

Le Cadre d'Auto-évaluation

CAF

des Fonctions publiques



Grille d'évaluation

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

Le Cadre d'Auto-évaluation des Fonctions publiques - Evaluation des critères -

	Page
Consigne et coordonnées	2
Facteurs <hr/>	
Critère 1 : Leadership	3
Critère 2 : Politique et Stratégie	4
Critère 3 : Gestion des Ressources Humaines	5
Critère 4 : Partenariats externes et Ressources	6
Critère 4a : Partenariats externes	6
Critère 4b : Ressources internes	7
Critère 5 : Gestion des Processus et du Changement	8
Critère 5a : Gestion des Processus	8
Critère 5b : Gestion du changement	9
Critère 5c : Gestion de l'orientation et de l'implication Des « clients-citoyens »	10
Résultats <hr/>	
Critère 6 : Résultats auprès des « Clients-citoyens »	12
Critère 7 : Résultats auprès du Personnel	13
Critère 8 : Résultats auprès de la Société	15
Critère 9 : Résultats des performances clés	16
Résultat obtenu par l'organisation pour l'ensemble des critères	17
Tableaux d'évaluation des facteurs et des résultats	18
Grille d'évaluation en Anglais	19

Consigne

Pour chaque sous-critère définissant un critère, attribuez une note de 1 à 5 en vous référant aux tableaux d'évaluation (p.18). Additionnez les notes attribuées aux sous-critères par critère. Calculez la moyenne par critère (sur 5). Arrondissez à l'unité (pas de décimale).

Pour les décimales supérieures ou égales à 5 : l'unité supérieure.
Pour les décimales inférieures à 5 : l'unité inférieure.

Reprenez ces moyennes par critère dans le tableau final (p. 17).

Les critères 1 à 5 se réfèrent au tableau d'évaluation des facteurs.

Les critères 6 à 9 se réfèrent au tableau d'évaluation des résultats

Coordonnées

Vous renvoyez la grille d'auto-évaluation complète (française et anglaise) au :

Jury de la Conférence sur la Qualité des Services Publics en Belgique -
secrétariat

A l'attention de Mr. Broeckaert
Résidence Palace, 10ème étage,
Rue de la Loi, 155
1040 BRUXELLES
fax : 02/287.40.10

e-mail : mathias.broeckaert@mazfp.fgov.be

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

Sous-critères
1.1. Développer une vision, une mission et un système de valeurs clairs
1.2. Démontrer son engagement personnel et son rôle de modèle dans une perspective de progrès continu
1.3. Motiver et soutenir le personnel de l'organisation
1.4. Créer une implication entre les clients/citoyens et les partenaires

Sous-critères	Notes /5	Justifications
1.1.		
1.2.		
1.3.		
1.4.		
Total /20		
Moyenne sur 5		

Critère 2 :**POLITIQUE ET STRATEGIE**

Définition

Evaluation du critère 2 :

Que fait l'organisation pour

Sous-critères
2.1. Développer, réviser et mettre à jour la « Politique et Stratégie » en se basant sur des principes clairs
2.2. Fonder sa « Politique et Stratégie » sur une information basée sur les besoins présents et futurs des parties prenantes
2.3. Mettre en œuvre sa « Politique et stratégie » : introduire des plans et objectifs d'une façon graduelle ; les accorder ; donner des priorités ; les approuver et les communiquer
2.4. Augmenter le potentiel d'apprentissage interne quant à la connaissance du fonctionnement de l'organisation et le potentiel d'amélioration continue

Sous-critères	Notes /5	Justifications
2.1.		
2.2.		
2.3.		
2.4.		
Total /20		
Moyenne sur 5		

Critère 3 : **GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

Evaluation du critère 3 : Que fait l'organisation pour

Sous-critères
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
3.2. Gérer le recrutement et les plans de carrière en ayant comme valeur l'égalité de traitement et l'égalité des chances
3.3. Développer les aptitudes et doter les agents de nouvelles compétences
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

Sous-critères	Notes /5	Justifications
3.1.		
3.2.		
3.3.		
3.4.		
Total /20		
Moyenne sur 5		

Critère 4 : PARTENARIATS EXTERNES ET RESSOURCES

Critère 4a : Partenariats externes

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

Sous-critères
4a-1. Les partenariats externes sont gérés
4a-2. La performance de l'organisation est évaluée par benchmarking avec les principales organisations comparables

Sous-Critères	Notes /5	Justifications
4a-1		
4a-2		

Critère 4b : Ressources internes

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

Sous-critères
4b-1. Les ressources financières sont managées
4b-2. L'information est managée
4b-3. La technologie de l'information est managée
4b-4. Les autres ressources sont managées

Sous-Critères	Notes /5	Justifications
4b-1.		
4b-2.		
4b-3.		
4b-4.		

Total (4a+4b) /30		
Moyenne sur 5		

Critère 5 : GESTION DES PROCESSUS ET DU CHANGEMENT

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

Sous-critères
5a-1. La création d'un cadre conceptuel et analytique permettant de mettre en œuvre un planning efficace
5a-2. Conception et gestion systématique des processus
5a-3. Allocation efficace des ressources
5a-4. La gestion efficace des projets

Sous-critères	Notes /5	Justifications
5a-1.		
5a-2.		
5a-3.		
5a-4.		

Critère 5b : Gestion du changement

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

Sous-critères
5b-1. La planification et la gestion du changement
5b-2. La mise en place d'un processus de réforme adapté
5b-3. La mobilisation et la qualification du personnel pour la réforme

Sous-critères	Notes /5	Justifications
5b-1.		
5b-2.		
5b-3.		

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

Sous-critères
5c-1. Améliorer l'ouverture et la compréhension
5c-2. Améliorer l'accès du public aux services
5c-3. Responsabiliser les « clients-citoyens »

Sous-critères	Notes /5	Justifications
5c-1.		
5c-2.		
5c-3.		

Total (5a+5b+5c) /50		
Moyenne sur 5		

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** » 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

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

Sous-critères
6.1. La réaction aux résultats des mesures de perception des clients-citoyens
6.2. Les résultats des actions entreprises pour favoriser l'accès du public aux services
6.3. Les résultats des mesures prises pour responsabiliser les « clients-citoyens »

Sous-critères	Notes /5	Justifications
6.1.		
6.2.		
6.3.		
Total /15		
Moyenne sur 5		

Critère 7 : RESULTATS AUPRES DU PERSONNEL

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

Sous-critères
7.1. Les résultats obtenus par rapport à la perception du personnel quant au leadership et au management de l'organisation
7.2. Les résultats obtenus par rapport à la satisfaction du personnel quant aux conditions de travail de l'organisation
7.3. Les réalisations dans le domaine du développement des compétences
7.4. Les résultats obtenus par rapport à une implication active dans l'organisation
7.5. Indicateurs mesurant le degré de motivation/le moral

Sous-critères	Notes /5	Justifications
7.1.		
7.2.		

7.3.		
7.4.		
7.5.		
Total /25		
Moyenne sur 5		

Critère 8 : RESULTATS AUPRES DE LA SOCIETE

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

Sous-critères
8.1. Les résultats liés à la meilleure perception par la collectivité des performances sociales de l'organisation
8.2. Les résultats obtenus en matière de prévention des dommages et nuisances
8.3. Les résultats des activités contribuant à la conservation et à la pérennité des ressources
8.4. Les résultats d'indicateurs de responsabilité vis à vis de la collectivité

Sous-critères	Notes /5	Justifications
8.1.		
8.2.		
8.3.		
8.4		
Total /20		
Moyenne sur 5		

**Critère 9 : RESULTATS DES PERFORMANCES-
CLES**

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

Sous-critères
9.1. Les résultats financiers
9.2. Les résultats non-financiers
9.3. Les mesures de performances

Sous-critères	Notes /5	Justifications
9.1.		
9.2.		
9.3.		
Total /15		
Moyenne sur 5		

Résultat obtenu par l'organisation pour l'ensemble des critères

Critères	Maximum	Total obtenu pour le critère
1. Leadership	5	
2. Politique et Stratégie	5	
3. Gestion des ressources Humaines	5	
4. Partenariats externes et Ressources	5	
5. Gestion des Processus et du Changement	5	
6. Résultats auprès des « Clients-citoyens »	5	
7. Résultats auprès du Personnel	5	
8. Résultats auprès de la Société	5	
9. Résultats des performances-clés	5	
Total général	45	

Votre score pour l'organisation est de :

 sur 45

Tableaux d'évaluation

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

Tableau d'évaluation des « Résultats »	
1	Aucun résultat n'a été mesuré ou les résultats indiquent une baisse (ou ne sait pas)
2	Les résultats indiquent une certaine amélioration
3	Les résultats indiquent une tendance à l'amélioration sur un certain nombre d'années
4	Nous avons atteint les niveaux de performance prévus
5	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).

CONTENTS

Common Assessment Framework for the Public Administrations - Assessment of criteria -

	Page
Enablers	
<hr/>	
Criterion 1 : Leadership	20
Criterion 2 : Policy and Strategy	21
Criterion 3 : Human Resource Management	22
Criterion 4 : External partnerships and resources	23
Criterion 4a : External partnerships	23
Criterion 4b : Internal resources	24
Criterion 5 : Process and change management	25
Criterion 5a : Process management	25
Criterion 5b : Change management	26
Criterion 5c : Management of customer/citizen orientation and involvement	27
Results	
<hr/>	
Criterion 6 : Customer/citizen-oriented results	28
Criterion 7 : People (employees) results	29
Criterion 8 : Impact on society	31
Criterion 9 : Key performance results	32
Total score - for the criteria altogether - obtained by the organisation	33
Enablers Assessment Panel / Results Assessment Panel	34

Criterion 1: LEADERSHIP

Assessment of Criterion 1 : Consider the evidence of what the organisation's leadership is doing to

Subcriteria
1.1. Develop a clear vision, mission and value statement
1.2. Demonstrate personal commitment to and role model for continuous improvement
1.3. Motivate and support the people in the organisation
1.4. Create involvement with customers/citizens and partners

Sub-criteria	Score / 5	Justification
1.1.		
1.2.		
1.3.		
1.4.		
Total /20		
Average on 5		

Criterion 2 :**POLICY AND STRATEGY****Assessment of Criterion 2 : Consider evidence of what the organisation is doing to**

Subcriteria
2.1. Develop, review and update Policy and Strategy based on clear criteria
2.2. Base Policy and Strategy on information relating to present and future needs of stakeholders
2.3. Implement Policy and Strategy through process of cascading, aligning, prioritising, agreeing and communicating plans, objectives and targets
2.4. Build capacity with regard to organisational learning and continuous improvement

Sub-criteria	Score /5	Justification
2.1.		
2.2.		
2.3.		
2.4.		
Total /20		
Average on 5		

Criterion 3 : HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Assessment of Criterion 3 : Consider evidence of what the organisation is doing to

Subcriteria
3.1 Plan, manage and improve human resource policies aligned with the policy, strategy, structure and processes of the organisation
3.2. Manage recruitment, career development in relation to fairness of employment and equal opportunities
3.3. Develop skills and new competencies of employees
3.4. Develop practices which allow employees to become involved in improvement activities and ensure that they are empowered to take action

Sub-criteria	Score /5	Justification
3.1.		
3.2.		
3.3.		
3.4.		
Total /20		
Average on 5		

Criterion 4 : EXTERNAL PARTNERSHIPS AND RESOURCES

Criterion 4a : External partnerships

Assessment of Criterion 4a : Consider what measures are in place to ensure that

Subcriteria
4a-1. External partnerships are managed
4a-2. The performance of the organisation is benchmarked against leading counterpart organisations

Sub-criteria	Score /5	Justification
4a-1		
4a-2		

Criterion 4b : Internal resources

Assessment of Criterion 4b : Consider what measures are in place to ensure that

Subcriteria
4b-1. Finances are managed
4b-2. Information resources are managed
4b-3. Information Technology is managed
4b-4. Other resources are managed

Sub-criteria	Score /5	Justification
4b-1.		
4b-2.		
4b-3.		
4b-4.		

Total (4a+4b) /30		
Average on 5		

Criterion 5 : PROCESS AND CHANGE MANAGEMENT

Criterion 5a : Process management

Assessment of Criterion 5a: Consider the evidence of how the organisation manages and assures its processes, through

Subcriteria
5a-1. Creation of a conceptual and analytical framework to support effective planning
5a-2. Systematic Design and Management of Processes
5a-3. Effective resource allocation
5a-4. Effective Project Management

Sub-criteria	Score /5	Justification
5a-1.		
5a-2.		
5a-3.		
5a-4.		

Criterion 5b : Change management

Assessment of Criterion 5b : Consider the evidence of how the organisation assures and manages change by

Subcriteria
5a-1. Planning and management of change
5b-2. Establishment of a suitable reform process
5b-3. Mobilisation/qualification of employees for Reform

Sub-criteria	Score /5	Justification
5b-1.		
5b-2.		
5b-3.		

Criterion 5c : Management of customer/citizen orientation and involvement

Assessment of Criterion 5c : Consider the evidence of how the organisation manages the interaction with customers/citizens

Subcriteria
5c-1. Improve openness and understanding
5c-2. Improve public access to services
5c-3. Actions taken to empower customers/citizens

Sub-criteria	Score /5	Justification
5c-1.		
5c-2.		
5c-3.		

Total (5a+5b+5c) /50		
Average on 5		

Criterion 6 : CUSTOMER/CITIZEN-ORIENTED RESULTS

Assessment of Criterion 6: Consider what results the organisation has achieved in its efforts to meet the needs and expectations of customers and citizens, through

Subcriteria
6.1. Reaction to results of customer/citizen perceptions
6.2. Results of actions taken to improve public access to services
6.3 Results of actions taken to empower customers/citizens

Sub-criteria	Score /5	Justification
6.1.		
6.2.		
6.3.		
Total /15		
Average on 5		

Criterion 7 : PEOPLE (EMPLOYEES) RESULTS

Assessment of Criterion 7 : Consider evidence of results relating to

Subcriteria
7.1. Results achieved in respect of people's perception of the organisation's leadership and management
7.2. Results achieved in respect of people's satisfaction with the organisation's working conditions
7.3 Results achieved in relation to competency development
7.4. Results achieved in relation to active involvement in the organisation
7.5. Measures indicating levels of motivation/morale

Sub-criteria	Score /5	Justification
7.1.		
7.2.		

7.3.		
7.4.		
7.5.		
Total /25		
Average on 5		

Criterion 8 : IMPACT ON SOCIETY

Assessment of Criterion 8 : Consider what the organisation is achieving in respect of impact on society, with reference to

Subcriteria
8.1. Results relating to improved perception by society of the organisation's social performance
8.2. Results achieved in relation to the prevention of harm and nuisance
8.3 Results of activities to assist in preservation and sustainability of resources
8.4. Results of other indicators of societal responsibility

Sub-criteria	Score	Justification
8.1.		
8.2.		
8.3.		
8.4		
Total /20		
Average on 5		

Criterion 9 : KEY PERFORMANCE RESULTS

Assessment of Criterion 9 : Consider the evidence of trends in results being achieved for the organisation, in relation to

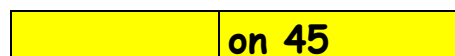
Subcriteria
9.1. Financial outcomes
9.2. Non-financial outcomes
9.3. Measurement of Performance

Sub-criteria	Score /5	Justification
9.1.		
9.2.		
9.3.		
Total /15		
Average on 5		

Total score - for the criteria altogether - obtained by the organisation

Criteria	Maximum	Total for this Criterion
1. Leadership	5	
2. Policy and Strategy	5	
3. Human Resource Management	5	
4. External partnerships and resources	5	
5. Process and change management	5	
6. Customer/citizen-oriented results	5	
7. People (employees) results	5	
8. Impact on society	5	
9. Key performance results	5	
General Total	45	

Your mark for the organisation :

 on 45

Assessment Framework

Enablers Assessment Panel

1	We have not started or implemented relevant actions (<u>or</u> don't know).
2	We have just started introduction of relevant actions.
3	We have partly implemented these actions.
4	A programme of relevant actions has been fully implemented.
5	We have introduced a permanent quality improvement cycle, based on review of previous programmes.

Results Assessment Panel

1	No results have been measured, or results are in decline(<u>or</u> don't know).
2	Results show some improvement.
3	Results show improving trend over a number of years.
4	We have achieved targeted levels of performance.
5	Results are consistently achieved at the highest level of performance in this field (by reference to benchmarking, awards, favourable reviews, audits or other external assessments).