

# Le Cadre d'Auto-évaluation

# CAF



# des Fonctions publiques

JANVIER 2001

L'adaptation du CAF, du guide d'accompagnement et de la grille d'évaluation au contexte belge a été réalisée par :

**Mathias BROECKAERT**, conseiller adjoint, **Jean-Marc DOCHOT** et **Patrick STAES**, conseillers de la Fonction publique dans le cadre de la Conférence sur la Qualité des Services Publics en Belgique des 10 et 11 octobre 2001.

La Conférence est une initiative des Ministres de la Fonction publique en Belgique. Elle est supervisée par un comité de pilotage constitué des représentants de tous les niveaux de pouvoir en Belgique (fédéral, régional et communautaire) ainsi que des Associations des Provinces et des Unions des Villes et Communes.

Editeur responsable :

Ministère de la Fonction Publique fédérale



# SOMMAIRE

	PAGE
INTRODUCTION	2
<b>Critère 1 : Leadership</b>	6
Evaluation du critère 1	8
<b>Critère 2 : Politique et Stratégie</b>	10
Evaluation du critère 2	10
<b>Critère 3 : Gestion des ressources humaines</b>	12
Evaluation du critère 3	12
<b>Critère 4 : Partenariats externes et ressources</b>	14
Evaluation du critère 4a : Partenariats externes	15
Evaluation du critère 4b : Ressources internes	16
<b>Critère 5 : Gestion des processus et du changement</b>	18
Evaluation du critère 5a : Gestion des processus	19
Evaluation du critère 5b : Gestion du changement	21
Evaluation du critère 5c : Gestion de l'orientation et de l'implication des « clients-citoyens »	22
<b>Critère 6 : Résultats auprès des clients-citoyens »</b>	24
Evaluation du critère 6	25
<b>Critère 7 : Résultats auprès du personnel</b>	27
Evaluation du critère 7	28
<b>Critère 8 : Résultats auprès de la société</b>	31
Evaluation du critère 8	31
<b>Critère 9 : Résultats des performances clés</b>	33
Evaluation du critère 9	33
<b>Tableaux d'évaluation</b>	35
<b>Lexique</b>	36
N.B : les mots repris dans le lexique sont marqués d'un astérisque dans le texte	

# **INTRODUCTION :**

## **Le Cadre d'Auto-évaluation des Fonctions publiques (Common Assessment Framework)**

**La concrétisation d'une coopération européenne pour développer le management par la qualité dans l'administration publique**

Le Cadre d'Auto-évaluation des Fonctions publiques (CAF) sont le résultat d'une coopération effectuée sous les présidences successives de l'Union Européenne (Grande Bretagne, Autriche, Allemagne, Finlande et Portugal). En 1998, les Directeurs généraux de l'Administration publique ont mis en place un Comité d'experts pour organiser la coopération des 16 partenaires (les 15 pays membres et la Commission) dans le domaine de l'évolution du management de l'administration publique (Group on Innovative Public Service). Ce Comité a supervisé le déroulement d'un certain nombre de chantiers, y compris les préparatifs de la Conférence internationale sur les « Bonnes Pratiques » et la mise au point du Cadre d'Auto-évaluation des Fonctions publiques.

Le Cadre d'Auto-évaluation des Fonctions publiques intègrent les traits principaux du modèle de qualité totale de la Fondation européenne du management par la qualité (EFQM<sup>1</sup>) et de l'institut Speyer d'Allemagne. L'Institut Européen d'Administration Publique (IEAP) a contribué également de manière importante à l'intégration de ces deux modèles. Les critères bénéficient aussi des adaptations du modèle EFQM qui ont été développées particulièrement en Grande Bretagne et au Danemark pour le rendre plus adapté aux organisations de l'administration publique.

### **L'utilité du CAF**

Le CAF est proposé comme un outil aux administrations publiques de l'Union Européenne pour les aider à comprendre et à utiliser les techniques de management dans l'administration publique. L'objectif premier de la grille est de fournir un cadre simple et facile à utiliser qui permette l'auto-évaluation des organisations du secteur public dans toute l'Europe.

---

<sup>1</sup> *European Foundation for Quality management*

Le CAF a trois objectifs principaux :

- Servir d'outil d'initiation pour permettre à des managers publics voulant améliorer leurs compétences managériales et intéressés par les possibilités d'application du Modèle de Qualité Totale à leurs propres organisations, de pouvoir, dans ce contexte, appliquer une simple auto-évaluation de leur organisation pour acquérir un sens de l'utilisation de ces outils ;
- Servir de « pont » entre les différents modèles et méthodologies du Modèle de Qualité Totale utilisés dans les administrations publiques des différents pays de l'Union, en introduisant une dose de « comparabilité » dans les résultats produits par les différents systèmes ;
- Permettre l'introduction d'études comparatives des performances (benchmarking) entre organisations du secteur public.

En outre, utilisé correctement en tant qu'instrument d'autoévaluation, le CAF :

- Permet une représentation graphique de la perception de l'organisation par l'équipe dirigeante (qu'elle soit précise ou non) ;
- Fournit une liste des points où l'organisation ne témoigne pas d'une « bonne pratique » ;
- Attire l'attention sur des domaines de l'organisation qui nécessitent de l'attention ;
- Encourage le dialogue entre le management et le personnel sur l'amélioration de la performance ;
- Peut être utilisé pour développer une culture de « recherche permanente de l'excellence », par exemple en répétant l'exercice d'autoévaluation à intervalles réguliers pour permettre une prise de conscience des progrès accomplis.

Comparé à un modèle de qualité totale développé, la grille d'évaluation est un cadre très « léger » qui ne peut s'appliquer qu'aux niveaux les plus élevés d'une organisation. Il est évident que toute organisation souhaitant mettre en œuvre un programme d'analyse et de développement devra choisir, pour ce faire, un des modèles plus développés (comme l'EFQM). Mais cette légèreté permet de conserver un degré de compatibilité avec les modèles principaux.

### **Comment utiliser le CAF<sup>2</sup> ?**

Le CAF propose une grille d'auto-évaluation à partir de laquelle les agents d'une organisation réunis dans un groupe ad hoc, peuvent produire une évaluation critique de leur organisation. Cette procédure est évidemment moins rigoureuse et moins détaillée qu'une évaluation réalisée par des professionnels externes mais elle est aussi moins coûteuse.

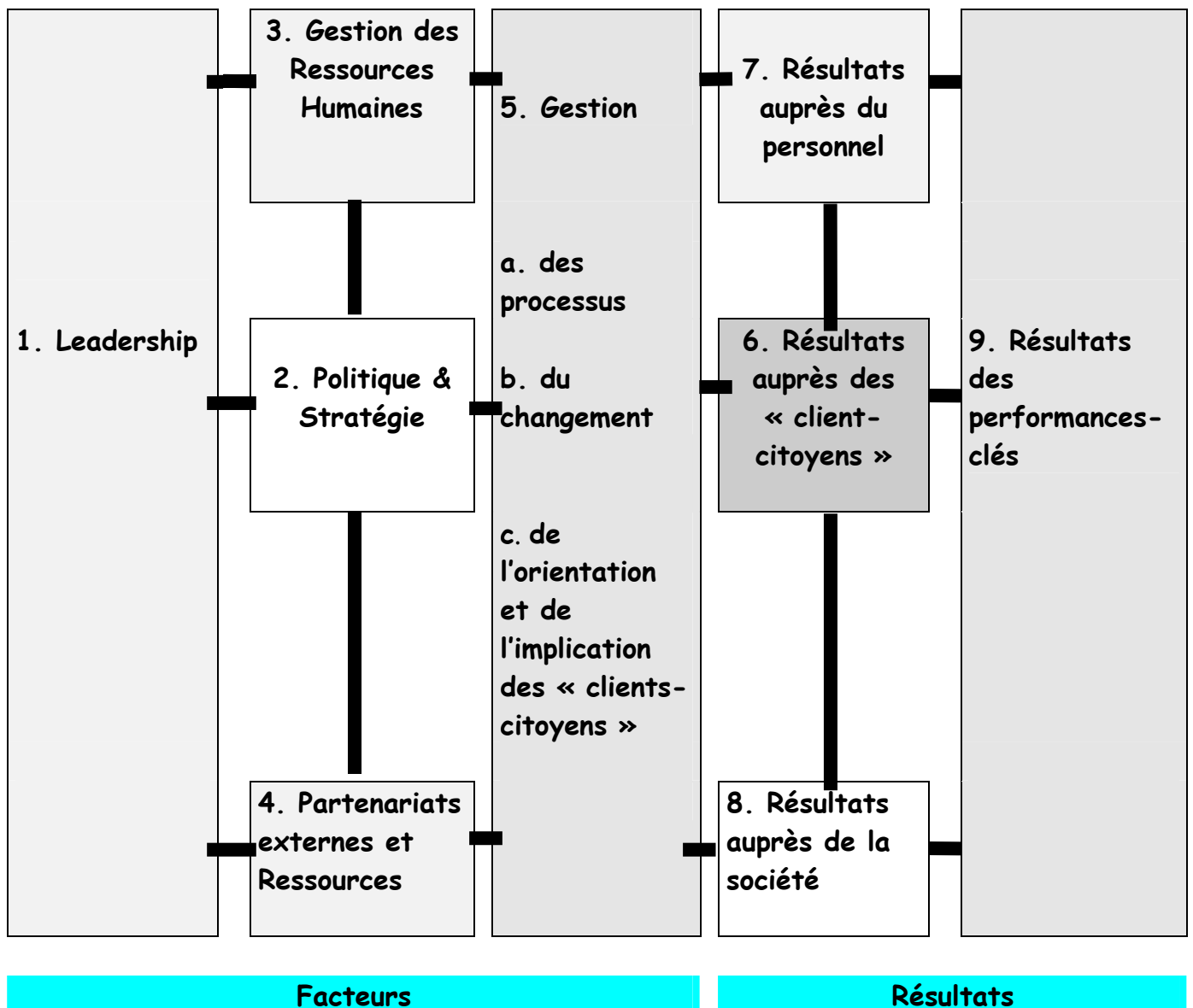
Le CAF utilise une structure en 9 cases pour identifier les principaux traits d'une organisation requis dans toute analyse organisationnelle. Pour chacune de ces cases une liste de critères est fournie. En relation avec chacun de ces critères, 5 niveaux

---

<sup>2</sup> Consulter la partie « Guide méthodologique » dans le document « Guide d'accompagnement » .

d'évaluation sont énumérées en fonction des « facteurs » et des « résultats ».  
 L'addition des scores pour chaque case permet d'obtenir un résultat global pour l'organisation. Ce système de scores permet des comparaisons minimales entre résultats d'organisations différentes, à la fois par case et globalement. Bien sûr le résultat de l'auto-évaluation dépend totalement de l'exactitude et de la franchise des évaluateurs.

## Le Cadre d'Auto-évaluation des Fonctions publiques (CAF)



### **Le CAF à l'épreuve**

Le CAF a été testé par 14 organisations de service public dans 5 pays membres, aux niveaux central, régional et local. Les principaux résultats sont les suivants :

- L'exercice d'auto-évaluation a demandé une journée ;
- Le CAF était facile à utiliser ;
- Le CAF semble être un excellent départ pour introduire le management par la qualité dans une organisation.

## Critère 1 :

## LEADERSHIP

### Définition

La manière dont l'équipe dirigeante\* développe et facilite la réalisation de la mission et de la vision d'une organisation du secteur public\*, développe des valeurs nécessaires à une réussite à long terme et met en œuvre ces dernières par le biais d'actions et de comportements appropriés. La manière dont chacun de ses membres s'engage personnellement en s'assurant du déploiement et de la mise en œuvre du système de management dans l'organisation.

### Enjeux

Au sein d'une organisation du secteur public\*, une distinction doit être faite entre le leadership politique et le leadership de l'équipe dirigeante\*.

*L'auto-évaluation et les améliorations apportées à l'organisation doivent concerner la fonction de management et l'interface que cette fonction établit avec le politique. Le Modèle d'Excellence de l'Administration Publique ne cherche pas à évaluer la « qualité » des choix de l'autorité politique mais plutôt le management de l'excellence au sein de l'organisation et la manière dont sont formulées ses politiques en termes de qualité d'analyse, de projections à long terme et de planning stratégique. L'évaluation de l'organisation doit être complètement séparée des politiques publiques développées hors du champ de compétences de l'organisation. Les politiques ne sont prises en compte que dans la mesure où l'organisation est explicitement responsable de leurs formulations ou de leurs mises en œuvre.*

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

- la culture d'excellence dans la prestation de service
- la capacité à susciter le changement
- la modernisation et la gestion du changement
- le mode opératoire par rapport au cadre légal, législatif et réglementaire
- la réactivité aux valeurs démocratiques / le degré de responsabilité
- l'efficacité
- l'efficience



Pour les besoins de cette Grille d'analyse, une organisation de service public\* s'entend de toute institution, service ou système dirigé par la politique d'un gouvernement élu (national, fédéral, régional ou local).

Les dirigeants et les cadres d'une organisation de service public sont, de manière caractéristique, concernés par des objectifs axés sur le citoyen, objectifs qui doivent s'équilibrer avec des buts politiques ou les buts des autres parties prenantes\*.

Les dirigeants et les cadres constituent l'équipe dirigeante\*, ce qui inclut :

- les directeurs
- les cadres supérieurs
- les cadres
- et dans certains pays, des politiques (à qui on a confié la responsabilité d'une institution publique)

L'équipe dirigeante\* assume la responsabilité de la gestion quotidienne et opérationnelle de l'organisation.

Les parties prenantes\* sont tous ceux qui sont concernés par les activités de l'organisation, (qu'il s'agisse ou non d'un intérêt financier). Il peut s'agir, par exemple, des clients/citoyens, du personnel, d'une société, de fournisseurs\* et du gouvernement, représenté par des dirigeants élus ou nommés.

Le terme « client-citoyen » sera parfois utilisé pour mettre l'accent sur la dualité du rapport qui existe entre un service public et le public dans son ensemble, rapport double qui intervient à la fois dans le cadre d'une prestation rendue au public et pour les fonctions régaliennes, législatives et réglementaires.

Les «clients-citoyens»\* sont les bénéficiaires des activités de l'organisation sans qu'il faille les restreindre aux seuls utilisateurs ou « consommateurs » de services. Les non-utilisateurs ou la collectivité dans son ensemble peuvent aussi être considérés comme des «clients-citoyens»\*. Des individus, ou des organisations peuvent être, volontairement ou non, des «clients-citoyens»\*. Dans certains cas pour simplifier, le terme « client » sera utilisé mais il doit être compris dans le sens du concept plus large de «client-citoyen»\*.

Les fournisseurs\* sont tous ceux qui contribuent aux processus\* de l'organisation par des apports en tous genres, idées, connaissances, ressources, matériels etc.

Un élément clé pour évaluer le critère leadership d'une organisation consiste à mesurer le degré visible de l'implication pour mettre en œuvre et soutenir des objectifs à la fois orientés vers le « client citoyen» et pondérés par les buts politiques.

Les leaders doivent prouver qu'ils distinguent nettement leurs clients, leurs demandes différenciées et la manière dont ces demandes diverses pourront s'équilibrer avec des

impératifs politiques, affirmant ainsi clairement leur engagement en faveur des «clients-citoyens»\* et des autres parties prenantes\*.

## Evaluation du critère 1

## Que fait le *leadership* de l'organisation pour :

Les paragraphes qui suivent sont des « sous-critères ». Chaque « sous-critère » contient une proposition relative à une pratique qui pourrait conduire à l'excellence dans un des aspects de la performance de l'organisation. Les indicateurs qui font suite à la proposition sont donnés comme exemples concrets d'actions illustrant une éventuelle réussite quant au but décrit par le sous-critère.

### 1.1. Développer une vision, une mission et un système de valeurs clairs

#### Exemples d'indicateurs

- Formulation et diffusion des concepts de mission et de vision
- Transcription de la vision et des objectifs stratégiques en objectifs opérationnels et en mesures concrètes
- Inclusion des parties prenantes\* concernées (équipe dirigeante\*, personnel, clients-citoyens, représentants élus et +\*) dans le processus\* de détermination des objectifs et dans le développement de la stratégie)



Attribuer une note sur le tableau d'évaluation « Facteur »

### 1.2. Démontrer son engagement personnel et son rôle de modèle dans une perspective de progrès continu

#### Exemples d'indicateurs

- Développement du système de management de l'organisation
- Communication de la vision et des stratégies à tous les niveaux de l'organisation
- Développement d'une culture qui permette la stimulation, l'identification, la planification et la mise en œuvre des innovations
- Encouragement et soutien des activités de formation en tenant compte des améliorations apportées par les nouvelles connaissances acquises



Attribuer une note sur le tableau d'évaluation « Facteur »

### 1.3. Motiver et soutenir le personnel de l'organisation

Exemples d'indicateurs:
<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Stimulation et encouragement de la responsabilisation</li><li><input type="checkbox"/> Financement des activités de formation et des actions d'amélioration</li><li><input type="checkbox"/> Reconnaissance des efforts d'équipe et des efforts individuels</li><li><input type="checkbox"/> Assistance au personnel pour l'aider à mener à bien ses projets, atteindre ses objectifs et ses buts;</li><li><input type="checkbox"/> Mise en place de mesures adaptées pour accorder des récompenses et pour reconnaître le mérite )</li></ul>



**Attribuer une note sur le tableau d'évaluation « Facteur »**

### 1.4. Créer une implication entre les clients/citoyens et les partenaires

Exemples d'indicateurs
<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Rencontrer les besoins, les comprendre, et y répondre</li><li><input type="checkbox"/> Etablir des partenariats et des réseaux</li><li><input type="checkbox"/> Participer aux activités des groupements professionnels, des organisations représentatives, des groupes d'intérêt concernés</li><li><input type="checkbox"/> Soutien et participation à des activités qui améliorent l'environnement et l'efficacité de la contribution de l'organisation à la société</li></ul>



**Attribuer une note sur le tableau d'évaluation « Facteur »**



## Critère 2 :

## POLITIQUE ET STRATEGIE

### Définition

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

### Enjeux

La Politique et la Stratégie informent la culture interne, la structure et les opérations de court et de long termes, en fonction des priorités, des besoins et de la direction donnée par les différentes parties prenantes\*. Le critère « Politique et Stratégie » doit refléter les *Principes d'Excellence d'Administration Publique* de l'organisation et la manière dont elle atteindra ses buts grâce à ces principes. Les organisations doivent constamment suivre de manière critique leur politique et leur stratégie ainsi que leurs processus\* et leurs plans, ceci afin d'évaluer leur pertinence et leur cohérence globale face aux circonstances particulières qui les ont générés.

*La politique et la stratégie refléteront les intentions / orientations / approches de l'organisation pour mettre en œuvre la modernisation et les processus\* de gestion du changement*

### Evaluation du critère 2

### Que fait l'organisation pour :

#### 2.1. Développer, réviser et mettre à jour la « Politique et Stratégie » en se basant sur des principes clairs

##### Exemples d'indicateurs:

- Cohérence avec la mission, la vision et les valeurs de l'organisation
- Equilibre des exigences et des pressions à court et à long terme
- Identification et examen critique des structures et des processus\* clés
- Spécification des besoins en réorganisation et des améliorations



Attribuer une note sur le tableau d'évaluation « Facteur »

## 2.2. Fonder sa « Politique et Stratégie » sur une information basée sur les besoins présents et futurs des parties prenantes\*

### Exemples d'indicateurs:

- Organisation d'enquêtes appropriées auprès des clients-citoyens, du personnel, de la société et de l'Etat
- Existence d'un suivi de ce qui a pu être observé
- Développement des canaux de communication internes pour la transmission des plans, objectifs, et buts, ainsi que des résultats des comparaisons externes



**Attribuer une note sur le tableau d'évaluation « Facteur »**

## 2.3. Mettre en oeuvre sa « Politique et Stratégie » : introduire des plans et objectifs d'une façon graduelle ; les accorder ; donner des priorités ; les approuver et les communiquer



**Attribuer une note sur le tableau d'évaluation « Facteur »**

## 2.4. Augmenter le potentiel d'apprentissage interne quant à la connaissance du fonctionnement de l'organisation et le potentiel d'amélioration continue

### Exemples d'indicateurs:

- Création de bases de données statistiques sur les performances présentes et passées
- Lancement de recherches et de comparaisons avec indicateurs de performance (benchmarking) sur des problèmes de société, d'environnement, d'économie, de droit; de démographie
- Comparaisons (benchmarking) par rapport aux performances d'organisations de même type
- Intégration du management par la qualité dans l'organisation.



**Attribuer une note sur le tableau d'évaluation « Facteur »**

## Critère 3 : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

### Définition

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

### Enjeux

Le personnel de l'organisation comprend tous les employés et les autres, qui, directement ou indirectement sont au service des «clients-citoyens»\*. Cela inclut toutes les catégories de salariés et les volontaires dont certains peuvent requérir un soutien particulier pour réaliser pleinement leur potentiel dans le cadre de leurs fonctions.

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

### Evaluation du critère 3

### Que fait l'organisation pour :

**3.1. Planifier, gérer et améliorer sa politique de ressources humaines en étant aligné sur la politique, la stratégie, la structure et les processus\* de l'organisation**

Exemples d'indicateurs
<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Développement et diffusion d'une politique explicite basées sur des principes de management</li><li><input type="checkbox"/> Soutien à la formation des cadres</li><li><input type="checkbox"/> Prise en compte des qualités de leadership comme critère de recrutement et de développement des carrières</li><li><input type="checkbox"/> Encouragement à l'évaluation des managers par les employés</li><li><input type="checkbox"/> Introduction de la flexibilité (dans le cadre des politiques du service public et de la réglementation en vigueur dans ce domaine) des salaires et des conditions d'embauche pour optimiser les résultats de l'organisation et du personnel</li></ul>



Attribuer une note sur le tableau d'évaluation « Facteur »

### 3.2. Gérer le recrutement et les plans de carrière en ayant comme valeur l'égalité de traitement et l'égalité des chances

Exemples d'indicateurs:
<ul style="list-style-type: none"><li>❑ Existence d'une prise de conscience dans l'institution quant aux problèmes de handicap ou de discrimination</li><li>❑ Développement et mise en place de politiques assurant un traitement égal de tous groupes ou individus : hommes/femmes, personnel handicapé, personnel étranger etc.</li><li>❑ Promotion d'une prise de conscience en ce qui concerne les problèmes de santé, de sécurité, d'environnement, et de responsabilité à l'égard de la société</li></ul>



**Attribuer une note sur le tableau d'évaluation « Facteur »**

### 3.3. Développer les aptitudes et doter les agents de nouvelles compétences

Exemples d'indicateurs
<ul style="list-style-type: none"><li>❑ Développement et diffusion d'une politique explicite de formation</li><li>❑ Analyse systématique des besoins en formation pour s'assurer que les compétences actuelles sont adaptées aux besoins présents et potentiellement, aux besoins futurs de l'organisation</li><li>❑ Développement de plans et de stratégies en ressources humaines fondées sur des enquêtes menées auprès du personnel</li><li>❑ Diffusion au personnel d'informations sur des formations adaptées et méthodiques</li></ul>



**Attribuer une note sur le tableau d'évaluation « Facteur »**

### 3.4. Développer des méthodes permettant aux salariés de s'investir personnellement dans des activités de d'amélioration et les responsabiliser pour stimuler leurs initiatives individuelles

Exemples d'indicateurs
<ul style="list-style-type: none"><li>❑ Dialogue instauré entre les agents et la direction</li><li>❑ Evaluation de la gestion des ressources humaines par le personnel</li><li>❑ Définition des objectifs de performances par objectif ciblé et évaluation des performances accomplies</li><li>❑ Développement des canaux de communication pour diffuser les connaissances et les bonnes pratiques</li><li>❑ Mise en place de programmes d'évaluation du personnel qui prennent en compte la motivation et la contribution à l'organisation</li></ul>



**Attribuer une note sur le tableau d'évaluation « Facteur »**

## **Critère 4 : PARTENARIATS EXTERNES ET RESSOURCES**

### **Définition**

La manière dont l'organisation planifie, manage ses partenariats externes et gère ses ressources internes afin de soutenir sa politique et sa stratégie et d'assurer une exploitation efficace de ses processus\*.

### **Enjeux**

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

Les organisations du secteur public ont des rapports complexes avec d'autres organisations publiques ou privées. La bonne gestion de ces rapports peut être cruciale pour atteindre les objectifs d'organisation fixés. Ces rapports peuvent, dans certains cas, impliquer une relation de dépendance vis-à-vis de partenaires extérieurs ou mettre en jeu une responsabilité vis-à-vis d'organisations partenaires.

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

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

Comme cette section traite de thèmes et d'approches différentes selon qu'il s'agisse de gestion de ressources internes ou externes, les sous-critères sont groupés en deux catégories.



## Critère 4a : Partenariats externes

### Evaluation du critère 4a Quelles sont les mesures existantes pour s'assurer que :

#### 4a-1. Les partenariats externes sont gérés

##### Exemples d'indicateurs

- Identification de partenaires stratégiques - secteur public, secteur privé ou secteur associatif sans but lucratif
- Organisation de rapports de partenariats pour maximiser la valeur
- Création d'un climat favorable au développement d'une pensée créatrice et novatrice
- Création de synergies pour améliorer les processus\* et les résultats



Attribuer une note sur le tableau d'évaluation « Facteur »

#### 4a-2. La performance de l'organisation est évaluée par benchmarking avec les principales organisations comparables

##### Exemples d'indicateurs:

- Mise en place de procédures permettant d'obtenir des indicateurs pertinents pour une comparaison (benchmarking) avec d'autres organisations du secteur public ou privé ;
- Intégration de la comparaison par indicateurs (benchmarking) pour évaluer la gestion de la performance ;
- Application des conclusions tirées du benchmarking dans toutes les décisions concernant les processus\* et les structures, les sous-traitances, les offres de service etc.



Attribuer une note sur le tableau d'évaluation « Facteur »

## Critère 4b : Ressources internes

Evaluation du critère 4b Quelles sont les mesures existantes pour s'assurer que :

### 4b-1. Les ressources financières sont managées

#### Exemples d'indicateurs:

- Allocation de ressources financières utilisées pour soutenir la politique;
- Développement de stratégies et de processus\* financiers appropriés ;
- Mise en place de mécanismes financiers permettant une affectation efficace des ressources ;
- Procédures efficaces de gestion des risques financiers



Attribuer une note sur le tableau d'évaluation « Facteur »

### 4b-2. L'information est managée

#### Exemples d'indicateurs

- Développement et mise en place d'un planning d'information intégré pour soutenir la politique et la stratégie
- Mesures permettant un accès satisfaisant à l'information et aux connaissances (utilisateurs internes et externes)
- Procédures de protection de la validité, de l'intégrité et de la sécurité des informations
- Mesures pour encourager l'innovation et favoriser la créativité quant à l'utilisation de l'information et des connaissances



Attribuer une note sur le tableau d'évaluation « Facteur »

#### 4b-3. La technologie de l'information est managée

##### Exemples d'indicateurs

- ❑ Les technologies de l'information sont appliquées avec efficacité à l'utilisation des connaissances par et dans l'organisation
- ❑ L'informatique est déployée pour renforcer les processus\* de réforme
- ❑ Les technologies alternatives ou émergentes sont identifiées et appliquées quand cela est nécessaire
- ❑ L'Internet est utilisé pour améliorer les interactions entre les organisations partenaires et les «clients-citoyens»\*
- ❑ Utilisation des opportunités informatiques pour établir des forums de discussion



**Attribuer une note sur le tableau d'évaluation « Facteur »**

#### 4b-4. Les autres ressources sont managées

##### Exemples d'indicateurs

- ❑ Procédures appliquées pour optimiser l'utilisation des actifs (bâtiments, équipements, matériels, etc. ;) en soutien de la politique et de la stratégie
- ❑ Gestion efficace de la maintenance et de l'utilisation des actifs
- ❑ Systématisation des procédures permettant d'optimiser l'inventaire des actifs



**Attribuer une note sur le tableau d'évaluation « Facteur »**

## Critère 5 : GESTION DES PROCESSUS ET DU CHANGEMENT

### Définition

La manière dont l'organisation conçoit, manage et améliore ses processus\* en vue de soutenir sa politique et sa stratégie, de générer une augmentation de valeur tout en donnant entière satisfaction à ses clients et aux autres parties prenantes\*

*Un processus\* est défini comme un ensemble d'activités qui transforme un ensemble d'intrants en extrants ou résultats et apportant ainsi une valeur ajoutée.*

### Enjeux

Les processus\* importants dans le secteur public ont trait à la fourniture de services clés et au soutien des processus\* essentiels à la bonne marche de l'organisation. Le facteur clé permettant l'identification, l'évaluation et l'amélioration des processus\* devrait être la mesure de leur contribution et de leur efficacité par rapport à la mission de l'organisation.

*La nature des processus\* dans le secteur public présente une grande diversité, qui peut aller d'activités relativement abstraites comme le soutien aux politiques de développement ou la régulation des activités économiques jusqu'à des activités très concrètes comme fournir des services, faire respecter la loi etc. Dans tous les cas une organisation doit être capable d'identifier les processus\* clés qu'elle met en œuvre de manière à pouvoir fournir les produits et les résultats attendus. Les processus\* suivants sont donnés en exemple :*

- *prestation de services fondamentaux (en relation avec la catégorie et les fonctions de l'organisation)*
- *échanges avec l'interface politique*
- *processus\* de prise de décision*
- *formulation et application d'une législation*
- *formulation et application d'une réglementation*
- *programmes de modernisation*
- *liaison et consultation des fournisseurs\*, des partenaires ; approvisionnement externe*
- *budget et planification*
- *allocation de ressources*
- *achats et commandes*

- processus\* concernant la gestion des ressources humaines : recrutement, formation, développement et évaluation du personnel
- processus\* concernant la gestion des biens corporels : actifs, systèmes et technologie de l'information
- communication avec les employés et les citoyens
- prestation de service au client grâce à une analyse de besoins (recueillis par enquête)
- procédures concernant la gestion des problèmes d'environnement

Etant donné que ce critère implique trois types de gestion des processus\*, les sous-critères sont groupés en trois sections distinctes.

## Critère 5a : Gestion des processus

**Evaluation du critère 5a: Prendre en compte la manière dont l'organisation gère et met en œuvre ses processus\* par**

### 5a-1. La création d'un cadre conceptuel et analytique permettant de mettre en œuvre un planning efficace

Exemples d'indicateurs
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Analyse des conditions initiales</li> <li><input type="checkbox"/> Analyse des forces et des faiblesses</li> <li><input type="checkbox"/> Evaluation des soutiens existants et des résistances</li> </ul>



**Attribuer une note sur le tableau d'évaluation « Facteur »**

### 5a-2. Conception et gestion systématique des processus\*

Exemples d'indicateurs
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Elaboration de systèmes de gestion</li> <li><input type="checkbox"/> Application de normes, par exemple ISO 9000</li> <li><input type="checkbox"/> Mise en œuvre d'une méthode d'évaluation des processus*</li> <li><input type="checkbox"/> Détermination d'objectifs de performance</li> </ul>



**Attribuer une note sur le tableau d'évaluation « Facteur »**

### 5a-3. Allocation efficace des ressources

#### Exemples d'indicateurs

- Garantie que les ressources sont gérées pour atteindre les buts fixés
- Mise en place d'un feedback du résultat des performances pour ce qui concerne l'allocation des ressources
- Décentralisation adaptée de la gestion des ressources
- Suivi efficace des budgets globaux avec rapports et analyses de performance



Attribuer une note sur le tableau d'évaluation « Facteur »

### 5a-4. La gestion efficace des projets

#### Exemples d'indicateurs

- Assurance de l'implication de la hiérarchie au plus haut niveau
- Utilisation de procédures appropriées de gestion des projets
- Mise en œuvre d'une évaluation systématique des projets
- Equilibre des initiatives du « haut vers le bas »(top-down\*) et du « bas vers le haut » (bottom-up\*)



Attribuer une note sur le tableau d'évaluation « Facteur »

## Critère 5b : Gestion du changement

Evaluation du critère 5b: Prendre en compte la manière dont l'organisation gère le changement par

### 5b-1. la planification et la gestion du changement

Exemples d'indicateurs
<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Définition des objectifs</li><li><input type="checkbox"/> Planification systématique des phases de réforme y compris les stades intermédiaires</li><li><input type="checkbox"/> Utilisation équilibrée et adaptée de méthodes de changement « dures » (économiques, financières) et « douces » (en direction des employés)</li><li><input type="checkbox"/> Assurer le développement et la mise en œuvre de stratégies innovantes pour l'organisation du travail et de méthodes pour améliorer l'efficacité et l'efficience de l'organisation</li></ul>



Attribuer une note sur le tableau d'évaluation « Facteur »

### 5b-2. La mise en place d'un processus\* de réforme adapté

Exemples d'indicateurs
<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Mise en place d'un programme de suggestions</li><li><input type="checkbox"/> Evaluation des réformes effectuées et des besoins d'adaptation aux conditions nouvelles, en réalisant par exemple une évaluation à intermédiaire</li></ul>



Attribuer une note sur le tableau d'évaluation « Facteur »

### 5b-3. La mobilisation et la qualification du personnel pour la réforme

Exemples d'indicateurs
<ul style="list-style-type: none"><li>❑ Diffusion d'informations sur les programmes de réforme</li><li>❑ Garantie de la participation de tous et à tous les niveaux aux programmes de réforme</li><li>❑ Assurer les formations permettant d'acquérir les compétences et les connaissances nécessaires</li><li>❑ Encouragement aux échanges d'informations et aux échanges d'expériences sur la réforme</li></ul>



Attribuer une note sur le tableau d'évaluation « Facteur »

## Critère 5c : Gestion de l'orientation et de l'implication des «clients-citoyens»

Evaluation du critère 5c: Prendre en compte la manière dont l'organisation gère l'interaction avec les «clients-citoyens»\* pour

### 5c-1. Améliorer l'ouverture et la compréhension

Exemples d'indicateurs
<ul style="list-style-type: none"><li>❑ Existence d'enquêtes de satisfaction pour analyser la perception du public quant à l'accessibilité, la communication, la flexibilité, la réactivité, l'équité, la courtoisie etc.</li><li>❑ Existence d'enquêtes-clients pour analyser la perception des services et des produits, en couvrant la qualité perçue, la valeur, la fiabilité, la pertinence etc.</li><li>❑ Lancement de campagnes publiques d'information</li></ul>



Attribuer une note sur le tableau d'évaluation « Facteur »



### 5c-2. Améliorer l'accès du public aux services

Exemples d'indicateurs
<ul style="list-style-type: none"><li>❑ Amélioration de la qualité et de la disponibilité des informations publiées</li><li>❑ Amélioration de l'accessibilité par exemple en augmentant les plages horaires, en réduisant les délais de traitement</li><li>❑ Développement des guichets uniques</li><li>❑ amélioration des services de conseil au « client-citoyen », des services de consultation ou de traitement des plaintes</li></ul>



Attribuer une note sur le tableau d'évaluation « Facteur »

### 5c-3. Responsabiliser les «clients-citoyens»\*

Exemples d'indicateurs
<ul style="list-style-type: none"><li>❑ Mise en place de programmes pour identifier et anticiper les besoins des « clients-citoyens»;</li><li>❑ Mise en place de procédures de traitement des plaintes avec création d'un lien avec les services du développement</li><li>❑ Développement et mise en place d'une politique de partenariats avec les organisations du monde associatif</li><li>❑ Impliquer des ONG, des associations locales etc. dans des projets adaptés concernant la collectivité, la culture ou l'environnement</li><li>❑ Consultations des publics concernés par les politiques publiques dans le cadre ,par exemple, du développement régional</li></ul>



Attribuer une note sur le tableau d'évaluation « Facteur »

NB : A partir du critère 6 et suivants, le champ de l'évaluation passe de « **Facteurs** » (Les éléments d'une organisation qui déterminent sa performance) à « **Résultats** » (Les résultats ou produits que l'organisation obtient). L'évaluation des « résultats » requiert un ensemble différent de réponses. Ainsi à partir d'ici, les réponses seront basées sur la partie « **tableau d'évaluation des résultats** » (voir tableaux d'évaluation, p. 35)  
Dans cette section, l'évaluation prend en compte ce qui a été accompli, plutôt que les actions entreprises

## Critère 6 : RESULTATS AUPRES DES CLIENTS-CITOYENS

### Définition

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

### Enjeux

Les organisations du secteur public entretiennent un rapport complexe avec le public, qui peut parfois être défini comme une relation de type « client » (en particulier dans le cas de services directement fournis par les organisations du secteur public) mais qui, dans d'autres cas peut être décrit comme un rapport avec les *citoyens* où l'administration publique détermine et impose l'environnement dans lequel se déroule la vie économique et sociale.

Dans la mesure où ces deux aspects ne sont pas toujours clairement dissociables, cette relation complexe sera décrite comme un rapport avec les «clients-citoyens»\*. Les « clients -citoyens » sont les destinataires ou les bénéficiaires des activités, des produits ou des services fournis par les organisations du secteur public. Ainsi définie, la notion de « client-citoyen» ne doit cependant pas être nécessairement comprise de manière restreinte comme ne comprenant que les utilisateurs premiers des services fournis.

Les organisations du secteur public fournissent des services en fonction de la politique du gouvernement central ou local et elles sont responsables de leurs performances vis à vis des parties prenantes\* de la sphère politique.

*Les performance par rapport aux obligations légales sont traitées dans la section « Résultats des performances-clés » (critère 9). Les buts politiques sont plus déterminées par le gouvernement que par les «clients-citoyens»\*. Les mesures de satisfaction des «clients-citoyens»\* sont normalement établies dans des domaines identifiés comme important par des groupes clients et s'appuient sur ce que l'organisation peut améliorer dans le cadre de ses compétences spécifiques.*

**Evaluation du critère 6: Prendre en compte les résultats atteints par l'organisation dans ses efforts pour satisfaire les besoins et les attentes des «clients-citoyens»\* à travers :**

**6.1. La réaction aux résultats des mesures de perception des clients-citoyens**

Exemples d'indicateurs de résultat

- Les décisions prises pour modifier les politiques et les stratégies de l'organisation reflètent nécessairement les ajustements correspondant à la perception du public
- Analyse de l'impact des perceptions sur les choix du public (entre fournisseurs\* du secteur public *et* les prestations publiques/privées)
- Mesures prises pour gérer les implications de la loyauté et de la légitimité pour les clients-citoyens



Attribuer une note sur le tableau d'évaluation « Résultat »

**6.2. Les résultats des actions entreprises pour favoriser l'accès du public aux services**

Exemples d'indicateurs de résultat

- Amélioration de la qualité et de la disponibilité des informations publiées
- Amélioration de l'accessibilité par exemple en augmentant les plages horaires d'ouverture au public, en réduisant les délais de traitement
- Développement des guichets uniques
- Amélioration des services de conseil au « client-citoyen », des procédures de consultation ou de traitement des plaintes



Attribuer une note sur le tableau d'évaluation « Résultat »

### 6.3. Les résultats des mesures prises pour responsabiliser les «clients-citoyens»\*

Exemples d'indicateurs de résultat
<ul style="list-style-type: none"><li>❑ Mise en place de procédures d'enregistrement et de traitement des plaintes</li><li>❑ Evaluation des performances par rapport aux normes adoptées et/ou aux niveaux d'acceptabilité garantis dans des Chartes de citoyens etc.</li><li>❑ Existence et efficacité de conseil d'usagers/consommateurs ;</li><li>❑ Politiques de partenariats avec d'autres organisations du monde associatif;</li><li>❑ Implication des ONG, des associations etc. dans des projets concernant la collectivité, la culture ou l'environnement;</li><li>❑ Extension des consultations de groupements concernés par la mise en œuvre des politiques dans le cadre ,par exemple, du développement régional.</li></ul>



**Attribuer une note sur le tableau d'évaluation « Résultat »**



## **Critère 7 : RESULTATS AUPRES DU PERSONNEL**

### **Définition**

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

### **Enjeux**

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

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

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

**Evaluation du critère 7 : Prendre en compte ce qui ressort des résultats en ce qui concerne**

**7.1. Les résultats obtenus par rapport à la perception du personnel quant au leadership et au management de l'organisation**

**Exemples d'indicateurs de résultat**

Analyse des informations (obtenues par enquêtes, groupes de discussion ,entretiens) sur :

la perception de la performance de l'organisation par rapport à :

- l'évolution de la carrière,
- la communication ,
- la délégation de responsabilité,
- l'égalité des chances,
- l'implication,
- l'opportunité d'apprentissage et le pouvoir d'agir ,
- la reconnaissance ,
- la définition des objectifs et l'évaluation,
- les valeurs de l'organisation, la mission, la vision, la politique et la stratégie de l'organisation
- la formation et le développement,
- les résultats de l'évaluation des managers par le personnel.



**Attribuer une note sur le tableau d'évaluation « Résultat »**

## 7.2. Les résultats obtenus par rapport à la satisfaction du personnel quant aux conditions de travail de l'organisation

Exemples d'indicateurs de résultat
Analyse des informations (obtenues par enquêtes, groupes de discussion ,entretiens) sur la satisfaction du personnel par rapport : <ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> aux conditions de travail,</li><li><input type="checkbox"/> aux aides et services au personnel,</li><li><input type="checkbox"/> aux dispositions en matière de santé et de sécurité ,</li><li><input type="checkbox"/> à la sécurité de l'emploi,</li><li><input type="checkbox"/> aux rémunérations et avantages,</li><li><input type="checkbox"/> aux relations avec les collègues,</li><li><input type="checkbox"/> au management du changement,</li><li><input type="checkbox"/> à la politique environnementale et à l'impact de l'organisation sur l'environnement,</li><li><input type="checkbox"/> au rôle de l'organisation au sein de la collectivité et de la société,</li><li><input type="checkbox"/> à l'environnement de travail.</li></ul>



**Attribuer une note sur le tableau d'évaluation « Résultat »**

## 7.3. Les réalisations dans le domaine du développement des compétences

Exemples d'indicateurs de résultat
<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Preuves d'une augmentation de la productivité résultant du développement des compétences</li><li><input type="checkbox"/> Résultats obtenus par les analyses d'évaluation du personnel : taux de participation à des programmes de formation, taux de réussites de la formation</li></ul>



**Attribuer une note sur le tableau d'évaluation « Résultat »**

## 7.4. Les résultats obtenus par rapport à une implication active dans l'organisation

Exemples d'indicateurs de résultat
<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Participation à des « programmes de suggestions »</li><li><input type="checkbox"/> Taux de participation aux consultations internes/aux réunions de groupes de travail</li><li><input type="checkbox"/> Initiatives du personnel pour améliorer l'organisation</li><li><input type="checkbox"/> Participation volontaire à des évènements sociaux spontanés</li><li><input type="checkbox"/> Réactions aux mesures prises pour reconnaître le mérite</li></ul>



**Attribuer une note sur le tableau d'évaluation « Résultat »**

## 7.5. Indicateurs mesurant le degré de motivation/le moral

Exemples d'indicateurs de résultat
Résultats obtenus par les analyses d'évaluation du personnel : <ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> taux de congés maladie ;</li><li><input type="checkbox"/> taux d'absentéisme ;</li><li><input type="checkbox"/> nombre de doléances ;</li><li><input type="checkbox"/> tendances de recrutement ;</li><li><input type="checkbox"/> statistiques sur la vitesse de rotation du personnel.</li></ul>



**Attribuer une note sur le tableau d'évaluation « Résultat »**





## Critère 8 : RESULTATS AUPRES DE LA SOCIETE

### Définition

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

### Enjeux

De nombreux organismes du secteur public produisent un impact sur la société en raison de la nature même de leur activité première ou du fait de leur mandat statutaire et les résultats de ces activités centrales seront présentés sous le critère « Résultats auprès du client-citoyen » et « Résultats des performances-clés ».

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

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

### 8.1. Les résultats liés à la meilleure perception par la collectivité des performances sociales de l'organisation

Exemples d'indicateurs de résultat :

- Etendue et qualité des informations transmises à la collectivité
- Signes d'amélioration de l'impact sur l'économie régionale ou nationale
- Amélioration des relations avec les partenaires sociaux
- Amélioration de l'éthique de comportement



Attribuer une note sur le tableau d'évaluation « Résultat »

## 8.2. Les résultats obtenus en matière de prévention des dommages et nuisances

Exemples d'indicateurs de résultat
<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Mesures concernant la prévention des risques pour la santé et des accidents de travail</li><li><input type="checkbox"/> Mise en place de programmes pour l'élimination du bruit, des odeurs, et autres pollutions de l'environnement</li><li><input type="checkbox"/> Elaboration de consignes de sécurité</li></ul>



**Attribuer une note sur le tableau d'évaluation « Résultat »**

## 8.3. Les résultats des activités contribuant à la conservation et à la pérennité des ressources

Exemples d'indicateurs de résultat
<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Mesures concernant un choix responsable des moyens de transport et des sources d'énergie</li><li><input type="checkbox"/> Signes d'un intérêt concret par rapport à l'impact écologique</li><li><input type="checkbox"/> Réduction et élimination des déchets</li><li><input type="checkbox"/> Utilisation de matériaux recyclables ou renouvelables</li></ul>



**Attribuer une note sur le tableau d'évaluation « Résultat »**

## 8.4. Les résultats d'indicateurs de responsabilité vis à vis de la collectivité

Exemples d'indicateurs de résultat
<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Résultats dans l'approche de développements sociaux comme les changements en matière d'emploi, la politique d'immigration etc.</li><li><input type="checkbox"/> Signes de changements positifs dans le ton des médias</li><li><input type="checkbox"/> Félicitations et prix reçus</li></ul>



**Attribuer une note sur le tableau d'évaluation « Résultat »**

## Critère 9 : RESULTATS DES PERFORMANCES-CLÉS

### Définition

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

### Enjeux

Le critère « Résultats des Performance clés » se réfère à l'ensemble de ce que l'organisation détermine comme pouvant permettre d'obtenir des résultats mesurables, qui seront essentiels à la réussite à court et à long terme.

Les Résultats des Performance clés sont des mesures de l'efficacité et de l'efficience de la délivrance de services ou de produits, des buts et des objectifs, y compris les buts spécifiques déterminées par le politique. Ces mesures correspondent à des résultats financiers et non-financiers et ils seront pour beaucoup étroitement liés à la « Politique et stratégie » (critère 2) et aux Processus\* critiques (critère 5).

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

### 9.1. Les résultats financiers

Exemples d'indicateurs de résultat
<ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Mesure du de gré d'atteinte des objectifs financiers</li><li><input type="checkbox"/> Respect des enveloppes budgétaires</li><li><input type="checkbox"/> Conclusions des audits financiers</li><li><input type="checkbox"/> Mesure de l'efficacité des dépenses</li><li><input type="checkbox"/> Retour sur investissements</li></ul>



Attribuer une note sur le tableau d'évaluation « Résultat »

## 9.2. Les résultats non-financiers

### Exemples d'indicateurs de résultat

- Réalisation des objectifs de performance
- Preuves d'amélioration des prestations de service ;
- Eléments indiquant une réussite dans la mise en œuvre d'un changement/mise en place d'un nouveau service ou une autre activité
- Preuves de la conformité avec la législation et les codes de pratique
- Résultats positifs des contrôles réglementaires et des inspections



**Attribuer une note sur le tableau d'évaluation « Résultat »**

## 9.3. Les mesures de performances

### Exemples d'indicateurs de résultat

- Résultats de l'utilisation d'indicateurs de performance pour les activités clés
- Résultats obtenus d'une recherche documentaire et de l'interprétation des indicateurs concernant les produits et les résultats
- Utilisation effective des analyses
- Présentation et diffusion de données comparatives
- Résultats de comparaisons avec les performances des organisations leaders dans la catégorie ou des organisations comparables (benchmarking)



**Attribuer une note sur le tableau d'évaluation « Résultat »**

## Tableaux d'évaluation

### Tableau d'évaluation des « Facteurs »

<b>1</b>	Nous n'avons pas mis en place d'actions appropriées (ou ne sait pas)
<b>2</b>	Nous venons de débiter la mise en œuvre d'actions appropriées
<b>3</b>	Nous avons partiellement mis en œuvre ces actions
<b>4</b>	Un programme d'actions appropriées a été entièrement mis en place
<b>5</b>	Nous avons initié un cycle permanent d'amélioration de la qualité, basé sur l'analyse des programmes précédents

### Tableau d'évaluation des « Résultats »

<b>1</b>	Aucun résultat n'a été mesuré ou les résultats indiquent une baisse (ou ne sait pas)
<b>2</b>	Les résultats indiquent une certaine amélioration
<b>3</b>	Les résultats indiquent une tendance à l'amélioration sur un certain nombre d'années
<b>4</b>	Nous avons atteint les niveaux de performance prévus
<b>5</b>	Les résultats sont régulièrement obtenus et correspondent aux performances les plus hautes dans ce domaine ( en référence à des comparaisons avec d'autres organisations du même ordre : benchmarking, des prix obtenus, des bilans favorables, des audits ou d'autres évaluations externes)

## Lexique

---

### Bottom-up

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

---

### Client-citoyen

Les organisations du secteur public entretiennent un rapport complexe avec le public, qui peut parfois être défini comme une relation de type « client » (en particulier dans le cas de services directement fournis par les organisations du secteur public) mais qui, dans d'autres cas peut être décrit comme un rapport avec les *citoyens* où l'administration publique détermine et impose l'environnement dans lequel se déroule la vie économique et sociale.

Dans la mesure où ces deux aspects ne sont pas toujours clairement dissociables, cette relation complexe sera décrite comme un rapport avec les «clients-citoyens». Dans certains cas pour simplifier, le terme « client » sera utilisé mais il doit être compris dans le sens du concept plus large de « client-citoyen ». Les « clients -citoyens » sont les destinataires ou les bénéficiaires des activités, des produits ou des services fournis par les organisations du secteur public sans qu'il faille les restreindre aux seuls utilisateurs ou « consommateurs » de services. Les non-utilisateurs ou la collectivité dans son ensemble peuvent aussi être considérés comme des «clients-citoyens». Des individus, ou des organisations peuvent être, volontairement ou non, des «clients-citoyens». Ainsi définie, la notion de « client-citoyen » ne doit cependant pas être nécessairement comprise de manière restreinte comme ne

---

comprenant que les utilisateurs premiers des services fournis.

---

<b>Dirigeants et cadres</b>	<p>Les dirigeants et les cadres constituent l'équipe dirigeante , ce qui inclut :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ les directeurs</li><li>■ les cadres supérieurs</li><li>■ les cadres</li><li>■ et dans certains pays, des politiques ( à qui on a confié la responsabilité d'une institution publique)</li></ul>
<b>Equipe dirigeante</b>	<p>L'équipe dirigeante assume la responsabilité de la gestion quotidienne et opérationnelle de l'organisation.</p>
<b>Fournisseur</b>	<p>Les fournisseurs sont tous ceux qui contribuent aux processus de l'organisation par des apports en tous genres, idées, connaissances ,ressources, matériels etc.</p>
<b>Organisation du secteur public ou de service public</b>	<p>Toute institution, service ou système dirigé par la politique d'un gouvernement élu (national, fédéral, régional ou local).</p>
<b>Parties prenantes</b>	<p>Les parties prenantes sont tous ceux qui sont concernés par les activités de l'organisation , (qu'il s'agisse ou non d'un intérêt financier). Il peut s'agir, par exemple, des clients-citoyens, du personnel, d'une société, de fournisseurs et du gouvernement , représenté par des dirigeants élus ou nommés.</p>
<b>Processus</b>	<p>Un processus est défini comme un ensemble d'activités qui transforme un ensemble d'intrants en extrants ou résultats et apportant ainsi une valeur ajoutée. La nature des processus dans le secteur public présente une grande diversité, qui peut aller d'activités relativement abstraites comme le soutien aux politiques de développement ou la régulation des activités économiques</p>

---

---

jusqu'à des activités très concrètes  
comme fournir des services, faire  
respecter la loi etc.

---

**Top-down**

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

---