

Conférence sur la Qualité des Services Publics en Belgique



Guide d'accompagnement

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 DU GUIDE D'ACCOMPAGNEMENT

<u>Le Cadre d'Auto-évaluation des Fonctions publiques (CAF)</u>	
<u>Guide méthodologique</u>	2
1. L'analyse organisationnelle par l'auto-évaluation	2
2. Les instruments	4
3. Les concepts fondamentaux	5
4. Le Cadre d'Auto-évaluation des Fonctions publiques (CAF)	6
5. Où appliquer le CAF ?	7
6. Comment appliquer le CAF	7
6.1. Constituer un groupe d'auto-évaluation	7
6.2. Informer le groupe d'auto-évaluation	8
6.3. La conduite de l'auto-évaluation	9
6.4. Comment évaluer ?	10
6.5. Comment obtenir le consensus du groupe d'auto-évaluation ?	10
7. Le suivi	11
8. Pour aller plus loin	12
<u>Comment participer à la Conférence</u>	14
1. Introduction	14
2. Objectifs et bénéfices attendus	14
3. Les conditions à remplir pour participer à la Conférence	16
4. Introduire sa candidature pour tous les critères ou quelques uns ?	18
5. La visite des évaluateurs externes	18
Annexe 1: Tableaux d'évaluation	19
Annexe 2 : Liste des personnes de contact	20

Le Cadre d'Auto-évaluation des Fonctions publiques (Common Assessment Framework) - Guide méthodologique -

1. L'analyse organisationnelle par l'auto-évaluation

C'est une pratique courante de réaliser une analyse ou une évaluation d'une organisation avant de décider la mise en place de programmes de développement ou d'amélioration de l'organisation. Le processus d'analyse et d'évaluation d'une organisation peut se baser sur de nombreux et différents systèmes et méthodologies, mais aussi sur différentes approches de l'évaluation. L'approche la plus rigoureuse, complète et fiable exigera probablement une analyse détaillée par des consultants externes, experts dans ce domaine. Cependant, c'est probablement aussi l'approche la plus coûteuse et qui peut également causer de nombreuses résistances ainsi que d'autres problèmes.

Une approche alternative, qui évite ces difficultés, réside dans le processus d'auto-évaluation par lequel les employés d'une organisation réalisent eux-mêmes l'évaluation de l'organisation. Il doit être clair qu'il ne s'agit pas d'une auto-évaluation par laquelle le personnel s'évalue lui-même mais plutôt un processus par lequel les employés d'une organisation évaluent l'organisation elle-même. En plus d'éviter des dépenses importantes, cette approche a l'avantage d'impliquer le personnel dans le processus, de leur donner l'occasion d'exprimer leurs opinions et d'aider à expliquer les mesures de réforme. En outre, il apparaît que les conclusions d'une telle auto-évaluation possède un impact plus grand au niveau de la prise de conscience des lacunes d'une organisation qu'un audit réalisé par des experts extérieurs. Si le personnel peut manquer d'expérience ou ne pas posséder la formation spécialisée d'un expert externe, par contre il possède l'avantage de disposer de la connaissance de l'organisation et de ses problèmes actuels.

Puisque le personnel engagé dans un exercice d'auto-évaluation ne possède pas de formation spécialisée ou l'expérience de l'analyse organisationnelle, une procédure d'auto-évaluation doit être structurée et basée sur un schème qui guide l'auto-évaluation. Le CAF fournit un tel schème. La conception d'un tel schème repose sur le principe de base qu'il est possible de concevoir un « squelette logique » qui représente les caractéristiques importantes de toute organisation (tel que le « Leadership », la « Politique et Stratégie », etc.). En se basant sur ce « squelette », il est possible de construire un série de questions qui teste l'organisation dans tous les domaines importants et de fournir une base logique pour produire des énoncés fondamentaux sur la performance de l'organisation dans tel domaine. Si, par exemple, il est admis que chaque organisation devrait posséder une mission visible et explicite ainsi qu'une stratégie, une question vérifiera si l'organisation rencontre les exigences dans ce domaine ou non. Des séries de questions par domaine repris par le schème ou la grille

d'évaluation peut conduire à certaines conclusions sur le niveau de performance de l'organisation et peut mettre en exergue les domaines nécessitant plus d'attention.

Des avancées théoriques considérables ainsi que des expériences pratiques ont été réalisés depuis la seconde guerre mondiale dans le domaine du développement et de l'analyse organisationnelle. Il existe de nombreux « squelettes » sur lesquels baser une grille d'auto-évaluation. Le CAF est basé sur les deux modèles les plus largement utilisés dans l'Administration publique européenne : le modèle « EFQM »¹ et le modèle « Speyer »². Le CAF a donc pu profiter de l'expérience des deux modèles dans la conception et la structure. Le CAF devrait fournir un cadre simple, facile à utiliser et adapté aux exercices d'auto-évaluation dans l'Administration publique européenne.

Lorsque la finalité d'une auto-évaluation concerne uniquement le développement de l'organisation, les résultats de l'auto-évaluation ne sont pas soumis à un contrôle externe. Il s'agit dès lors de fournir les réponses les plus précises et les plus utiles et de résister à la tentation d'exagérer les efforts et les résultats réalisés. Vous pouvez vous en tenir à cette finalité. Si vous souhaitez participer à la Conférence, les résultats de votre auto-évaluation seront contrôlés par des évaluateurs externes car il s'agit alors d'un processus de sélection des meilleures pratiques destinées à être exposées lors de cette Conférence. Les propositions pour organiser et conduire un programme d'auto-évaluation sont détaillées dans ce guide méthodologique.

En résumé, l'auto-évaluation est une procédure qui peut réaliser une évaluation de l'organisation à peu de frais et assez rapidement. Les conclusions ne seront pas aussi détaillées ou complètes qu'une analyse exhaustive réalisée par des experts extérieurs, mais elles pourront être utiles en tant que :

- Introduction au domaine du management par la qualité
- Indicateur « initial » des forces et faiblesses des performances dans les différentes parties de l'organisation
- Base de comparaison avec les performances d'autres organisations comparables
- Aperçu sur la manière dont l'organisation apparaît aux employés
- Source possible d'idées sur le « comment » et le « où » travailler pour améliorer les performances.

Enfin, il ne faut pas oublier que le CAF a été conçu comme un instrument léger, une introduction, pour permettre aux organisations publiques de tester l'auto-évaluation avec peu de risques et à moindre frais. Si l'on veut poursuivre vers une analyse critique et détaillée dans l'intention d'appliquer les principes du Management par la Qualité Totale en profondeur, il est préférable d'utiliser un des modèles développés et détaillés disponibles par d'autres sources (EFQM, Speyer, ...).

¹ *European Foundation for Quality Management*

² *L'académie Speyer est une école de management publique allemande. Elle organise chaque année un prix de gestion publique.*

Vous en savez suffisamment maintenant pour décider si vous souhaitez pratiquer votre auto-évaluation avec le CAF uniquement pour votre usage personnel ou si vous souhaitez participer à la Conférence sur la Qualité des Services Publics en Belgique. Dans ce cas, la deuxième partie du guide d'accompagnement (« comment participer à la conférence, p. 14) vous explique la procédure à suivre pour introduire votre candidature.

2. Les instruments

2.1. Le CAF : Le Cadre d'Auto-évaluation des Fonctions publiques

Ce document reprend les 9 critères du CAF et leurs sous-critères en les définissant et en les illustrant d'exemples.

Toutes les personnes impliquées dans l'auto-évaluation doivent commencer par prendre connaissance de ce document de manière approfondie afin de s'en imprégner.

2.2. Le guide d'accompagnement du CAF

C'est le document que vous tenez entre les mains. Il doit vous aider à mettre en œuvre l'auto-évaluation en appliquant le CAF à votre organisation. Il vous explique également comment participer à la conférence.

2.3. La grille d'auto-évaluation

La grille d'auto-évaluation est le document à compléter. Il reprend les 9 critères du CAF et leurs sous-critères. Il s'agit **d'attribuer une note entre 1 et 5 à chaque sous-critère** en se référant aux tableaux d'évaluation (v. annexe 1). **Pour les critères 1 à 5, il faut se référer au tableau d'évaluation des facteurs. Pour les critères de 6 à 9, il faut se référer au tableau d'évaluation des résultats.** L'attribution de chaque note sera justifiée par des preuves qui seront exprimées de manière synthétique dans l'encadré « **justifications** » figurant dans chaque sous-critère.

Seule la grille d'évaluation sera envoyée au jury de la Conférence. Elle sera accompagnée de la **version anglaise de la grille d'évaluation**, également complétée en anglais. Cette exigence est due à la composition internationale du jury.

Adresse :

**Jury de la Conférence sur la Qualité des Services
Publics en Belgique - secrétariat
A l'attention de Mr. Broeckart
Résidence Palace, 10ème étage,
Rue de la Loi, 155
1040 BRUXELLES
fax : 02/287.40.10
e-mail : mathias.broeckaert@mazfp.fgov.be**

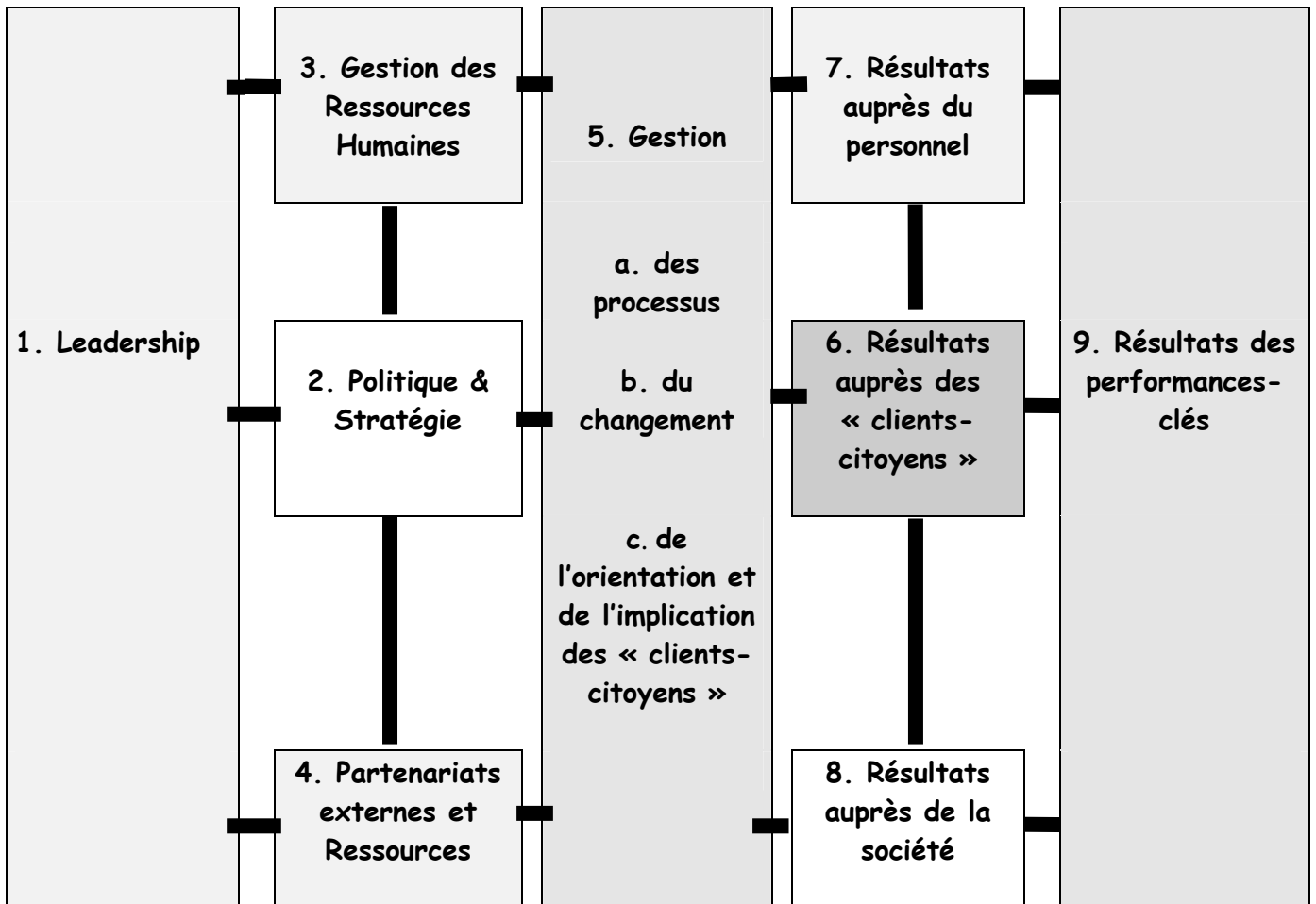
3. Les concepts fondamentaux

qui sous-tendent **Le Cadre d'Auto-évaluation des Fonctions publiques (CAF)** :

- **L'orientation vers le client-citoyen³** dont la satisfaction est mesurée et analysée ;
- **Les partenariats avec les clients-fournisseurs** sont envisagés dans une relation gagnant-gagnant ;
- **Le développement et l'implication du personnel** par le partage des valeurs, le développement d'une culture basée sur la confiance et la délégation de responsabilités, l'intérêt porté à une bonne communication, la formation et développement des compétences ;
- **Les processus et faits** : les activités sont traduites en termes de processus détenus par des propriétaires. Les faits, la mesure et l'information sont la base sur laquelle travaillent les dirigeants ;
- **Le développement et l'innovation continus** par l'apprentissage permanent, le soutien des idées originales et le benchmarking ;
- **Le leadership et la consistance des objectifs** : la politique et la stratégie sont déployées d'une manière systématique et structurées à travers toute l'organisation et toutes les activités sont alignées sur elles. Les attitudes du personnel sont alignées sur les valeurs, la politique et la stratégie de l'organisation ;
- **La responsabilité publique** : l'approche éthique tend à surpasser les exigences légales et réglementaires ;
- **L'orientation des résultats** : le succès durable dépend de l'équilibre et de la satisfaction des partenaires: les clients, les fournisseurs, le personnel employé, les responsables et la collectivité en général.

³ Dans le document « CAF »t vous trouverez en annexe un lexique où ce terme est repris.

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



Facteurs

Résultats

Pour l'essentiel, le **CAF** nous apprend que les **résultats** auprès :

- des clients-citoyens
- du personnel et
- de la société

sont obtenus par :

- La fonction de leadership
- La politique et la stratégie
- La gestion des ressources humaines
- La gestion des ressources et des partenariats externes ainsi que par
- La gestion des processus et du changement

aboutissant en définitive à d'excellents **résultats des performances-clés**

Les critères ont été groupés en deux catégories: « **Facteurs** » et « **Résultats** »

- Les critères relatifs aux facteurs ont trait à la **façon** dont les résultats sont atteints
- Les critères relatifs aux résultats ont trait à **ce que** l'organisation a réalisé et réalise actuellement.

Le CAF permet d'évaluer la situation de l'organisation par rapport à ces neuf critères.

5. Où appliquer le CAF ?

Le CAF s'applique sur les organisations d'administration publique couvrant les niveaux fédéral, régional et communautaire ainsi que local. Dans certains cas, et spécialement dans les très grandes organisations, l'auto-évaluation peut être entreprise dans une partie de l'organisation. Il faut alors s'assurer que cette partie de l'organisation possède suffisamment d'autonomie pour exercer l'ensemble des responsabilités qui sont couvertes par le CAF. Si non, des problèmes peuvent apparaître si cette partie de l'organisation n'intervient pas de manière significative dans l'élaboration de la politique et de la stratégie, ou ne possède aucune autonomie dans la politique du personnel. Dans ce cas, ces parties du modèle ne pourront être évaluées.

Exemple :

- Un parastatal, un pararégional ou un paracommunautaire ;
- Une direction générale d'un ministère (il vaudrait mieux éviter le ministère dans son ensemble qui est généralement constitué de plusieurs entités assez autonomes : les directions générales) ;
- Les services communaux d'une ville ou d'une commune.

La terminologie actuelle fait souvent référence au concept de « Business Unit » ou **Unité de gestion**.

6. Comment appliquer le CAF ?

6.1. Constituer un groupe d'auto-évaluation

La pratique usuelle de l'auto-évaluation implique la constitution d'un groupe ad hoc aussi représentatif que possible de l'organisation.

La sélection du groupe d'auto-évaluation devrait se baser sur les principes suivants :

- La représentation des différentes parties internes de l'organisation

Si l'organisation comporte 3 ou 4 divisions, le groupe devrait inclure un représentant de chaque division.

- La représentation des différents niveaux d'encadrement dans l'organisation.

Il est aussi courant d'inclure des membres des différents niveaux de l'organisation : quelques seniors et quelques juniors managers. Le but est de constituer un groupe qui fournisse la vision interne de l'organisation dans sa totalité la plus précise et la plus détaillée. En principe, les résultats les plus précis seront produits par un grand groupe. Cependant, un grand groupe prendra plus de temps pour réaliser le travail et coûtera plus. Un groupe de 3 personnes est le nombre minimum pour atteindre un résultat fiable et qui serait suffisant dans une organisation relativement petite. Une organisation qui entreprend l'auto-évaluation décidera elle-même de la taille du groupe à constituer.

- Une contribution appréciable à la valeur de l'auto-évaluation
- Le soutien et la confiance du personnel dans les résultats

Compétences des membres du groupe d'auto-évaluation

Lorsque l'on constitue l'équipe, il est important de sélectionner les participants sur la base de leur comportement personnel plutôt que professionnel. La référence aux comportements personnels inclut des facteurs tels que :

- La réputation d'efficacité et de coopération ;
- La confiance que leurs collègues ont en eux dans l'organisation ;
- Leurs facultés d'analyse ;
- Leur expérience pertinente dans l'organisation.

Compétences du président du groupe d'auto-évaluation

Il est conseillé qu'un membre du groupe soit désigné comme président. Il sera responsable de la conduite du groupe. Le président doit avoir :

- L'autorité personnelle pour obtenir le respect du groupe ;
- L'aptitude à organiser et à gérer les réunions du groupe ;
- La compréhension suffisante du but et des concepts de l'auto-évaluation pour guider le groupe en liaison avec toute question technique qui pourrait surgir.

6.2. Informer le groupe d'auto-évaluation

Lorsque le groupe est constitué, le dirigeant, avec l'aide éventuelle de la personne ressource du niveau de pouvoir considéré⁴, expliquera le contexte et le but du processus d'évaluation ainsi que la procédure utilisée. Le groupe sera également assuré que personne n'aura à souffrir pour l'expression d'une opinion honnête. En effet, la valeur entière de l'exercice réside dans la précision et l'honnêteté des évaluations. Le non respect de ces principes entraînerait un gaspillage de temps.

Avant de démarrer l'évaluation, tous les membres du groupe recevront une copie des documents (le CAF, le guide d'accompagnement, les grilles d'auto-évaluation en français

⁴ Chaque niveau de pouvoir : Fédéral, Région, Communauté, Provinces, Villes et Communes, possède au moins une personne ressource apte à fournir des informations complémentaires concernant l'application du CAF dans une organisation publique (voir liste en annexe 2)

et en anglais). Ils auront naturellement l'occasion d'en discuter dans le groupe après en avoir pris connaissance.

Le nombre de réunions ainsi que la date limite de remise des résultats de l'exercice d'auto-évaluation seront également déterminés d'un commun accord.

6.3. La conduite de l'auto-évaluation

Réunion 1

Après avoir pris connaissance de manière approfondie des documents distribués, les membres du groupe poseront toutes questions utiles à la mise en œuvre de l'auto-évaluation. Ils seront également invités à réfléchir à leur propre évaluation individuelle pour chaque sous-critère pour préparer la réunion d'évaluation suivante. Cependant, **il leur sera demandé de ne pas consulter les autres membres du groupe ou d'autres collègues sur des questions d'évaluation avant la réunion d'auto-évaluation.** Il doit s'agir d'une opinion personnelle et non d'une opinion obtenue par consultation avec d'autres personnes.

Réunion 2

La deuxième réunion doit permettre de clarifier toutes les questions qui subsistent sur la tâche et la procédure après avoir essayé d'appliquer la grille d'auto-évaluation. Il ne s'agit pas encore de confronter les notes données par les membres du groupe pour chaque sous-critère.

Réunion 3

Lorsque toutes les questions ont été clarifiées, l'auto-évaluation doit être réalisée au cours d'une journée de réunion. Si l'exercice n'est pas terminé à la fin de la journée, il est vivement conseillé de le terminer le plus tôt possible. En effet, il existe un point de vue professionnel qui soutient qu'un processus d'auto-évaluation doit se réaliser dans le moins de temps possible (en moins de deux heures) afin d'éviter trop de discussion et de réflexion approfondie et de conserver les réactions spontanées des participants plutôt qu'un point de vue trop neutre, trop négocié.

Il est également fortement recommandé **d'appliquer le CAF dans sa totalité** pour chaque auto-évaluation. Le modèle couvre tous les aspects importants des activités d'une organisation, construit sur une structure logique qui reflète la réalité opérationnelle (basé sur la meilleure expertise internationale). Il est également conseillé que l'exercice d'auto-évaluation respecte l'ordre des critères qui sont présentés, en commençant par le « Leadership » et en terminant par les « Résultats des performances-clés », ceci afin de préserver la séquence logique sur laquelle est construit le modèle.

Il est important que les 3 réunions se déroulent dans un laps de temps assez bref, 2 à 3 semaines entre la première réunion d'information et la dernière réunion d'auto-évaluation. Il faut en effet éviter tout changement de contexte dans l'organisation ou des changements dans la composition du groupe.

6.4. Comment évaluer ?

Le CAF est divisé en neuf critères différents. Chaque critère est défini et les enjeux du critère pour les institutions du secteur public sont décrits. A l'intérieur de chaque critère, un certain nombre de sous-critères sont proposés. Ceux-ci représentent les différentes formes opérationnelles que peuvent revêtir la mise en œuvre pratique de ce critère dans l'organisation. Chaque sous-critère est présenté au Groupe d'auto-évaluation comme une question demandant une réponse. La question est, en essence : « Comment évalueriez-vous la performance de votre organisation en relation avec ce sous-critère ? ». Cinq réponses sont proposées pour chaque sous-critère. Le Groupe doit choisir la réponse qui, selon eux, reflète le plus précisément la position de leur organisation.

Dans le CAF, sous chaque sous-critère figurent un certain nombre d'**indicateurs possibles** permettant de juger de la réussite de l'organisation par rapport à ce sous-critère. Il faut insister sur le fait que ces indicateurs sont fournis pour aider le Groupe à comprendre quel type d'indicateurs factuels sont utiles pour juger de la réussite ou de l'échec de la rencontre de ce sous-critère pour l'organisation. Il n'est pas nécessaire de rencontrer tous les indicateurs possibles mais seulement ceux qui sont pertinents pour l'organisation. En pratique, chaque Groupe d'auto-évaluation devrait être à même d'identifier ses propres indicateurs.

Les questions sont différentes selon le caractère du critère. Ils sont de deux types : « les Facteurs » et les « Résultats ». Dans la structure du CAF, les cinq premiers critères sont liés à l'évaluation des facteurs, ceux-ci concernent la performance des fonctions internes de l'organisation. Les quatre critères restants sont liés à l'évaluation des résultats, ces derniers concernent les produits (outputs) et les résultats (outcomes) de l'organisation.

Pour chaque question posée dans l'auto-évaluation, le Groupe s'entendra pour attribuer un score à l'organisation. Ce score varie de 1 à 5 (voir tableaux d'évaluation en annexe 1), ce qui correspond à différents degrés d'effort ou de réussite. La discussion du groupe pour attribuer un score devra toujours se baser sur des preuves concrètes des efforts réalisés et des résultats atteints. Ces justifications de la note attribuée seront reprises dans la case « **Justification** » figurant sous chaque sous-critère dans la Grille d'auto-évaluation.

6.5. Comment obtenir le consensus du Groupe d'auto-évaluation?

Il est demandé à chaque membre du Groupe d'auto-évaluation de donner une évaluation précise de l'organisation, pour chaque sous-critère, **basée sur leur connaissance et expérience de travail dans l'organisation**. Naturellement, les expériences des différents membres seront différentes, c'est pourquoi un processus de négociation et d'accord sera nécessaire pour arriver à une note commune pour le groupe. Le président du groupe a un rôle clé pour conduire ce processus et obtenir le consensus du groupe. Pour toutes ces étapes, l'évaluation doit être basée autant que faire se peut sur des faits et des preuves concrètes, et non sur des opinions non fondées ou des rumeurs.

Dans le processus pour obtenir un consensus, il peut être utile de suivre les 4 étapes suivantes :

1. Présenter l'éventail des scores individuels pour chaque sous-critère ainsi que la moyenne statistique des évaluations individuelles.
2. Identifier les points significatifs de consensus et de différence.
3. Discuter les raisons, le contexte de chaque cas significatif de différence.
4. Tenter d'atteindre le consensus, éventuellement sur la base d'un second tour d'évaluation pour le critère retenu, et finalement en acceptant le résultat de la moyenne statistique.

L'évaluation doit se focaliser sur l'organisation considérée comme un tout, et non sur des groupes ou des individus dans l'organisation. Si un membre du Groupe souhaite se référer aux aspects opérationnels de son propre domaine de travail pour soutenir une évaluation particulière, c'est acceptable mais aucune référence ne doit être indiquée sur la Grille d'auto-évaluation à propos de groupes ou d'individus.

Le président est responsable de la gestion des réunions.

- Si le Groupe est d'accord sur l'attribution d'une note, il est préférable que le président accepte la décision majoritaire sans intervention.
- Si le Groupe se partage équitablement entre deux notes d'évaluation, le président peut trancher grâce à son vote.
- Si le Groupe ne peut se mettre d'accord sur une évaluation, le président doit s'assurer que tout a été fait pour obtenir un accord et passera ensuite au sous-critère suivant. Toute évaluation laissée en suspend sera rapportée par le président au dirigeant, après la réunion. Celui-ci prendra alors la décision finale.

Le président aura la responsabilité de compléter la grille d'auto-évaluation, en tant que résultat du travail du groupe. Chaque membre pourra utiliser une copie afin de réaliser leur propre auto-évaluation au début du processus. La grille d'auto-évaluation finale est la seule valable, elle sera signée pour accord par tous les membres du Groupe.

7. Le suivi

Bien que l'objectif principal de notre action soit la présentation des bonnes pratiques lors de la Conférence avec l'intention d'échanger ces bonnes pratiques, la pratique de l'auto-évaluation est une activité qui implique un suivi si l'on veut en tirer tous les bénéfices pour l'organisation elle-même.

Les résultats de l'auto-évaluation seront donc conservés et examinés soigneusement par l'équipe dirigeante dans le but d'identifier les principales découvertes, les domaines dans lesquels une action est la plus nécessaire ainsi que l'action la plus adaptée.

Pour préparer un tel plan, l'équipe dirigeante peut faire usage d'une approche structurée, incluant les questions suivantes :

« Où souhaitons-nous nous situer dans 5 à 10 ans ? » (fixation des objectifs)

« Que devons-nous faire pour atteindre ces objectifs ? » (stratégie - définition des tâches).

L'équipe dirigeante fera un rapport au personnel sur les résultats des discussions de l'équipe dirigeante et sur le plan d'actions développé pour intervenir sur les problèmes identifiés. Si aucun résultat n'est visible après l'auto-évaluation, pour le Groupe lui-même et pour le personnel dans son ensemble, il existe un danger de déception voire de cynisme qui pourrait être très préjudiciable pour l'organisation. Par ailleurs, une discussion franche sur les résultats et le suivi proposé devrait stimuler un esprit de coopération.

Le plan d'actions peut également prévoir de mener une nouvelle session d'auto-évaluation (par exemple après un an) afin de contrôler la réussite des mesures prises et d'identifier de nouvelles priorités d'amélioration. Un des concepts fondamentaux du Management par la Qualité est de créer dans l'organisation une culture d'amélioration constante et d'auto-évaluation critique, soutenue par des exercices périodiques d'auto-évaluation.

8. Pour aller plus loin

Si l'on veut renforcer la profondeur et la précision d'une évaluation organisationnelle utilisant le CAF, il faut se rappeler que ce cadre a été développé d'une manière relativement légère, comme outil d'introduction qui devrait permettre aux organisations publiques de tester l'auto-évaluation avec peu de risques ou de coût. Dans ce contexte, il y a des limites à l'utilisation du CAF dans le degré de précision et d'analyse critique. Une organisation qui a l'intention d'appliquer les principes du Management par la Qualité Totale en profondeur devrait utiliser un des modèles plus développés et détaillés comme l'EFQM (European Foundation for Quality Management) ou Le Speyer Academy.

Le CAF, ainsi que d'autres outils d'analyse organisationnelle semblables, peut aussi être utilisé comme support au **benchmarking**. Le benchmarking est un processus par lequel une organisation trouve d'autres organisations comparables avec lesquelles elle peut comparer sa propre organisation et sa performance. Le but de ce genre de comparaison est fondamentalement de trouver de meilleures manières de faire, basées sur les bons résultats réalisés dans d'autres organisations. La technique, qui provoque un intérêt croissant dans l'Administration Publique Européenne, peut être un outil puissant et efficace pour le développement organisationnel car il exploite des principes de base tels que « Ne pas réinventer la roue » et « Apprendre des autres ». La recherche du benchmarking le plus pertinent doit s'orienter vers la recherche des comparaisons les plus utiles. Il ne s'agit pas simplement de trouver une organisation avec une bonne réputation ou avec une performance générale impressionnante mais qui a réalisé des résultats impressionnants dans les aspects de l'organisation qui sont prioritaires pour elle. Par exemple, une organisation qui a identifié quelques faiblesses dans ses processus devrait idéalement trouver une autre organisation, engagée dans des activités similaires, qui est particulièrement forte dans ce domaine. La poursuite de tels objectifs nécessite des outils d'analyse qui peuvent évaluer la performance de l'organisation dans différents aspects de ses activités, et fournir des mesures standards pour soutenir la comparaison avec l'autre organisation. Le CAF peut être cet

outil puisqu'il a été conçu comme outil standard pour être utilisé dans les administrations publiques européennes. Il peut servir de « pont » entre les différents modèles utilisés dans les différents pays.

L'Institut Européen d'Administration publique (IEAP) soutient également l'initiative. Vous pouvez consulter son site internet à l'adresse suivante : <http://www.eipa.nl/CAF>.

Comment participer à la Conférence ?

1. Introduction

La conférence interministérielle de la Fonction publique du 12 septembre 2000 a décidé d'organiser une **Conférence sur la Qualité des Services Publics en Belgique**. Cette conférence, à tenir en octobre 2001, sera le point d'aboutissement d'un processus de sélection de services publics des différents pouvoirs en Belgique reconnus comme ayant développé des pratiques de gestion exemplaires ou prometteuses.

Ce projet découle d'un souci d'utilisation des instruments de gestion de la qualité et des pratiques d'auto-évaluation de cette gestion dans les services publics non marchands en Belgique. Il s'inscrit dans un mouvement lancé au niveau de l'Union européenne par les ministres de la Fonction publique des pays membres.

Ce mouvement s'est concrétisé par la tenue de la « 1^{ère} Conférence sur la Qualité des Administrations publiques dans l'Union Européenne, le partage des bonnes pratiques » à Lisbonne en mai 2000 où chaque pays a pu présenter des pratiques exemplaires de ses administrations.

La Belgique y a ainsi porté un témoignage sur la gestion de la qualité auprès de deux institutions retenues (l'ONEM et l'ONAFST) au terme d'une sélection de neuf candidatures.

2. Objectifs et bénéfices attendus

2.1. Objectifs

Le premier objectif opérationnel du projet est l'organisation d'une conférence de la qualité par laquelle l'ensemble des services publics non marchands pourra prendre connaissance de façon approfondie de certaines pratiques particulièrement exemplaires et prometteuses, développées dans certaines administrations.

Le deuxième objectif est de développer l'usage de l'auto-évaluation dans les administrations.

Cet exercice s'appuie sur un outil de diagnostic organisationnel dénommé le C.A.F. (**Common Assessment Framework**), traduit en français par « **Cadre d'Auto-évaluation des Fonction publiques** », outil particulièrement adapté au secteur

public. Le CAF est le fruit du travail d'un groupe d'experts européens. Il devrait stimuler l'auto-évaluation de la gestion par la qualité dans les administrations et permettre la comparaison des résultats entre organisations similaires (benchmarking) grâce à l'usage d'un cadre de référence commun. Les services publics candidats devront en effet procéder à une telle auto-évaluation avec le support du C.A.F.

2.2. Bénéfices attendus

Les bénéfices attendus d'un tel projet relèvent naturellement de l'amélioration de la performance, au sens large, de services publics en Belgique et ceci par plusieurs aspects :

- reconnaissance publique et solennelle des pratiques exemplaires qui doit apporter un encouragement à ceux qui peuvent en témoigner ;
- information approfondie sur ces pratiques exemplaires qui peut inspirer d'autres administrations ;
- développement d'une culture d'échanges d'expériences entre services publics indépendamment du pouvoir dont ils relèvent ;
- incitation à un usage régulier des techniques de diagnostic organisationnel exhaustif.

Par ailleurs, la mise en œuvre d'un tel projet devrait faciliter la participation de tous les pouvoirs publics en Belgique à un programme similaire au niveau de l'Union européenne tel que celui qui a abouti récemment à la conférence de Lisbonne.

3. Les conditions à remplir pour participer à la Conférence

La Conférence concerne exclusivement les bonnes pratiques de gestion dans les services publics. Est considérée comme organisation publique toute institution, tout service ou toute structure qui relève de la gestion, en termes de politique, d'une instance élue (nationale, fédérale, régionale ou locale).

Critères	Liste d'organisations	
	Entrent en considération	N'entrent pas en considération
1. Critères relatifs à la nature de l'organisation		
1.a. Sous l'autorité du pouvoir exécutif	Ministères, parastataux, pararégionaux, administrations communales et provinciales, Les CPAS	Pouvoir législatif et judiciaire
1.b. Toutes les organisations relevant du secteur public	idem + entreprises publiques, police fédérale et locale, l'armée	intercommunales, asbl, organisations subsidiées
2. Critères relatifs à l'ampleur de l'organisation		
2.a. Ou bien l'ensemble d'un service public	Ministère, parastatal	Voir précédents
2.b. Ou bien une partie d'un service public avec une autonomie de gestion suffisante	Direction générale, Direction, Division	
3. Critères relatifs à la nature de la « bonne pratique »		
3.a. Ou bien une bonne pratique de l'organisation entière, démontrée à l'aide de tous les critères du CAF		
3.b. Ou bien un projet novateur, répondant à un ou plusieurs critères du CAF		

4. Bonnes pratiques de nature « gestion-administration »		Unités de production, secteurs très spécifiques comme par ex. l'enseignement, les soins médicaux
5. Bonnes pratiques de caractère transférable(1)		

(1) Le caractère transférable de la pratique est très important dans la mesure où un des buts principaux de la Conférence est de pouvoir échanger de bonnes pratiques, autrement dit de pouvoir les appliquer dans sa propre organisation publique.

Si vous estimez remplir l'ensemble de ces critères, vous complétez et renvoyez le formulaire : « **Description de l'organisation** » au Comité de pilotage à l'adresse suivante, **avant le 28 février 2001** :

**Comité de pilotage 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**

Vous attendrez ensuite la réponse du Comité du pilotage qui acceptera ou non votre candidature.

4. Introduire sa candidature pour tous les critères ou quelques uns ?

Afin de stimuler les organisations publiques à pratiquer l'auto-évaluation et à ne pas se décourager si les projets réalisés dans l'organisation ne font référence qu'à un ou quelques critères du CAF, la Conférence autorise la présentation de ce type de projet limité à une ou quelques dimensions du CAF. Par exemple : un projet concernant l'orientation vers le « client-citoyen », des réalisations en matière de gestion des ressources humaines particulièrement impressionnantes, le développement de la politique et stratégie particulièrement bien réussi et adapté au secteur public, ...

Quel que soit le choix de concourir pour l'ensemble des critères ou pour quelques uns, il est impératif de compléter la grille d'auto-évaluation pour l'ensemble des critères. Ce n'est qu'après avoir complété toute la grille d'auto-évaluation que l'on peut se rendre compte d'une note particulièrement élevée pour un ou plusieurs critères qui se détache des notes obtenues pour les autres critères. Dans ce cas les « justifications » apportés permettront d'identifier facilement la ou les réalisations qui ont permis d'obtenir cette note.

Ces réalisations ou projets constitueront les bonnes pratiques présentées lors de la Conférence sur la Qualité des Services Publics en Belgique.

Les organisations qui souhaitent concourir pour l'ensemble des critères seront naturellement également très appréciées. Une note moyenne sur les 9 critères du CAF est un excellent résultat. Toutefois, cette note moyenne risque de masquer une pratique exemplaire, confinant à l'excellence, relative à un ou plusieurs critères du CAF, c'est pourquoi, la possibilité est offerte de se référer à un ou plusieurs critères du CAF.

Quelque soit l'option retenue, la grille d'auto-évaluation sera envoyée dans son intégralité au Jury de la Conférence, avant le 30 avril 2001.

Adresse :

**Jury de la Conférence sur la Qualité des Services
Publics en Belgique - secrétariat
A l'attention de Mr. Broeckart
Résidence Palace, 10ème étage,
Rue de la Loi, 155
1040 BRUXELLES
fax : 02/287.40.10
E-mail : mathias.broeckaert@mazfp.fgov.be**

5. La visite des évaluateurs externes

Lorsque votre grille d'auto-évaluation est renvoyée, vous serez averti de la venue d'un évaluateur externe qui passera une journée dans votre organisation afin de confirmer les résultats de votre auto-évaluation ainsi que les justifications mentionnées. Ce sera la dernière étape avant votre sélection éventuelle pour la Conférence.

Annexe 1

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).

Annexe 2 : Liste des personnes de contact

Toute information complémentaire concernant la Conférence sur la Qualité des Services Publics en Belgique et l'utilisation des instruments (CAF, guide d'accompagnement et grilles d'évaluation) peut être obtenue auprès du représentant de votre niveau de pouvoir, dont la liste suit :

Pour	Nom	Tel / Fax/ e-mail
L' Administration fédérale	Jean-Marie MOTTOUL, Chef de Corps du Bureau ABC	Tel : 02-287 40 07 Fax : 02-287 40 10 e-mail : jeanmarie.mottoul@mazfp.fgov.be
La Communauté française	Léon ZAKS, Directeur général adjoint	Tel : 02-413 36 17 Fax : 02-413 28 86 e-mail : leon.zaks@cfwb.be
Le Ministère de la Région wallonne	Angelo ANTOLE, Inspecteur général	Tel : 081-33 31 01 Fax : 081- 33 31 22 e-mail : a.antole@mrw.wallonie.be
La Direction générale des Pouvoirs locaux de la Région wallonne	Roger HIGUET, Directeur	Tel : 081-32 37 50 Fax : 081-30 81 88 e-mail : v.hanot@mrw.wallonie.be
L'Association des Provinces wallonnes	Ghislaine STEVENS-MAES Secrétaire du conseil d'administration	Tel : 081-74 56 74 Fax : 081-74 55 92
L' Union des Villes et Communes de Wallonie	Philippe VAN WERSCH, coordinateur cellule formation	Tel : 02-233 20 48 Fax : 02-233 31 13 e-mail : philippe.vanwersch@uvcw.be
La Région de Bruxelles-Capitale	Caroline HERMANUS Attachée au Secrétaire-général	Tel : 02-518 18 58 Fax : 02-518 17 29 e-mail : chermanus@mrbc.irisnet.be
Deutschsprachige Gemeinschaft	Leonard NEYCKEN, Verwaltungsdirektor	Tel : 087-59 63 13 Fax : 087 - 55 28 91 e-mail : leonhard.neycken@dgov.be
Vlaamse Gemeenschap - Ministerie	Jean-Marie AGTEN, afdelingshoofd bij het departement coördinatie, secretaris van het college van secretarissen-generaal.	Tel: 02-553 58 29 Fax : 02-553 59 59 e-mail: jeanmarie.agten@coo.vlaanderen.be
Vlaamse Gemeenschap Administratie Binnenlandse Aangelegenheden	Guido DECOSTER, Directeur generaal	Tel : 02-553 39 26 Fax : 02-553 43 01 e-mail: guido.decoester@ewbl.vlaanderen.be
Vereniging van Vlaamse Provincies	Raymond VAN LOOCK, directeur	Tel : 02-512 11 52 Fax : 02-502 46 80 e-mail : vvp.studiedienst@publilink.be
Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten	Mark SUYKENS, directeur	Tel : 02-233 20 70 GSM : 075- 780319 Fax : 02-233 31 52 e-mail : mark.suykens@vvsbg.be