.

2.3.1 Traduire la stratégie en une planification concrète	Traduire les stratégies de l'organisation en plans, tâches et objectifs pertinents pour les unités et les individus.
2.3.2 Mesurer la réalisation des objectifs de l'organisation	Développer des plans et des programmes avec des objectifs et des résultats pour chaque unité organisationnelle avec des indicateurs pour les résultats attendus.
2.3.3 Communiquer la procédure dans l'organisation	Communiquer les stratégies, les plans de performance et les résultats attendus/atteints de l'organisation en interne et à toutes les parties prenantes concernées.
2.3.4 Garantir l'efficacité et l'efficience	Surveiller et évaluer les performances de l'organisation à intervalles réguliers à tous les niveaux (départements, fonctions, charte organisationnelle) afin de contrôler l'efficience, l'efficacité et les niveaux de mise en œuvre des stratégies.

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.

- | | |
|---|---|
| 2.4.1 Identifier et utiliser les moteurs de l'innovation | Identifier les besoins et les moteurs d'innovation en tenant compte des opportunités et de la pression de la transformation numérique. |
| 2.4.2 Communiquer les résultats de l'innovation | Communiquer la politique d'innovation de l'organisation et ses résultats à toutes les parties prenantes concernées. |
| 2.4.3 Promouvoir une culture de l'innovation | Construire une culture axée sur l'innovation et créer une ouverture et un espace pour le développement inter-organisationnel. |
| 2.4.4 Gérer le changement | Gérer efficacement le changement, informer et impliquer les employés et les parties prenantes dès le début. |
| 2.4.5 Mettre en place des systèmes pour développer des idées créatives | 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. |

Critère 3: personnel

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.

Sous-critère 3.1

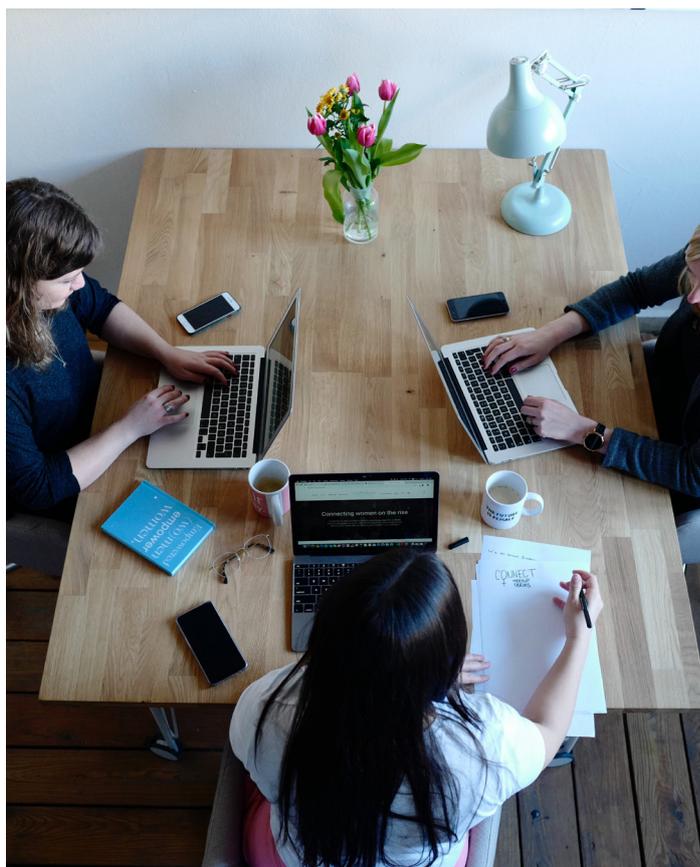
Gérer et améliorer les ressources humaines pour soutenir la stratégie de l'organisation.

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.



Sous-critère 3.1

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

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.

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.

- | | |
|---|--|
| 3.1.1 Analyser les besoins en personnel | Analyser les besoins actuels et futurs en ressources humaines conformément à la stratégie de l'organisation. |
| 3.1.2 Élaborer et mettre en œuvre une politique du personnel | 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. |
| 3.1.3 Garantir l'équité, la neutralité politique, l'orientation vers les performances et l'égalité des chances | 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. |
| 3.1.4 Garantir les compétences et les connaissances | 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. |
| 3.1.5 Promouvoir une culture de la performance | 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. |

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.

- | | |
|---|--|
| 3.2.1 Aligner le développement du personnel sur les besoins | 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. |
| 3.2.2 Retenir et promouvoir les talents | Attirer et développer les talents nécessaires pour à la réalisation de la mission, de la vision et des objectifs. |
| 3.2.3 Utiliser des méthodes innovantes | 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). |
| 3.2.4 Soutenir le développement individuel du personnel | 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. |
| 3.2.5 Développement des cadres | Créer des programmes et des formations spécifiques pour le développement du leadership, y compris des instruments de gestion publique. |
| 3.2.6 Former et présenter les nouveaux employés | Guider les nouveaux membres du personnel par le biais de mentorat, de coaching et de conseils individuels. |
| 3.2.7 Promouvoir des méthodes de formation modernes | 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). |
| 3.2.8 Évaluer les programmes de formation et de développement du personnel | Évaluer les impacts des programmes de formation et de développement sur les objectifs organisationnels et le transférer de contenu à des collègues. |

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.

- | | |
|---|---|
| 3.3.1 Promouvoir une culture de communication ouverte et de dialogue | Promouvoir une culture de communication et de dialogue ouverte et encourager le travail en équipe. |
| 3.3.2 Implication des groupes d'intérêt | 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. |
| 3.3.3 Utilisation de systèmes de gestion des idées | Développer des systèmes pour recueillir des idées et des suggestions des employés. |
| 3.3.4 Mener des enquêtes auprès du personnel et analyser les résultats | Réaliser régulièrement des enquêtes auprès du personnel, publier et commenter les résultats, leur analyse et les mesures d'amélioration qui en ont résulté. |
| 3.3.5 Garantir de bonnes conditions de travail | 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. |
| 3.3.6 Permettre l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée | 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). |
| 3.3.7 Prise en compte des personnes défavorisées | Porter une attention particulière aux besoins des employés socialement défavorisés et des personnes handicapées. |
| 3.3.8 Offrir des récompenses non monétaires | 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). |

Critère 4: partenariats et ressources

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.

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

Gestion des 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.



Sous-critère 4.1

Développer et gérer des partenariats clés.

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 organisations peuvent être des partenaires publics ou issus du monde associatif ou du secteur privé.

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.

- | | |
|--|--|
| 4.1.1 Identifier les partenariats clés | 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. |
| 4.1.2 Élaborer et gérer des accords appropriés | 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. |
| 4.1.3 Lancer des partenariats et des projets communs axés sur des tâches spécifiques... | 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. |
| 4.1.4 Évaluer régulièrement les résultats des partenariats | Garantir les principes et les valeurs de l'organisation en sélectionnant des fournisseurs présentant un profil socialement responsable dans le contexte des achats publics. |

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'efficacités 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.

4.2.1 Garantir une politique d'information proactive

Assurer la transparence par une politique d'information proactive en fournissant également les données de l'organisation (open data).

4.2.2 Participation et coopération actives

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.

4.2.3 Obtenir le point de vue/opinion des citoyens

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.).

Sous-critère 4.3

Gestion des 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.

- | | |
|--|---|
| 4.3.1 Assurer la résilience financière | Assurer la résilience financière par une planification budgétaire à long terme, une analyse des risques des décisions financières et un budget équilibré. |
| 4.3.2 Concevoir un budget basé sur les résultats et l'impact | Implémenter la budgétisation des performances (intégrer les données de performance dans les documents budgétaires). |
| 4.3.3 Comptabilité analytique, contrôle de gestion de l'utilisation | Utiliser une comptabilité des coûts financiers efficace et des systèmes de contrôle et d'évaluation (par exemple, examen des dépenses). |
| 4.3.4 Examiner l'impact du budget | Utiliser une comptabilité des coûts financiers efficace et des systèmes de contrôle et d'évaluation (par exemple, examen des dépenses). |
| 4.3.5 Délégation de la responsabilité financière | Déléguer et décentraliser les responsabilités financières et les équilibrer avec le contrôle centralisé. |
| 4.3.6 Assurer la transparence budgétaire et financière | Assurer la transparence budgétaire et financière, et publier les informations budgétaires de façon facilement compréhensible. |

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.

- | | |
|--|---|
| 4.4.1 Développer des systèmes de gestion des connaissances | 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. |
| 4.4.2 Exploiter les possibilités de la transformation numérique | Utiliser l'opportunité de la transformation numérique pour améliorer les connaissances de l'organisation et encourager les compétences numériques. |
| 4.4.3 Établir un réseau d'apprentissage et de coopération | Établir des réseaux d'apprentissage et de collaboration en vue d'acquérir des informations externes pertinentes ainsi que d'obtenir des contributions créatives. |
| 4.4.4 Vérification des informations et des connaissances | Surveiller les informations et les connaissances de l'organisation, en assurant leur pertinence, leur exactitude, leur fiabilité et leur sécurité. |
| 4.4.5 Mettre en place des canaux d'information internes | Développer des canaux internes pour s'assurer que tous les employés ont accès aux informations et connaissances pertinentes. |
| 4.4.6 Promouvoir le transfert de connaissances | Promouvoir le transfert de connaissances entre les employés au sein de l'organisation. |
| 4.4.7 Assurer l'accès aux informations pertinentes | 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. |
| 4.4.8 Garantir le maintien des connaissances | S'assurer que les connaissances (explicites et implicites) clés des employés qui quittent l'organisation soient conservées au sein de l'organisation. |

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.

- | | |
|--|---|
| 4.5.1 Gestion de la technologie avec orientation des buts stratégiques et opérationnels | Concevoir la gestion de la technologie conformément aux objectifs stratégiques et opérationnels, surveiller systématiquement son effet, son coût efficacité et son impact. |
| 4.5.2 Identifier et utiliser les nouvelles technologies | 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. |
| 4.5.3 Utilisation polyvalente de la technologie | Utiliser la technologie pour soutenir la créativité, l'innovation, la collaboration (en utilisant les services ou les outils de cloud) et la participation. |
| 4.5.4 Utiliser les TIC pour améliorer les services | Définir comment l'ICT peut améliorer le fonctionnement des services internes et externes et fournir de services en ligne de manière intelligente afin de répondre aux besoins et aux attentes des parties prenantes |
| 4.5.5 Garantir la protection des données | 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). |
| 4.5.6 Prendre en compte les impacts sociaux, économiques et environnementaux | 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). |

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.

- | | |
|--|--|
| 4.6.1 Gestion efficace et durable des bâtiments | 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). |
| 4.6.2 Tenir compte des besoins des clients (accessibilité...) | 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. |
| 4.6.3 Appliquer le cycle de vie | 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. |
| 4.6.4 Création d'une valeur ajoutée publique | 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). |

Critère 5 : processus

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 service 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.

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.



Sous-critère 5.1

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

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. 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'efficacités des processus à travers des approches comme la méthodologie LEAN.

5.1.1 Processus Lean et structure organisationnelle agile	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.
5.1.2 Coordonner les processus avec les parties prenantes	Confronter régulièrement les processus aux besoins et aux attentes des employés et des parties prenantes concernées.
5.1.3 Mise en œuvre du contrôle des processus	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 ».
5.1.4 Alignement stratégique des processus	S'assurer que les processus contribuent aux objectifs stratégiques et sont planifiés et gérés en allouant les ressources nécessaires pour atteindre les objectifs fixés.
5.1.5 Déterminer les propriétaires du processus	Identifier les propriétaires de processus (les personnes qui contrôlent toutes les étapes du processus) et leur attribuer des responsabilités et des compétences.
5.1.6 Analyser les processus et les risques	Analyser et évaluer les processus, les risques et les facteurs de succès critiques régulièrement, en prenant en compte l'évolution de l'environnement.
5.1.7 Simplifier les processus	Simplifier les processus sur une base régulière, proposer des modifications des exigences légales si nécessaire.
5.1.8 Promouvoir l'innovation et l'optimisation des processus	Conduire l'innovation et l'optimisation des processus en accordant de l'attention aux bonnes pratiques nationales et internationales, impliquant les parties prenantes concernées.
5.1.9 Processus de vérification du respect de la protection des données	Examiner et améliorer les processus pour assurer la protection des données personnelles (Règlement général sur la Protection des Données, RGPD).

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.

- | | |
|---|--|
| 5.2.1 Conception de produits et de services | 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. |
| 5.2.2 Développer des solutions innovantes et efficaces (par exemple, once only...) | Utiliser des méthodes innovantes pour développer des services publics orientés clients et sur la demande, et se concentrer sur le principe « only once ». |
| 5.2.3 Appliquer la gestion de la diversité et du genre pour identifier les besoins | Appliquer la gestion de la diversité et du genre pour identifier et répondre aux besoins et aux attentes. |
| 5.2.4 Impliquer les citoyens/clients dans la prestation de services | 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. |
| 5.2.5 Sensibilisation des citoyens/clients aux produits et services | Promouvoir les produits et les services de l'organisation et assurer l'information appropriée pour aider les citoyens et les clients. |
| 5.2.6 Soutenir l'accès aux produits et services de l'organisation | 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). |
| 5.2.7 Obtenir activement les réactions des clients | 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. |

Sous-critère 5.3

Coordonner les processus de l'organisation 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.

- | | |
|---|---|
| 5.3.1 Créer une culture de la transversalité | Créer une culture pour travailler au-delà des frontières dans la gestion des processus, en sortant d'une mentalité de silo. |
| 5.3.2 Définir les chaînes de services | Définir les chaînes de prestation de services de l'organisation et ses partenaires pertinents. |
| 5.3.3 Convenir de normes communes, permettre l'échange de données et la cohérence | 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. |
| 5.3.4 Impliquer les employés dans la recherche de solutions | Impliquer les employés, les clients et les parties prenantes dans la conception et la collaboration transfrontalières. |
| 5.3.5 Utiliser des partenariats entre les différents niveaux de gouvernement (services coordonnés) | Utiliser des partenariats à différents niveaux gouvernement (municipal, cantonal, niveau fédéral et les entreprises publiques) pour permettre la fourniture de services coordonnés. |
| 5.3.6 Créer des incitations et des conditions cadres appropriées pour les collaboratrices/-eurs | 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). |

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. page 53 chapitre III „Notation et tableaux d'évaluation du CAF“).

Critère 6 : Résultats auprès des clients/citoyens

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.

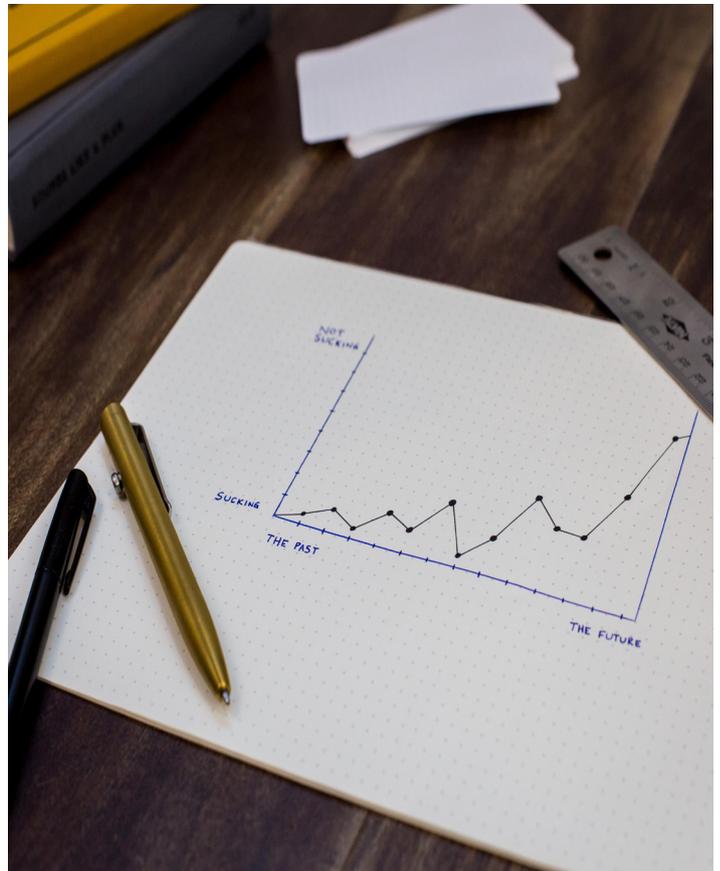
Le critère 6 décrit les résultats obtenus par l'organisation en ce qui concerne la satisfaction de ses citoyens/ clients à l'égard de l'organisation et des produits ou services qu'elle fournit. Le CAF distingue les résultats de perception et les résultats de performance. Il est important que tous les 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.

Sous-critère 6.1

Mesures de perception (feedback externe des clients).

Sous-critère 6.2

Mesures de performance (indicateurs internes sur les clients).



Sous-critère 6.1

Mesures de perception (feedback externe des clients).

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.

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.

6.1.1 L'image extérieure de l'organisation et son image publique	Perception générale de l'organisation: l'image globale de l'organisation et la réputation auprès du public.
6.1.2 Accessibilité de l'organisation (par exemple, accessibilité)	Perception générale de l'organisation: L'accessibilité de l'organisation.
6.1.3 Orientation de la main-d'œuvre vers le citoyen/ client	Perception générale de l'organisation: L'orientation citoyen/client du personnel.
6.1.4 Implication et participation des citoyens/ clients	Perception générale de l'organisation: L'implication et la participation du citoyen/client, y compris la participation électronique.
6.1.5 Transparence, ouverture et informations fournies	Perception générale de l'organisation: La transparence, l'ouverture et les informations fournies par l'organisation.
6.1.6 Accessibilité des services physiques et numériques	La perception des services et des produits: L'accessibilité des services physiques et numériques.
6.1.7 Qualité des produits et des services	La perception des services et des produits: La qualité des produits et des services.
6.1.8 Différencier et adapter les services en fonction des différents besoins	La perception des services et des produits: La différenciation des services en tenant compte des besoins des clients.
6.1.9 Capacité d'innovation de l'organisation	La perception des services et des produits: Les capacités d'innovation de l'organisation.
6.1.10 Agilité organisationnelle	La perception des services et des produits: L'agilité de l'organisation.
6.1.11 La numérisation dans l'organisation	La perception des services et des produits: La digitalisation au sein de l'organisation.
6.1.12 Intégrité de l'organisation	La perception des services et des produits: L'intégrité de l'organisation et la confiance générale des clients/citoyens.

Sous-critère 6.2

Mesures de performance (indicateurs internes sur les clients).

„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.

6.2.1 Temps d'attente (temps de traitement pour la prestation de services)	Résultats concernant la qualité des produits et des services: Temps d'attente (temps de traitement/manutention de la prestation de service).
6.2.2 Nombre et délai de traitement des plaintes	Résultats concernant la qualité des produits et des services: Nombre et délai de traitement des réclamations et actions correctrices mises en œuvre.
6.2.3 Résultats des mesures de vérification des erreurs	Résultats concernant la qualité des produits et des services: Résultats des mesures d'évaluation concernant les erreurs et la conformité aux normes qualité.
6.2.4 Respect des normes de service publiées	Résultats concernant la qualité des produits et des services: Adhésion aux normes de services publiées.
6.2.5 Nombre de canaux d'information et de communication	Résultats concernant la transparence, l'accessibilité et l'intégrité: Nombre de canaux d'information et de communication, y compris les médias sociaux.
6.2.6 Disponibilité et exactitude des informations	Résultats concernant la transparence, l'accessibilité et l'intégrité: Disponibilité et précision de l'information.
6.2.7 Disponibilité objectifs de performance et résultats de l'organisation	Résultats concernant la transparence, l'accessibilité et l'intégrité: Disponibilité des objectifs de performance et des résultats de l'organisation.
6.2.8 Portée des offres de données ouvertes	Résultats concernant la transparence, l'accessibilité et l'intégrité: Etendue de la mise à disposition des données libres (Open Data).
6.2.9 Degré d'implication des parties prenantes	Résultats concernant l'implication des parties prenantes et l'innovation: 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.
6.2.10 Nombre de propositions reçues et mises en œuvre	Résultats concernant l'implication des parties prenantes et l'innovation: Nombre de suggestions reçues et mises en œuvre.

- 6.2.11 Évaluer l'évolution des besoins des parties prenantes** Les résultats concernant l'utilisation des procédures de digitalisation et de gouvernement électronique: Extension des activités d'évaluation conjointement avec les parties prenantes pour suivre l'évolution de leurs besoins et leur degré de satisfaction.
- 6.2.12 Temps d'accès aux différents services et heures d'ouverture** Les résultats concernant l'utilisation des procédures de digitalisation et de gouvernement électronique: Heures d'ouverture des différents services (départements).
- 6.2.13 Coût des services** Les résultats concernant l'utilisation des procédures de digitalisation et de gouvernement électronique: m. Prix de revient des services.
- 6.2.14 La disponibilité d'informations sur les responsabilités** Les résultats concernant l'utilisation des procédures de digitalisation et de gouvernement électronique: Disponibilité des informations concernant les responsabilités de gestion des différents services

Critère 7 : résultats auprès du personnel

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.

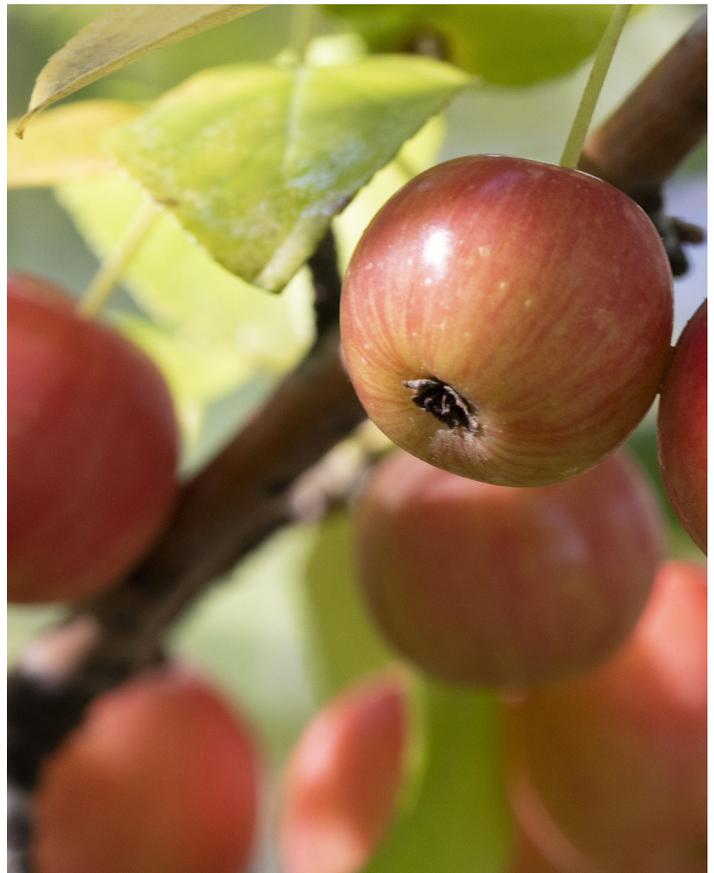
Le critère distingue deux types de résultats auprès du personnel : d'une part la perception générale de l'organisation où le personnel est interrogé directement (par exemple, via des questionnaires, des enquêtes, des groupes cibles, des évaluations, des entretiens, des consultations avec des représentants 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.

Sous-critère 7.1

Mesures de perception (Feedback du personnel).

Sous-critère 7.2

Mesures de performance (indicateurs internes concernant le personnel).



Sous-critère 7.1

Mesures de perception (Feedback du personnel).

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.

7.1.1 Image und Gesamtleistung der Organisation	Perception générale de l'organisation: L'image et la performance globale de l'organisation.
7.1.2 Impliquer les employés	Perception générale de l'organisation: L'implication des personnes dans l'organisation, le processus décisionnel et les activités d'amélioration.
7.1.3 Sensibilisation du personnel	Perception générale de l'organisation: Prise de conscience d'éventuels conflits d'intérêts et importance d'un comportement éthique et de l'intégrité.
7.1.4 Méthodes de retour d'information, de consultation et de dialogue	Perception générale de l'organisation: Le mécanisme de feedback, de consultation, de dialogue et d'enquêtes systématiques auprès du personnel
7.1.5 Responsabilité sociale de l'organisation	Perception générale de l'organisation: La responsabilité sociale de l'organisation.
7.1.6 Ouverture de l'organisation au changement et à l'innovation	Perception générale de l'organisation: L'ouverture de l'organisation au changement et à l'innovation.
7.1.7 Impact de la numérisation sur l'organisation	Perception générale de l'organisation: L'impact de la digitalisation sur l'organisation.
7.1.8 Agilité organisationnelle	Agilité organisationnelle.
7.1.9 Capacité de la haute direction à gérer et à communiquer sur l'organisation	La perception de la gestion et des systèmes de gestion: La capacité de la direction à diriger l'organisation et à communiquer à ce sujet.
7.1.10 Concevoir et contrôler les processus de l'organisation	La perception de la gestion et des systèmes de gestion: La conception et la gestion des différents processus de l'organisation.
7.1.11 Répartition des tâches et système d'évaluation	La perception de la gestion et des systèmes de gestion: La répartition des tâches et le système d'évaluation du personnel.

7.1.12 Gestion des connaissances	La perception de la gestion et des systèmes de gestion: La gestion des connaissances.
7.1.13 Activités de communication et d'information internes	La perception de la gestion et des systèmes de gestion: Les actions de communication et d'information internes.
7.1.14 Étendue et qualité de la reconnaissance	La perception de la gestion et des systèmes de gestion: L'étendue et la qualité du système de reconnaissance des efforts individuels et des équipes
7.1.15 Climat et culture organisationnels	Perception des conditions de travail: L'ambiance de travail et la culture de l'organisation.
7.1.16 Répondre aux préoccupations sociales	Perception des conditions de travail: 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)
7.1.17 Traiter l'égalité des chances	Perception des conditions de travail: La prise en compte de l'égalité des chances et l'équité du traitement et du comportement dans l'organisation.
7.1.18 Équipement du lieu de travail	Perception des conditions de travail: Les infrastructures et équipements de travail.
7.1.19 Développement systématique des carrières et des compétences	La perception de la carrière et développement des compétences: Le développement systématique de la carrière et des compétences.
7.1.20 Disponibilité et qualité des possibilités d'éducation et de formation	La perception de la carrière et développement des compétences: L'accès et la qualité de la formation et du développement professionnel.

Sous-critère 7.2

Mesures de performance (indicateurs internes concernant le personnel).

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.).

7.2.1 Indicateurs de fidélisation, de loyauté et de motivation des employés	Résultats généraux du personnel: a. Indicateurs concernant la rétention, la loyauté et la motivation des personnes.
7.2.2 Degré d'implication dans les activités d'amélioration	Résultats généraux du personnel: b. Le niveau d'implication dans les activités d'amélioration
7.2.3 Nombre de conflits éthiques signalés	Résultats généraux du personnel: c. Le nombre de dilemmes éthiques (par exemple, conflits d'intérêts potentiels) signalés.
7.2.4 Fréquence de la participation volontaire à des activités de responsabilité sociale	Résultats généraux du personnel: d. La fréquence de la participation volontaire dans le cadre d'activités liées à la responsabilité sociale.
7.2.5 Indicateurs relatifs à la capacité du personnel à répondre aux besoins des citoyens/clients	Les résultats concernant les performances et les capacités individuelles: Les indicateurs concernant les performances individuelles.
7.2.6 Indicateurs de performance individuelle	Les résultats concernant les performances et les capacités individuelles: Les indicateurs concernant les performances individuelles.
7.2.7 Indicateurs sur l'utilisation des outils numériques de communication	Les résultats concernant les performances et les capacités individuelles: Les indicateurs concernant le développement des compétences et la formation.
7.2.8 Indicateurs sur l'éducation et la formation	Les résultats concernant les performances et les capacités individuelles: Les indicateurs concernant le développement des compétences et la formation.
7.2.9 Reconnaissance des individus et des équipes	Les résultats concernant les performances et les capacités individuelles: La fréquence des signes de reconnaissance des individus et des équipes.

Critère 8 : Résultats concernant la responsabilité sociétale.

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.

Sous-critère 8.1

Mesures de perception (Feedback de la collectivité).

Sous-critère 8.2

Mesures de performance (indicateurs interne par rapport à la collectivité).



Sous-critère 8.1

Mesures de perception (Feedback de la collectivité).

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..

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.

- | | |
|---|--|
| 8.1.1 Perception par les citoyens de l'impact de l'organisation sur la qualité de vie | L'impact de l'organisation sur la qualité de la vie des citoyens/clients au-delà de la mission institutionnelle. |
| 8.1.2 Perception de l'organisation au service de la société | La réputation de l'organisation en tant que contributeur à la société locale/globale. |
| 8.1.3 Perception de l'impact économique par les citoyens | L'impact de l'organisation sur le développement économique. |
| 8.1.4 Perceptions des citoyens quant à la manière de traiter les questions environnementales | Perceptions des citoyens quant à la manière de traiter les questions environnementales. |
| 8.1.5 Perception par les citoyens de l'impact sur le respect des valeurs | 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. |

Sous-critère 8.2

Mesures de performance (indicateurs interne par rapport à la collectivité).

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.

8.2.1	Mesure interne des activités de l'organisation visant à protéger et à conserver les ressources	Les activités de l'organisation pour préserver et conserver les ressources.
8.2.2	Mesure interne de la qualité des relations	L'ampleur et l'importance de la couverture médiatique positive et négative.
8.2.3	Mesure interne étendue de la couverture médiatique négative et positive	L'ampleur et l'importance de la couverture médiatique positive et négative.
8.2.4	Mesure interne du soutien aux citoyens socialement défavorisés	Le soutien consacré aux citoyens socialement défavorisés.
8.2.5	Mesure interne concernant la politique de diversité	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.
8.2.6	Mesure interne concernant la participation à des projets de développement international	Le soutien aux projets de développement international.
8.2.7	Mesure interne concernant l'échange de données et de connaissances	Les partages de connaissances, des informations et des données avec toutes les parties prenantes intéressées.
8.2.8	Mesure interne concernant la protection des citoyens/clients contre les risques sanitaires	Les programmes de prévenir des risques pour la santé et les accidents pour les citoyens/clients.

Critère 9 : Résultats des performances clés.

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).

Sous-critère 9.1

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

Sous-critère 9.2

Résultats internes : niveau d'efficacité.



Sous-critère 9.1

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

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.

9.1.1 Résultats „output“	Outputs – quantité et qualité des services et des produits.
9.1.2 Résultats „outcomes“	Outcomes – effets des services et produits sur le groupe cible.
9.1.3 Degré d'exécution des accords	Le degré de réalisation des contrats/ accords entre les autorités et l'organisation.
9.1.4 Résultats de l'audit	Les résultats des inspections externes et des audits de performance
9.1.5 Résultats de l'évaluation comparative	Les résultats du benchmarking (analyse comparative) en termes de produits et résultats (outputs).
9.1.6 Résultats des réformes administratives	Les résultats de la mise en œuvre des réformes du secteur public.

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).

9.2.1	Mesure interne de l'efficacité de la gestion	L'efficience de l'organisation dans la gestion des ressources disponibles, notamment des personnes, des connaissances et des infrastructures.
9.2.2	Mesure interne de l'innovation de processus	Les résultats des améliorations et des innovations de processus.
9.2.3	Repères de mesure internes (comparaisons de performances)	Les résultats du benchmarking (analyse comparative).
9.2.4	Mesures internes concernant le travail commun (partenariats)	Les résultats d'activités conjointes et d'accords de partenariat.
9.2.5	Mesures internes concernant l'impact de la numérisation sur les performances	L'impact de la digitalisation sur les performances de l'organisation.
9.2.6	Mesures internes concernant les examens et les audits	Les résultats des inspections internes et des audits.
9.2.7	Mesures internes Résultats concernant les résultats des concours	Les résultats de la participation aux concours, des prix qualité et de la certification du système de management de la qualité.
9.2.8	Mesures internes concernant le respect du budget	L'analyse coûts bénéfices - atteindre les résultats au coût le plus bas possible.
9.2.9	Mesures internes concernant la réalisation de l'impact	L'analyse coûts bénéfices - atteindre les résultats au coût le plus bas possible.

III 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.

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.

Échelle de notation pour les facilitateurs

phase	Échelle pour les facilitateurs / évaluation simple	notation
- - -	Nous ne sommes pas actifs dans ce domaine. Nous ne disposons d'aucune information ou seulement d'informations très incomplètes.	1
PLAN	Nous avons un plan avec des activités correspondantes.	2
DO	Nous mettons en œuvre ces activités.	3
CHECK	Nous vérifions en permanence / rétrospectivement si nous avons planifié et mis en œuvre les bonnes activités de manière appropriée.	4
ACT	Sur la base de notre examen/control en cours ou rétrospectif, nous procédons aux ajustements nécessaires.	5
P-D-C-A	Tout ce que nous faisons, nous le planifions d'abord, le mettons en œuvre, le révisons et l'ajustons régulièrement, et nous apprenons des autres. Nous sommes dans un cycle d'amélioration continue dans ce domaine.	6

Lors de l'évaluation des **facilitateurs**, il convient de procéder de la manière suivante :

- ◆ 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 entre 1 et 6 points, en fonction du niveau que vous avez atteint. L'attribution des points se fait de manière analogue au système de notation scolaire suisse, de 1 (le plus mauvais) à 6 (le meilleur).

Échelle de notation pour les résultats

Description	notation
Aucun résultat n'est mesuré et/ou aucune information n'est disponible.	1
Les résultats sont mesurés et présentent des tendances négatives et/ou les résultats ne satisfont pas aux objectifs pertinents.	2
Les résultats présentent des tendances stables et/ou certains objectifs pertinents sont satisfaits .	3
Les résultats présentent des tendances d'amélioration et/ou la plupart des objectifs pertinents sont satisfaits .	4
Les résultats présentent des progrès substantiels et/ou tous les objectifs pertinents sont satisfaits .	5
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.	6

Lors de l'évaluation des **resultats**, il convient de procéder de la manière suivante :

- ◆ Déterminez d'abord les points forts et les points faibles de chaque critère, puis choisissez le niveau que vous avez atteint à chaque étape.
- ◆ Attribuez entre 1 et 6 points, en fonction du niveau que vous avez atteint. L'attribution des points se fait de manière analogue au système de notation scolaire suisse. A chaque étape, vous pouvez prendre en compte soit la tendance, soit le degré de réalisation de l'objectif, soit les deux.

IV 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) 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.

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.

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.

Feed-back d'un utilisateur du CAF

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

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.

Feed-back d'un utilisateur CAF

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 oeuvre d'un programme de réforme opérationnel innovant.

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

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 oeuvre 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.

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.

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.

Feed-back d'un utilisateur CAF

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.

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 toute-fois 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 oeuvre 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

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 oeuvre 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 oeuvre 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.

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..

Feed-back d'un utilisateur CAF

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.

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.

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.

Étape 9

Mettre le plan d'amélioration en oeuvre

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 oeuvre 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 oeuvre 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 oeuvre 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).

La mise en oeuvre 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 oeuvre 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 enregistrait 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.

V Le feed-back externe

Les organisations du secteur public qui ont mis le CAF en oeuvre 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 oeuvre 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 oeuvre 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 oeuvre 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 oeuvre du CAF et des Principes d'Excellence au sein de l'organisation,
- ◆ fournir un feed-back et des suggestions concernant la mise en oeuvre 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 oeuvre 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.

VI Glossaire CAF

A

Accessibilité

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 accessibles aux aveugles.

Agilité

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.

Apprentissage

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 feedback est important. Le coaching, la rotation des postes et la participation à des projets spéciaux sont des formes d'apprentissage sur place.

Apprentissage 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.

Ascensionnel

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

B

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.

Caractère 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.

Cybersécurité

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 débuter 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.

Descendant



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 - transformatin 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.



Efficiencia

L'efficiencia fait référence aux outputs en relation avec les inputs ou les coûts. L'efficiencia 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 oeuvre 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'efficacité 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'efficacités. Il s'agit d'évaluations détaillées de domaines de dépenses spécifiques, dans le but d'augmenter la transparence, d'améliorer l'efficacité, 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.

Facteur de réussite clé

F

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.

Gestion du changement

G

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 oeuvre 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 oeuvre 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 oeuvre, 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 oeuvre 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'efficience, 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 oeuvre 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 saïie, 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 (AI)

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 oeuvre.

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.



Leadership

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.



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^e 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 progres-

sive 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 traduit 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

rés 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

 P

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 oeuvre 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 oeuvre 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 oeuvre pour assurer le respect des exigences du RGPD.

Qualité



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.

Réingénierie 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.

Réflexion 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.

Réseau

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.

Réseaux 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.

Résistance

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.

Responsabilité 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.

Résultats 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.

Stratégie

S

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'efficacité 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 infor-

mations, 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.

Tableau de bord prospectif (BSC)



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), 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

V

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,

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.

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 oeuvre 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 Särnä (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

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 Kuntzi	HAUS Finnish Institute of Public Management Ltd.
Grèce	M. Ioannis Dimitriou	Ministère de l'Intérieur
Hongrie	M. Dávid Kosjsza	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 Alva- rez	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 Kulkulia	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

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

Impressum:

Association CAF Suisse
 Case postale 208
 2000 Neuchâtel
 info@caf-ch.ch

version 1.1 – 01.01.2022