

Common Assessment Framework

– pour un service public de qualité





– pour un service public de qualité

**Ours:**

Publiée par la Chancellerie Fédérale de l'Autriche  
Directorat Generale III - Service Public et Reforme d'Administration  
A-1010 Vienna, Hohenstaufengasse 3

Editeurs:

Elisabeth Dearing (Chancellerie Federale)  
Patrick Staes (IEAP - Institut européen d'administration publique),  
Thomas Prorok (KDZ - Centre d'etudes pour l'administration publique)

Conception graphique: <http://www.grafikstudio-urabl.at>

Imprimé: Ferdinand Berger & Söhne Ges.m.b.H., Wienerstraße 80, A-3580 Horn



Les efforts de coopération entrepris en Europe dans le domaine du management par la qualité ont sensiblement évolué au cours des dernières années. Pendant la première Présidence autrichienne en 1998, l'objectif consistait à prendre des mesures concrètes pour améliorer le service public au profit des citoyens. A l'époque, l'idée du prix appelé « European Public Administration Quality Award » s'avéra ne pas être le moyen approprié, c'est ainsi que l'idée du CAF - Cadre d'auto-évaluation des Fonctions Publiques - vit le jour, dans le but de doter les administrations publiques d'un instrument de management par la qualité et de promouvoir les améliorations nécessaires. Avec le concours de l'IEAP et des membres du Réseau européen des administrations publiques (EPAN), le CAF a été élaboré et présenté dans le cadre de la 1ère Conférence qualité de l'UE au Portugal en 2000. Depuis, la 3ème version du CAF a été finalisée, sur la base des expériences acquises par plus de 900 utilisateurs. La 4ème Conférence qualité de l'Union européenne se tiendra en septembre 2006 à Tampere.

Le CAF voit son utilisation progresser dans l'ensemble de l'Europe, et il existe un souhait grandissant d'obtenir plus d'informations détaillées concernant son utilisation et les résultats obtenus. Dans les différents domaines des administrations publiques, Le besoin de partenaires de benchlearning appropriés ne cesse de croître dans les différents domaines des administrations publiques, et le moment est venu de faire un premier bilan de l'efficacité du fonctionnement du CAF en Europe. Les objectifs globaux de la publication «le CAF: pour un service public de qualité» sont les suivants :

1 Mettre en évidence l'intérêt de l'auto-évaluation CAF en faisant état de résultats et d'améliorations spécifiques en résultant.

2 Promouvoir dans l'ensemble des organisations de service public d'Europe le CAF en tant qu'instrument de gestion par la qualité.

3 Renforcer le benchlearning entre les utilisateurs du CAF.

Cette étude fait état pour la première fois des résultats concrets pour les citoyens, le personnel des administrations concernées et la société, de la manière dont le CAF a été utilisé et des mesures d'amélioration à mettre en oeuvre au niveau des administrations.

Au nom de la Présidence Autrichienne je tiens à remercier tous ceux qui ont participé à cette publication: les membres du Réseau Européen de Correspondants du CAF, les administrations publiques qui ont fait état de leurs propres expériences, l'IEAP ainsi que le Centre d'études pour l'administration publique (KDZ) d'Autriche, qui ont fourni un excellent travail en dirigeant les descriptions de cas et en retirant les résultats et conclusions d'ensemble.

J'espère que cette publication fournira des enseignements et informations intéressants aux utilisateurs du CAF qui souhaitent connaître le benchlearning, et qu'il encouragera ceux qui hésitent encore à s'en servir à rejoindre la communauté européenne des utilisateurs du CAF.

Emmerich Bachmayer, Director-General,  
Public Service and Administrative Development



Préface .....	5
Introduction .....	8
Exemples .....	10
Leçons tirées de l'utilisation du CAF .....	106
L'étude «Le CAF: pour un service public de qualité» en quelques mots ..	111
Résultats et conclusions .....	122
Resumé .....	126

## Le Cadre d'auto-évaluation dans le contexte de la stratégie de Lisbonne

**E**n mars 2000, le Conseil Européen de Lisbonne a souligné que l'Union européenne devait devenir l'économie fondée sur le savoir la plus compétitive et la plus dynamique du monde, capable d'assurer la croissance durable, de créer des emplois plus nombreux et plus qualifiés, de renforcer la cohésion sociale et de se donner un environnement réglementaire plus simple. La réussite de cette stratégie reposera sur la compétence, le professionnalisme et la compétitivité d'un service public caractérisé par des structures de gouvernance efficaces, des pratiques et novatrices et pertinentes d'élaboration des politiques publiques et la fourniture de services axés sur les résultats.

En 2004 les Ministres responsables de l'Administration Publique se mirent d'accord sur la nécessité pour les Etats membres et les Institutions européennes de prêter plus d'attention et d'efforts à son amélioration, pour lui permettre de devenir un facteur important de la réalisation des objectifs de Lisbonne. A l'issue de la Présidence luxembourgeoise, le 8 juin 2005, les Ministres concernés adressèrent leurs félicitations aux groupes de travail du Réseau européen des administrations publiques (EPAN) pour avoir mis en oeuvre et développé avec succès les activités et outils communs. Par ailleurs ils encouragèrent le lancement d'un programme d'innovation dans le domaine du benchmarking et de l'amélioration des processus, ainsi que dans celui du développement du Cadre d'auto-évaluation des fonctions publiques (CAF) et d'autres outils relatifs à la qualité et demandèrent que ces travaux soient mieux intégrés dans l'agenda de Lisbonne. En conséquence, les Ministres affichèrent dans le nouveau Programme à mi-parcours pour la période 2006-2007 leur volonté de cibler leur attention sur le développement futur du management par la qualité dans le secteur public.

S'agissant du CAF, les Directeurs Généraux de l'Administration Publique sont convenus lors de leur réunion à Luxembourg de promouvoir sa diffusion en Europe. Dans le cadre de la Présidence britannique en automne 2006, ils fixèrent l'objectif de voir enregistrer 2000 mises en application du CAF d'ici à 2010. Les Directeurs Généraux ont pris acte de l'initiative de l'Autriche de publier pendant la Présidence autrichienne l'étude « CAF - pour un service public de qualité ».

## Objectif de l'étude

Cette publication présente une sélection parmi les 900 utilisateurs actuels du CAF dans différents pays d'Europe, qui ont obtenu des résultats remarquables grâce à son utilisation. Pendant les deux Evénements CAF européens en 2003 à Rome et en 2005 à Luxembourg, près de 300 utilisateurs ont procédé à l'échange de leurs expériences, à la description des difficultés rencontrées et à la présentation des enseignements qu'ils en ont tirés. La Présidence Autrichienne fut d'avis que le moment était venu de se servir d'une publication pour communiquer à un auditoire plus large ces expériences parmi d'autres acquises suite à la mise en oeuvre du Cadre d'auto-évaluation des fonctions publiques.

Cette publication se propose de fournir des exemples représentatifs de la manière dont le CAF est utilisé en Europe. 29 mises en application dans 15 pays différents ont été sélectionnés. En premier lieu ces exemples illustrent dans quelle mesure le CAF est utilisé dans toute l'Europe comme cadre commun pour l'évaluation de la qualité des Administrations Publiques et pour les assister dans leur recherche de l'excellence. « Commun » signifie que les mêmes structures et systèmes de scoring sont employés par les organisations de service public des différents pays, qui se trouvent dans des situations socio-économiques différentes et ont des cultures administratives différents. « Cadre » indique que cette structure consiste en un ensemble de principes de qualité regroupés d'une manière logique et cohérente, couvrant toutes les caractéristiques de fonctionnement d'une organisation, afin de se confronter à la réalité d'une organisation vivante et de pouvoir établir un diagnostic précis de son état de santé. Cette « évaluation » doit mener à des démarches dans les domaines identifiés comme ayant besoin d'améliorations.

Etant donné qu'elle se concentre sur ce dernier point, la publication présente va plus loin que les études antérieures publiées par l'Institut Européen d'Administration Publique dans le cadre des activités préparatrices des deux Evénements CAF européens. Celles-ci avaient été des études portant sur la pratique d'auto-évaluation CAF et son développement depuis le démarrage du CAF en mai 2000. L'étude « Le CAF fonctionne - pour un service public de qualité » se propose de boucler le cercle de qualité et de faire état une première fois du type de démarches d'amélioration réalisées grâce aux auto-évaluations et de la façon dont

## Introduction



des mesures d'amélioration ont augmenté les résultats obtenus par les organisations concernées, en particulier en ce qui concerne le taux de satisfaction des bénéficiaires. La majeure partie des applications ont été réalisées avec la version 2002 du modèle CAF et 3 ans est un délai plutôt court pour une démarche qualité complète, commençant par l'auto-évaluation et aboutissant à une amélioration des résultats. Néanmoins, les acteurs sélectionnés ont effectué leur premier cycle d'amélioration continue pendant cette période et pourraient inciter d'autres organisations de service public qui doutent encore de l'efficacité de cette démarche, à suivre leur exemple. Ces cas concrets serviront de références pour l'utilisation du CAF et figureront en tant que tels dans la banque de données européenne du CAF auprès de l'IEAP.

## Philosophie de l'étude.

Tout programme d'amélioration réussi débute avec un diagnostic clair de la situation à un moment donné. Etant un outil de diagnostic holistique, le CAF fournit des informations sur la qualité des pratiques de gestion d'une administration par le biais des critères de moyens, et sur les tendances en matière de résultats par le biais des critères de résultats obtenus. C'est en particulier pour les critères concernant les résultats obtenus que l'évaluation est fondée sur les conclusions tirées de mesures de la perception et sur des indicateurs spécifiques. Compte tenu de la relation transversale entre les critères et sous-critères concernant les moyens et les résultats obtenus, l'analyse indique quels moyens doivent être mieux développés afin d'améliorer les résultats et quelles démarches doivent être entreprises dans cette perspective. Après ces démarches d'amélioration, les mesures spécifiques et une nouvelle évaluation globale avec le CAF devrait afficher de meilleurs résultats. Si non les démarches doivent être ajustées.

L'étude fournit des exemples de démarches d'amélioration efficaces fondées sur l'utilisation du CAF. Dans ce contexte, le terme « mesurer » est le mot-clé, et l'étude présente se propose de souligner son importance dans la domaine de la gestion et de l'amélioration des administrations publiques.

## La procédure de sélection.

Les correspondants CAF nationaux ont été invités à présenter un certain nombre d'applications fondées sur le CAF, dont ils pensaient qu'elles se prêtaient bien à l'étude. Une liste avec 62 organisations est parvenue au Centre de

Ressources CAF, parmi lesquelles 48 ont présenté 50 descriptions de cas sur la base du format proposé, reflétant les objectifs de l'étude. Un jury composé de représentants de la Chancellerie Fédérale d'Autriche, du centre autrichien KDZ (Centre d'études pour l'administration publique) et de l'IEAP, ont choisi 29 cas comme base d'étude. Les critères suivants furent utilisés: conformité de la description des exemples avec le format prévu, la cohérence interne de la description des cas, la présentation d'informations claires sur les résultats et mesures, la répartition géographique et sectorielle.

## Structure de l'étude.

Les 29 descriptions de cas sont l'élément central de cette étude. Elles sont présentées de manière sectorielle: douanes, impôts et finances, économie et agriculture, santé, services sociaux, éducation et recherche, administration locale, administration régionale et transports et infrastructures.

Dans l'en-tête de chaque description, sont indiqués les éléments suivants: le nom de l'organisation, le pays, l'adresse du site Internet, le nombre d'utilisations du CAF, les mots-clé choisis et les critères concernant les résultats sur lesquels se fonde l'étude. Après une brève présentation de la mission et des ressources les plus importantes, les résultats principaux sont décrits. La manière dont les résultats ont été obtenus est décrite: notre chemin vers de meilleurs résultats. Le CAF ayant constitué le départ, il est fait état en quelques lignes de la manière dont l'auto-évaluation a été effectuée. Par ailleurs les auteurs de l'étude ont choisi dans les commentaires de chaque organisation un témoignage particulièrement instructif.

Le chapitre « le CAF en quelques mots » résume une vue d'ensemble des 29 cas et une brève description de chacun des exemples. Dans le chapitre traitant des leçons tirées grâce à l'utilisation du CAF, les auteurs tentent une synthèse des commentaires formulés au sujet de l'utilisation du CAF. Bon nombre de ces commentaires constitue le fondement de nouvelles idées pour la refonte du CAF qui est en cours actuellement.

Dans les conclusions, les auteurs décrivent les enseignements que peuvent tirer les lecteurs de ces cas concrets.

## Service des contributions de Plonsk



### Service des contributions Plonsk

Pays : Pologne

Site Internet : [www.izba-skarbowa.waw.pl](http://www.izba-skarbowa.waw.pl)

Nombre d'utilisations du CAF : 2 X

Mots clés :

information, partenariat, recrutement

#### Critères retenus:

résultats auprès des citoyens

résultats auprès du personnel

Le service des contributions doit veiller à ce que les citoyens s'acquittent de leurs obligations fiscales en conformité avec la législation polonaise en la matière.

#### Notre mission :

C'est dans le respect de la dignité et des droits des personnes et en donnant à la population l'image d'une fonction publique digne de confiance que nous garantissons les revenus budgétaires avec un maximum d'efficacité, d'efficience et d'objectivité permettant ainsi au Conseil des ministres d'atteindre ses objectifs économiques, sociaux et administratifs tout en encourageant le développement économique de la région.

#### Notre vision :

Nous nous voulons une institution de haute qualité et loyale qui, grâce à l'expérience et aux qualifications précieuses du personnel, remplit les tâches administratives et continue à améliorer son organisation.

Le service des contributions à Plonsk est l'un des 400 services en Pologne et l'un des 51 services de contribution relevant de la chambre fiscale de Varsovie. La chambre fiscale de Varsovie opère dans le district de Mazovie située au centre de la Pologne et englobe Varsovie, la capitale. Nous sommes actuellement au service de 67 000 contribuables dans le district de Plonsk et nous employons 73 personnes. 97% de nos employés sont des membres de la fonction publique. 57% de nos employés ont des diplômes universitaires.

### Principaux résultats obtenus

La satisfaction des clients en 2001 - 2003 affiche une tendance positive, les résultats consécutifs étant de 60,2%, 71,2% et de 79,5%. Or, les résultats dans le domaine de la disponibilité des informations étaient alarmantes : 57%, 55% et 59%, donc inférieurs à l'objectif de 60%. L'utilisation du CAF devrait aboutir à un taux de la satisfaction des clients de 90%.

Les résultats de notre recherche systématique sur la satisfaction des employés de 2001 à 2004 étaient de 56%, 69%, 71% et 64%. La fluctuation de ces résultats était la raison principale de l'adoption de mesures de recrutement.

Lors de la mise en place du système de gestion de la qualité, nous avons profité du savoir des administrations du gouvernement local ainsi que d'experts du programme PHARE pour la mise au point d'une méthode d'évaluation de la satisfaction des clients et des employés.

La satisfaction des citoyens est mesurée par une méthode quantitative au moins deux fois par an. Nous demandons à nos clients de remplir un questionnaire fermé. Le niveau de satisfaction total exprimé en pourcentage est calculé sous forme de moyenne arithmétique des commentaires positifs relatifs à 8 questions. Toutes les questions font l'objet d'une analyse comparative détaillée. Nous obtenons ainsi des informations sur la compétence et la politesse des employés, l'accessibilité des informations, l'organisa-

tion et l'efficacité du travail et les préférences de nos clients.

La satisfaction des employés est mesurée deux fois par an. Les employés remplissent un questionnaire par équipe de 3 personnes. Les membres de l'équipe se mettent d'accord pour une évaluation finale. La satisfaction des employés est calculée sous forme de moyenne arithmétique des différents taux et est exprimée en pourcentage.

### **Approche suivie pour atteindre de meilleurs résultats**

L'autoévaluation CAF a révélé que nous n'avons pas pleinement tiré profit de nos canaux d'informations sur les processus d'entreprise et des partenariats visant à soutenir notre planification et stratégie en matière de satisfaction des clients et des employés. En conséquence, nous avons centré nos efforts sur les clients et les employés, afin de réduire le nombre d'erreurs dans les déclarations d'impôts, d'identifier les besoins des clients moins typiques et de répondre à ces besoins. Autre priorité : établir des règles de gestion des ressources humaines transparentes. Les mesures d'amélioration ont été menées par des équipes spécifiques. Elles étaient coordonnées par le responsable de la qualité et supervisées par le chef du service. Les résultats ont été intégrés dans les objectifs qualité. La collecte de matériel, l'analyse et la conception des projets ont été effectués durant des ateliers de travail. Après avoir discuté des solutions avec le responsable de la qualité, les chefs des équipes les ont soumises au chef du service. La mise en place des projets a été contrôlée par le responsable de la qualité. Nous avons encouragé l'information fiscale par la coopération avec des autorités locales, des écoles, des institutions de formation et culturelles et des organisations d'employeurs. De plus, nous avons envoyé du matériel d'information aux contribuables et avons dispensé des formations aux entrepreneurs et aux agriculteurs. Par ailleurs, nous avons organisé des concours pédagogiques pour les enfants et apporté notre soutien aux plus démunis. Nous avons amélioré nos qualifications en apprenant l'anglais, le russe et le langage par gestes. Nous avons également acquis le titre de formateur et nous avons amélioré nos

capacités en matière de communication interpersonnelle. Nous avons réaménagé tous nos guichets en vue de permettre une communication en face-à-face et mis à disposition des équipements pour les enfants dans notre espace clients. Nous avons élaboré une procédure de recrutement qui a été intégrée dans le système de gestion de la qualité afin de permettre l'embauche durable d'employés compétents pour mettre en place la planification et la stratégie au moyen des outils les plus efficaces.

### **Le CAF en pratique**

Tous les employés sont associés au processus d'autoévaluation. L'autoévaluation directe est effectuée par une équipe permanente de 15 employés, le service étant divisé en 15 unités organisationnelles. Cette équipe rassemble des employés de tous les niveaux : le chef du service, des chefs des départements, du personnel indépendant et des employés. Le responsable du projet est cependant le responsable qualité. La plupart des employés et tous les membres de l'équipe ont suivi une formation consacrée au modèle, au travail en équipe, aux principes de l'évaluation en points et au système logique RADAR, ainsi qu'au panel de scoring du modèle excellence EQFM (fondation européenne pour le management par la qualité). La première autoévaluation a été menée sous la supervision de conseillers externes dont l'importance dans le processus d'obtention d'un consensus ne peut être sous-estimée. Les priorités attribuées aux domaines à améliorer sont définies sur la base des stratégies fiscales nationales. Les résultats de l'autoévaluation peuvent être consultés sur notre site Internet.



#### **Leçons tirées**

Parvenir à un consensus dans un groupe d'évaluation réunissant de nombreux participants n'est pas chose facile, mais cela garantit des résultats plus objectifs et permet d'obtenir un soutien élargi de la part des employés concernant les changements mis en œuvre.

#### **Contact**

Lukasz Gwozdz

Responsable TI / responsable qualité

lukasz.gwozdz@mz.mofnet.gov.pl

## Institut de gestion de fonds (IGF)



### Institut de gestion de fonds

#### Instituto de Gestão de Fundos (IGF)

Pays : Portugal

Site Internet : [www.seg-social.pt](http://www.seg-social.pt)

Nombre d'utilisations du CAF : 2 X

Mots clés :

planning, communication, formation, mesure

#### Critères retenus:

résultats de performances clés

L'instituto de Gestão de Fundos (Institut de gestion de fonds - IGF) est une autorité publique placée sous l'égide du ministère de la sécurité sociale. Il gère le fonds de réserve de la sécurité sociale (6 000 millions d'euros), investi dans des actifs financiers émis par des émetteurs de l'OCDE. Depuis 2003, il est également compétent pour gérer le fonds des vétérans de guerre.

L'IGF a pour objectif d'être le gérant des actifs de l'État portugais. Sa mission est de développer une gestion de fortune avec des solutions intégrées qui correspondent aux besoins, au profil de risque et aux objectifs de ses clients.

L'activité principale de l'IGF est la gestion des fonds possédés par l'État. Il dispose d'un budget annuel de 2,7 millions d'euros et emploie 26 personnes dans ses 4 départements. Le siège central est situé à Oporto.

Dans le but d'être reconnu par ses clients potentiels comme un gestionnaire de fonds qualifié, l'IGF attend de l'ensemble de son personnel qu'il s'engage à utiliser les meilleures pratiques afin de contrôler le risque opérationnel de ses processus. En optant pour le benchmarking avec d'autres institutions, l'IGF cherche à promouvoir une culture interne d'excellence.

### Principaux résultats obtenus

L'IGF a appliqué le CAF pour la première fois en avril 2004, suite à quoi la vision et la mission ont été clairement définies et communiquées à tous les employés. Une recherche de clients potentiels (des sociétés de gestion de fonds, gérant les actifs contrôlés par l'état) a été lancée et des initiatives ont été prises pour présenter l'IGF en tant que gestionnaire de fonds. Trois propositions formelles ont été finalisées et présentées aux autorités gouvernementales. Un calendrier prévoyant la présentation régulière de rapports et des tâches opérationnelles a été planifié dans une application Intranet ce qui a entraîné une amélioration de la performance passant de 87% à 95%. L'efficacité des opérations et de la liquidation a augmenté, passant de 84% à 90%, et l'indice opérationnel global est passé de 59% à 81%.

Les objectifs stratégiques d'investissement du fonds de réserve de la sécurité sociale ont été atteints et ses capacités se sont améliorées. Le taux de rendement réel est passé de 2,67% à 3,99% au cours de 3 dernières années, et le rendement net moyen sur 5 ans, déduction faite des coûts de la dette publique portugaise, est passé de 0,35% à 0,45%.

L'IGF a posé sa candidature pour la certification C2E (cap sur l'excellence) de l'EFQM (fondation européenne pour le management par la qualité) avec trois actions spécifiques :

1. mise en place de bonnes pratiques de sécurité de l'information selon ISO 17799 et ISO 27001 ;
2. documentation et attribution des propriétaires des processus clés selon ISO 9001 :2000 ;
3. établissement d'un processus de planification stratégique.

## Approche suivie pour atteindre de meilleurs résultats

Des actions ont été prises pour développer le système d'information interne avec comme objectif final: «des mesures pour gérer»

L'IGF a entamé des négociations sur les objectifs internes à trois différents niveaux : aux niveaux de l'organisme, du département et des personnes.

Des accords au niveau du service entre les départements ainsi qu'entre les départements et le conseil ont été conclus. Des tâches régulières ont été programmées au moyen d'une application Intranet et validées par des clients internes. Des indicateurs ont été définis, décidés avec chaque département et publiés sur Intranet. Des réunions mensuelles avec les cadres dirigeants ont été programmées pour assurer un monitoring continu. L'IGF exploite un système d'évaluation individuel depuis 2000. L'activité de gestion de d'actifs a fait l'objet d'un benchmarking par rapport à un index composite de marché (comprenant des obligations, des actions ordinaires et des biens immobiliers) et par rapport aux coûts du portefeuille d'endettement public portugais. Afin d'être reconnu comme gestionnaire de fonds (clients / fonds additionnels) l'IFG obtiendra un label qualité sur la base des ses performances, de ses compétences, de ses meilleures pratiques, de sa gestion du risque opérationnel et de son engagement pour une amélioration continue. Le planning stratégique, la communication, la formation, la gestion de la sécurité des informations et la documentation des processus sont la clé de cette reconnaissance.

De plus, l'IGF a lancé une quatrième action de valorisation des ressources humaines ayant pour objectif l'amélioration des compétences et la programmation de cours de formation dans un avenir proche.

La communication (interne et externe) a aussi été à

l'ordre du jour et plusieurs initiatives ont été lancées, par ex. la mise en place d'un provider de communication interne, la rédaction de brochures présentant l'IGF et ses services.

## Le CAF en pratique

Collecte intra-départementale des preuves des forces et des propositions d'amélioration (implication de tous les membres du personnel).

Six réunions d'une demi-journée : présentation aux cadres dirigeants, discussion et classement de chaque critère CAF sur la base de la collecte antérieure des preuves et des propositions (2 membres du conseil, 4 directeurs de département et un membre du secrétariat du conseil).

Réponse au questionnaire CAF.

Définition de critères pour l'attribution des priorités. Attribution des priorités aux actions d'amélioration en fonction des objectifs stratégiques.

Planification de la mise en œuvre des actions d'amélioration.

Le processus d'évaluation a été conclu en l'espace d'un mois et demi.

La participation de tous les 26 employés, la collecte des preuves et des propositions ainsi que le prolongement du cadre temporaire prévu (de 1 à 1,5 mois) étaient les facteurs du succès de cette deuxième application CAF.



### Leçons tirées

Nous devons formaliser nos procédures et indicateurs de performances clés pour définir et communiquer nos objectifs et pour mettre en place un système de contrôle de nos objectifs.

## Contact

Mr Henrique Cruz

Membre du conseil

henrique.cruz@seg-social.pt

# Centre Estonien pour le Contrôle des performances en Élevages



**Jõudluskontrolli Keskus**  
Estonian Animal Recording Centre

## Centre Estonien pour le Contrôle des performances en Élevages

Pays : Estonie

Site Internet : [www.jkkeskus.ee](http://www.jkkeskus.ee)

Nombre d'utilisations du CAF : 1X

Mots clés :

retour d'expérience du citoyen (client), retour d'expérience des personnes

### Critères retenus:

résultats auprès du citoyen

Le Centre Estonien pour le Contrôle des performances en Élevages (Estonian Animal Recording Centre - ARC) est une institution gouvernementale placée sous l'autorité du ministère de l'agriculture. La tâche principale du Centre consiste à améliorer l'efficacité de la gestion d'animaux en effectuant des contrôles des performances dans les élevages et une analyse indépendante de la qualité du lait cru.

L'ARC contrôle la performance des animaux laitiers, des bovins, des porcins et des chèvres, il effectue des évaluations génétiques du cheptel ainsi qu'une analyse indépendante de la qualité du lait cru. Le Laboratoire d'Analyse du Lait de l'ARC analyse les échantillons de lait des animaux dans le cadre du contrôle des performances en élevage et les échantillons de lait cru des laiteries.

L'ARC compte environ 2 500 éleveurs comme clients. L'industrie laitière estonienne dans son ensemble est également notre client.

L'ARC vend les marques auriculaires pour les bovins, les chèvres, les porcins et les ovins et émet aussi des marques pour remplacer celles qui ont été perdues ou endommagées.

Soixante personnes travaillent pour l'ARC, dont seize dans le laboratoire d'analyse et vingt-quatre dans le service-clientèle. L'ARC emploie aussi quatre programmeurs qui créent des applications pour nous.

Pour 2005, le budget d'ARC se monte à 1,3 millions d'euros.

En janvier 1999, le Centre Estonien d'Accréditation a fourni un certificat d'accréditation au Laboratoire d'Analyse du Lait, qui certifie sa compétence dans l'analyse des échantillons de lait conforme aux critères EVS-EN ISO/IEC 17025. Depuis 1998, le laboratoire d'analyse participe deux fois par an à des études de collaboration internationale en vue de l'identification des composants du lait. Le Laboratoire d'Analyse du Lait effectue des tests internationaux de comparaison concernant tous les composants du lait identifiés dans son laboratoire en utilisant des méthodes ou appareils de mesure reconnus à l'échelle internationale.

Nous avons utilisé le modèle CAF en 2003. En 2002 et 2004 nous avons participé au concours Prix de Qualité Estonien (modèle EFQM, fondation européenne pour le management par la qualité). En 2004 l'ARC était la meilleure organisation dans le secteur public.

## Principaux résultats obtenus

### Citoyens

L'ARC a toujours attaché beaucoup d'importance à la satisfaction des désirs de nos clients. Nous pensons également que nos clients sont satisfaits de nos services. Lorsque nous avons commencé à utiliser des

modèles de qualité, il s'est avéré que nous ne disposions pas de résultats quantifiables et que nous n'avions pas d'objectifs clairs.

À l'époque où nous utilisons le modèle CAF, nous avons réussi à introduire l'étude du marché chez les éleveurs de bétail. Selon cette étude, les clients étaient satisfaits des services de l'ARC, avec les évaluations suivantes sur une échelle de 5 points :

Conciliants, faisant preuve de  
volonté de coopération: 4,42

Dignes de confiance: 4,38

Il y avait peu d'indicateurs de performance à présenter, ces indicateurs auraient dû être constamment contrôlés et les données auraient dû être réunies de manière continue, et de plus, les indicateurs existants ne couvraient pas tous les services principaux.

Les marques auriculaires de remplacement doivent être fournies aux clients en l'espace de 20 jours ouvrables. Cet objectif a été atteint dans 90% des cas en 2002, et dans 94% des cas en 2004.

L'ARC a créé le programme Bossy pour les éleveurs de vaches laitières. Le programme offre des applications électroniques variables aux personnes disposant de connexions Internet de vitesse différente. L'ARC a supervisé le nombre des utilisateurs du programme et la fréquence de son utilisation.

### **Deux approches principales sont utilisées pour l'évaluation :**

1. Questionnaires écrits. C'est de cette manière qu'en 2003, l'enquête de l'ARC portant sur la satisfaction de nos clients de nos principaux services a été menée. Comme l'échange de données avec la majorité de nos clients se fait sur papier, ceux-ci se trouvant dans des régions rurales où, en 2003, l'accès à Internet n'était pas étendu, les questionnaires écrits étaient plus pratiques. Des formulaires de retour d'expérience sont aussi remplis à la main à la fin des journées d'information organisées pour les clients.

2. Recueil et publication des indicateurs de performance relatifs aux services par des moyens électroniques. Tous les départements publient leurs indicateurs de performance sur l'Intranet tous les mois. Cette méthode utilisant Intranet est assez simple du

point de vue technique : un employé du département télécharge un fichier MS Excel comportant les données mises à jour qui fournissent en même temps de l'information numérique et du matériel d'illustration.

### **Approche suivie pour atteindre de meilleurs résultats**

#### **Gestion du processus et du changement & développement et mise en œuvre de partenariats avec les clients/citoyens.**

1. L'utilisation des modèles de qualité a clairement montré qu'il n'y avait eu que peu d'implication des clients et des employés dans le développement des services. Il a été constaté par une analyse que la plupart des propositions de développement se font verbalement. Afin de garantir que les propositions parviennent jusqu'aux décisionnaires, la décision a été prise de créer un système d'enregistrement des propositions faites verbalement, appelé « Idea ». Tous les employés ont la possibilité d'enregistrer dans ce programme leurs propres propositions ou celles des clients. L'employé envoie alors la proposition en vue d'obtenir une réponse de la part du directeur du département en question par un simple clique de souris. Il a été convenu que les réponses seraient données en l'espace d'une semaine et postées dans « Idea » pour que tous puissent en prendre connaissance. Cette manière de rendre les réponses publiques a également aidé à améliorer la communication. Il a également été décidé qui serait responsable de donner un retour d'expérience aux clients quant à leurs propositions.

Nos employés ont très bien accueilli « IDEA » et l'administration a fortement encouragé son utilisation.

2. L'ARC apprécie le retour d'expérience du client. En signe de reconnaissance pour les clients qui font des propositions, il a été décidé d'inaugurer le prix « Le Client le plus instructif de l'ARC ». L'objectif de cette distinction est d'offrir une reconnaissance aux clients qui ont participé activement à l'amélioration des produits et des services du Centre. Le prix est décerné tous les ans.

## Le CAF en pratique

Tous les employés ont été informés de la performance de l'autoévaluation. Le groupe d'autoévaluation comprenait six membres avec un directeur de réunion (membre du management supérieur sans droit de vote). Toutes les divisions et tous les niveaux de gestion étaient représentés dans le groupe.

L'exercice d'autoévaluation a duré entre quatre et cinq jours. Deux membres du groupe avaient suivi une formation basée sur le modèle CAF, et ils ont formé les autres membres du groupe. La session de formation durait trois heures et comportait des parties théoriques aussi bien que des parties pratiques. Dans la partie pratique, l'évaluation a été introduite sous forme d'un critère « facteur » et d'un critère « résultat ».

A l'issue de la formation, l'équipe d'autoévaluation a reçu des données formant la base de leur évaluation. La réunion de consensus s'est tenue quatre jours plus tard.



### **PDCA, Préparer-Développer-Contrôler-Agir**

Nous avons commencé à utiliser des contrôles des approches, ce qui signifie que nous vérifions si une activité spécifique est la meilleure méthode d'atteindre un but donné. L'utilisation du modèle CAF pendant plusieurs années a conduit à des cas où un bon début est resté sans suite.

## Contact

Eneken Ulmas

Auditeur Interne

Email: [eneken.ulmas@jkkeskus.ee](mailto:eneken.ulmas@jkkeskus.ee)





# Le Centre pour l'emploi et le développement économique de Pirkanmaa



## Le centre pour l'emploi et le développement économique de Pirkanmaa

Pays : Finlande

Site Internet : [www.te-keskus.fi/pirkanmaa](http://www.te-keskus.fi/pirkanmaa)

Nombre d'utilisations du CAF : 1 X

Mots clés : définitions de priorités, immédiateté, participation, suivi

### Critères retenus:

résultats auprès des citoyens

résultats auprès du personnel

résultats auprès de la société

résultats des performances clés

### Mission

La mission du centre pour l'emploi et le développement économique de Pirkanmaa consiste à promouvoir l'entrepreneuriat, la compétitivité, la croissance des entreprises, l'emploi, et le développement au niveau régional.

### Vision

Notre vision : être un partenaire actif et efficace possédant une expertise en matière de promotion d'une large panoplie d'activités économiques compétitives et par-là même de l'emploi. Grâce à cette coopération, Pirkanmaa est un lieu attractif pour les opérations économiques dont la clé du succès est l'expertise et la spécialisation.

### Valeurs

Les valeurs sous-tendant nos actions sont l'orientation client, l'efficacité ainsi que le respect mutuel et la coopération. Nous avons 143 employés et un budget annuel de quelques 5,5 millions d'euros. Les centres pour l'emploi et le développement économique remontent à une initiative prise en 1997 par le ministère du commerce et de l'industrie, le ministère de l'agriculture et de la sylviculture et le ministère de l'emploi.

## Principaux résultats obtenus

### Citoyens/Clients

Les visites de clients augmentent, les clients sont satisfaits. La qualité des services fournis à nos clients (mis à part les clients internes) a grimpé sur une échelle de 4 à 10 en passant de 8,1 en 2004 à 8,2 en 2005. Nous visons un score de 8,3 en 2006. L'évaluation de l'utilité des services offerts (sur une échelle de 1 à 5) était de 4,4 en 2004 et en 2005. Notre objectif est d'atteindre un score de 4,5 en 2006.

Le nombre de clients se rendant chez nous a continué à progresser ces dernières années, passant de 15 475 à 21 985 et nous prévoyons une croissance allant jusqu'à 23 500 environ.

### Personnel

La satisfaction du personnel avait pendant longtemps un score de 3,3 sur une échelle 1 à 5. La fluctuation parmi les employés avec un contrat à durée indéterminée était minime, de 1 à 2 % par an, ce qui, pour nous, témoigne d'un bon environnement de travail. Le taux de congés-maladie a baissé de 19 %, passant de 10,37 à 8,4 jours par personne et par an. Les congés-maladies prolongés ont diminué. La participation à des formations a augmenté de 55 % en l'espace

## Economie et Agriculture

d'un an (passant de 2,8 à 4,2 jours par personne par année).

### Résultats auprès de la société

Les contacts entretenus avec des fonctionnaires municipaux et des députés se resserrent. Globalement, le centre pour l'emploi et le développement économique de Pirkanmaa possède aujourd'hui une meilleure notoriété et une meilleure image de marque que d'autres centres pour l'emploi et le développement économique. De bons résultats sont obtenus dans le domaine de l'environnement, comme des économies de papier grâce au passage aux services électroniques, etc.

### Performances clés

Les objectifs ont été atteints, ce qui a mené à des résultats améliorés dans des rapports d'inspection. Nous avons réalisé des économies de 6 % dans notre budget annuel.

Les informations sur la satisfaction des citoyens/clients sont collectées au moyen d'une enquête électronique annuelle menée conjointement avec les autres 14 centres pour l'emploi et le développement économique afin de faciliter une comparaison satisfaisante. Les visites des clients font l'objet d'un suivi de manière à anticiper leurs besoins futurs.

Une enquête électronique auprès de l'ensemble du personnel menée conjointement avec les autres 14 centres pour l'emploi et le développement économique fournit des informations sur la satisfaction des employés. D'autres informations sont collectées par le contrôle des congés-maladies, des fluctuations de personnel, de la participation aux formations etc.

Les résultats auprès de la société sont recensés par une enquête portant sur la manière dont le centre pour l'emploi et le développement économique de Pirkanmaa est perçu par les non-clients en terme de familiarité et d'image. D'autres indicateurs reposent sur des informations de suivi. Les résultats des performances clés se basent sur l'information relative à la productivité, le suivi des objectifs annuels de l'orga-

nisme (basés sur la stratégie), la méthode de réalisation de ces objectifs, et le suivi du budget.

### Approche suivie pour atteindre de meilleurs résultats

Une bonne planification stratégique ainsi qu'une planification et une anticipation annuelles nous permettent d'obtenir de meilleurs résultats auprès des clients. Les résultats obtenus auprès du personnel sont fortement influencés par des modèles développés et systématiques de leadership et de formation au leadership ainsi que par une bonne gestion des ressources humaines, par ex. par des règles du jeu claires, des activités de loisir et une démarche sérieuse pour le bien-être au travail, des possibilités de participation, des systèmes d'échange d'informations, etc. Des partenariats et des ressources bien gérés mènent à de bons résultats auprès de la société. Des actions en matière de leadership, de planification stratégique, de gestion des partenariats, des ressources, des processus et des changements ont un impact sur les résultats clés (9).

Les besoins d'amélioration majeurs mis en évidence par notre autoévaluation concernent principalement une méthode de développement de notre capital social et une approche permettant de répondre plus efficacement aux besoins de notre future organisation, compte tenu des changements substantiels que sa structure subira dans les années à venir. Nous sommes convenu d'analyser nos compétences en définissant la future organisation et le savoir qu'elle nécessite et de fixer les objectifs pour l'avenir. Sur la base de l'analyse consultative nous avons décidé d'élaborer un plan stratégique pour le développement de notre organisation et des compétences de nos employés. Nous avons bénéficié d'une dotation pour le projet biennal et nous attendons avec impatience que le départ soit donné.

### Le CAF en pratique

Pour commencer, nous avons mis à jour notre description CAF. Notre description antérieure relevait de

l'EFQM (fondation européenne pour le management par la qualité), d'où l'intérêt d'une révision. La description CAF a été fournie à tous les employés et présentée à tous les participants lors d'une formation « pause-café matinale ». L'évaluation a été organisée en un atelier d'un jour. Le groupe réunissait 38 personnes. Nous avons invité toutes les personnes intéressées. Nous avons aussi créé un groupe représentant l'ensemble de l'organisation : le conseil, les cadres supérieurs et les employés de tous les différents groupes professionnels. La même méthode de travail a été employée pour tout le monde, ce qui a fait que la position ne jouait aucun rôle.

Tout d'abord nous avons refait une présentation du modèle et nous nous sommes répartis en groupes afin de discuter les critères définissant les forces et les faiblesses, puis nous avons proposé des actions et scores d'amélioration. À l'issue du travail en groupes, chaque groupe a présenté ses avis aux autres et a expliqué pourquoi il avait donné telle ou telle note. Après chaque présentation l'ensemble du groupe a voté en utilisant un appareil de vote électronique (« Global Response electric voting machine »), grâce auquel les avis étaient immédiatement visibles et nous pouvions discuter et arriver à un consensus sur les scores finaux. Après avoir passé en revue tous les critères, nous avons établi une liste des forces, faiblesses et scores ainsi qu'une liste de propositions. À la fin, le groupe qualité et le conseil d'administration ont passé en revue le résultat et les actions d'amélioration une nouvelle fois et se sont mis d'accord sur les responsabilités et le calendrier etc. Nous avons également informé le personnel sur la manière dont les actions sont mises en place.



### Leçons tirées

Le passage de l'EFQM au CAF a un impact positif sur la participation.

### Contact

Ms Anna-Kaisa Ikonen  
Manager développement  
anna-kaisa.ikonen@te-keskus.fi



# DRIRE Aquitaine



## DRIRE Aquitaine

Pays: France

Site Internet: [www.aquitaine.drire.gouv.fr](http://www.aquitaine.drire.gouv.fr)

Nombre d'utilisations du CAF: 4 x

Mots clés:

Compétence (des agents) Préparation (des actions);  
Contrôle; Evaluation

### Critères retenus:

Résultats auprès du citoyen/client, résultats auprès  
du personnel, résultats des performances clés

Les directions régionales de l'industrie de la recherche et de l'environnement exercent diverses activités qui relèvent de l'autorité de l'État pour le compte du ministère de l'industrie mais également des activités d'animation du tissu industriel.

Les DRIRE veillent à la bonne application par les industries des réglementations relatives à l'environnement (rejets et exploitation des ressources), à la sûreté nucléaire, à la sécurité industrielle et des véhicules. Pour cela la DRIRE Aquitaine met en œuvre des programmes d'inspection auprès des différentes entreprises industrielles d'Aquitaine mais assure aussi la rédaction de prescriptions technico-réglementaires (arrêtés d'autorisation d'exploiter).

La DRIRE Aquitaine compte à ce jour 160 agents à grande majorité des techniciens.

## Principaux résultats obtenus (max 2000 ch.) 1506

Les résultats sont mesurés d'une part par l'auto-évaluation CAF mais également grâce à la mise en place d'un baromètre interne spécifique à la DRIRE Aquitaine. Ce baromètre est un questionnaire périodique qui permet d'évaluer la satisfaction du personnel mais également la perception de la politique qualité et est l'occasion pour le personnel de faire part de ses suggestions.

Un système de boîte à idées est en place en permanence et permet au personnel d'être moteur dans la démarche d'amélioration.

Un entretien annuel comportant un bilan de compétence pour chaque agent complète le dispositif. Il re-

CRITERE	Notes 2001*	Notes 2002	Notes 2003	Notes 2005
1. Engagement de l'équipe dirigeante	2	1.9	1.7	3
2. Politique et stratégie	1.6	1.7	2	2.9
3. Gestion des ressources humaines	1.5	1.3	1.8	2.7
4. Partenariat externes et ressources	2.1	1.8	2.7	3
5. Gestion du processus et du changement	1.4	1.8	2.1	3.6
6. Résultat axés sur les bénéficiaires ou les citoyens	0.4	0.8	0.9	2.5
7. Résultats auprès du personnel	0.4	1.2	1.4	2.5
8. Résultats auprès de la société	1.1	1.4	1.4	1.5
9. Résultats liés aux performances clés	0.9	1.8	2.3	2.3

## Economie et Agriculture

pose sur un référentiel établi pour chaque métier. Les activités sous assurance qualité sont réalisées exclusivement par du personnel qualifié ou habilité.

Un bilan de chaque manager est effectué par le directeur sur la base d'une enquête interne. Ce bilan permet l'évaluation des managers d'une part mais surtout l'inflexion du management de la DRIRE Aquitaine d'autre part. Les évolutions annuelles sont suivies.

### **Approche suivie pour atteindre de meilleurs résultats**

L'effort a été engagé sur la structuration de notre organisation, de notre management et de notre approche (écoute et satisfaction) des bénéficiaires. Les améliorations ont été accomplies en mettant en œuvre un système de management par la qualité basé sur le respect de la norme ISO 9001 sanctionné en 2004 par l'obtention de la certification ISO 9001.

Depuis la première auto-évaluation, le management a mis en place un certain nombre d'outils de communication interne (lettres internes, réunions de présentation des nouveaux projets, intranet,...). Des actions d'écoute du personnel ont été démultipliées. Divers outils d'écoute et de mesure de satisfaction des bénéficiaires ont été mis en place. Des suggestions d'amélioration et la correction des points faibles identifiés ont systématiquement été mises en œuvre.

Un outil d'évaluation des managers a été mis en place sur la base du respect des principales exigences de la norme ISO 9001 et des critères du CAF.

Chaque activité est assortie de critères qualité, de points de contrôles et d'action écoute des bénéficiaires. Une série d'indicateurs suivis par les managers de première ligne ou par la direction permettent de mesurer les résultats obtenus à tous les niveaux.

Un autre axe d'amélioration développé à l'issue des exercices CAF a été de passer d'une logique de procédure à une logique de processus. Le CAF a permis d'identifier la nécessité d'améliorer la communication opérationnelle et de passer à une responsabilité collective dans l'élaboration des produits.

- Une préparation collective de chaque activité

- Une vérification de l'adéquation « action » /enjeux
- Une simplification du formalisme par l'augmentation des compétences des agents
- Une standardisation des produits par la consolidation du retour d'expérience
- Un seul contrôle final des produits, l'effort de qualité étant réalisé lors de la phase de préparation et d'élaboration.

Ainsi, parce que le CAF repose sur une réflexion interne, les dysfonctionnements de la phase d'élaboration des produits, les non-conformités dans la conception, les difficultés liées à l'organisation ou au manque de formation ont pu être identifiés et traités plus efficacement. L'accent a été mis sur la formation plutôt que sur les procédures et contrôles afin d'assurer un niveau de qualité satisfaisant sans alourdir les procédures. Les solutions mises en œuvre proviennent directement de l'analyse des agents et tendent à résoudre les difficultés qu'ils rencontrent.

### **Le CAF en pratique**

#### **Le pilote de l'auto-évaluation**

L'auto-évaluation est pilotée chaque année par un des candidats auto-évaluateurs sélectionnés par le Comité de Direction. Il est nécessaire de choisir un pilote reconnu pour son esprit de synthèse et sa neutralité. Il est choisi de préférence en dehors du comité de direction.

#### **Les auto-évaluateurs**

L'auto-évaluation s'appuie sur une équipe d'auto-évaluateurs choisis par le pilote parmi des volontaires faisant partie du personnel. Leur nombre doit être idéalement compris entre 3 et 9.

#### **La préparation**

Elle dure une demi-journée et est pilotée par le consultant CAF. Chaque critère est expliqué aux auto-évaluateurs jusqu'à ce qu'un bon niveau de compréhension et de cohérence général soit atteint.

#### **L'auto-évaluation**

Quinze jours environ sont laissés à chaque auto-évaluateur pour renseigner sa grille. L'auto-évaluateur doit évaluer "la DRIRE" selon sa connaissance de celle-ci et ne pas se limiter à son entité. L'auto-évalua-

teur travaille seul, il ne questionne pas les agents. Le travail d'auto-évaluation dure de 8 à 10 heures.

### **La synthèse et la restitution**

La synthèse de l'auto-évaluation est préparée par le pilote et remise au consultant au moins 48 heures avant la réunion de restitution qui dure une journée. Au cours de cette restitution le consultant dresse le bilan des pistes de progrès identifiées et a pour objectif d'obtenir un consensus des cotations des auto-évaluateurs.

### **Les suites**

Le pilote demande aux auto-évaluateurs sous quinzaine de préciser les axes de progrès et de proposer des pistes d'action, puis de classer ces axes de progrès selon les critères de priorité suivants : Impact externe / Impact interne / Unités d'œuvre / Coût. A partir de ces éléments, le pilote établit la synthèse définitive de l'auto-évaluation. Cette synthèse est présentée au comité de direction.



### **Leçons tirées**

Le lecteur de la publication « le CAF ça marche » qui s'est engagé dans une démarche qualité de type certification ISO 9001, doit savoir que le CAF est un outil efficace pour détecter des améliorations qui ne seraient pas mises en évidence aussi rapidement sans lui. Il est le complément nécessaire d'une démarche qualité normalisée.

### **Contact**

Laurent BALAHY  
Responsable qualité  
Laurent.balahy@industrie.gouv.fr





# Service des bourses d'étude autrichien



L'équipe gagnante - sur la base de l'enquête annuelle menée auprès des clients

## Studienbeihilfenbehörde

Pays: Autriche

Site Internet:

[www.stipendium.at/stbh/behoerde.html](http://www.stipendium.at/stbh/behoerde.html)

Nombre d'utilisations du CAF: 3 x

Mots clés: orientation client, gestion électronique, optimisation du processus, conseil

## Critères retenus :

résultats auprès du citoyen

résultats des performances clés

## Mission

Les tâches principales du Service des bourses autrichien sont le traitement des demandes de bourses d'études, de bourses pour étudier à l'étranger et de bourses de fin d'étude ainsi que la fourniture d'informations et de conseils.

## Vision

Au cours des dernières années, le Service des bourses autrichien est devenu une organisation orientée service. Les principaux domaines de développement sont l'orientation client, l'orientation personnel, le système de gestion de la qualité, la certification selon la norme internationale ISO 9001, le développement du personnel et de l'organisation, la comptabilité en terme du rapport coût-performance, le contrôle, le soutien de 135 cadres juniors, les projets améliorant les processus centraux et les auto-évaluations. Ces processus ont été menés à bien grâce à l'engagement et la motivation du personnel de l'organisme. La satisfaction des clients et employés et une allocation efficace des ressources publiques substantielles étaient au cœur de tous ces processus de développement.

Le Service des bourses autrichien déploie son activité sur six sites totalisant 132 employés. Les allocations octroyées en 2004/2005 se montaient à 187 millions d'euros. Les coûts ad-

ministratifs internes s'élevaient à quelques 6,5 millions d'euros.

## Principaux résultats obtenus

Le Service des bourses autrichien a une longue tradition d'enquête auprès des étudiants. La première enquête a été conduite au début des années 90.

Depuis la mise en place du système de gestion de la qualité, des sondages ont été menés sur une base régulière et de manière plus systématique. À l'origine il s'agissait d'un questionnaire de 4 pages qui entre-temps a été remplacé par questionnaire électronique sur le site web. À cela s'est ajouté un sondage téléphonique avec des questions standardisées. La satisfaction des clients concernant les aspects suivants a augmenté : réduction du temps de traitement, simplification des processus et amélioration de la consultation.

	18.11.2004	18.11.2005
Demande de bourse d'étude	36,440	44,898
Demandes traitées	23,631	32,259
Degré de traitement	65%	72%
Degré de traitement dans les 3 semaines suivant l'introduction de la demande	42 %	69%
	<b>2001/02</b>	<b>2004/05</b>
Délai de réalisation du traitement		
Délai de réalisation du traitement en jours	38	30
Transaction dans les 3 semaines suivant le jour de l'introduction de la demand	32%	42%

Le traitement des demandes de bourses est le travail principal du Service des bourses autrichien. Quelques 50% du temps de travail total sont consacrés à cette tâche. Plus de 63 500 demandes ont été traitées lors de la dernière année universitaire. Les critères suivants sont définis comme critères de mesure : date de dépôt de la demande, date de finalisation, date de la transaction, date de l'approbation et date de la prise de décision (notification). Les facteurs suivants ont une influence sur la durée du processus: la complexité de la loi autrichienne de 1992 sur le soutien financier aux étudiants, la compréhensibilité des formulaires de demande de bourse, la nécessité de joindre des certificats et des confirmations différents, le flux de travail interne, le soutien TI, les employés et les demandeurs de bourse. Des mesures à long terme ont été introduites afin d'optimiser le processus central du traitement des demandes. Les premiers chiffres du semestre d'hiver 2005/2006 montrent que ces mesures ont été mises en place avec succès. En dépit du nombre élevé de demandes, la proportion des demandes en cours de traitement ou déjà traitées est sensiblement plus élevée.

## Approche suivie pour atteindre de meilleurs résultats

### Projet e-bourse

Les enquêtes menées auprès des clients ont servi de base pour développer le projet « e-bourse ». L'objectif de ce projet consiste à transformer la procédure d'octroi d'une bourse d'étude en une procédure entièrement électronique dans le cadre de la gestion électronique.

1. Élargissement de l'échange de données portant sur la réussite des études avec des institutions d'enseignement (universités et organismes de formation d'enseignants), situation familiale en termes de sécurité sociale, d'allocations familiales et de données sur des revenus supplémentaires.
2. Possibilité technique de soumettre une demande via internet.
3. Demande réitérée : une demande est soumise au début de la formation universitaire et sera automa-

tiquement reprise en vérifiant les informations fournies électroniquement sur les conditions à réunir pour l'obtention d'une bourse d'étude (revenu, réussite des études, situation familiale).

La première demande électronique pour l'obtention d'une bourse d'études est à présent faisable via [www.help.gv.at](http://www.help.gv.at). Actuellement, la Bürgerkarte (carte de citoyen) et la signature A1 font office de signature numérique. Le système d'échange de données avec d'autres institutions - mis à part les données concernant la réussite des études - a été complété ce qui fait qu'aucun autre document ne doit être soumis. La troisième étape est en place depuis fin 2005.

### Projet de « consultation »

Sur la base des exigences des clients dégagés par les enquêtes, la nécessité d'intensifier le conseil prodigué a été soulignée. La nouvelle procédure d'introduction d'une demande par gestion électronique permet d'améliorer le processus de conseil. L'objectif du projet consiste à améliorer la consultation, à développer les critères de qualité et à améliorer la qualification des employés. Dans un premier temps, 16 employés se sont qualifiés comme conseillers spéciaux, ce qui permet d'améliorer l'offre d'une consultation pour les étudiants à partir de l'été 2006.

### Le CAF en pratique

En 1995, l'autorité autrichienne d'octroi de bourse d'études a commencé à développer un système de gestion de la qualité. Ce système a été certifié ISO 9001. Le savoir nécessaire à un processus d'auto-évaluation est en place depuis 2002, ce qui a permis de mener une auto-évaluation initiale en recourant au CAF. L'équipe élargie responsable de la qualité a effectué l'auto-évaluation. Le service des bourses autrichien se consacre aux questions de qualité depuis de nombreuses années. La qualité est au centre de son intérêt depuis plus de 10 ans, comme en témoignent le système qualité, ISO 9001, le prix de la qualité Spire et depuis 2002 le CAF. L'expérience a montré un besoin croissant de qualité. Nous observons que les membres de l'équipe qualité deviennent de plus en

plus exigeants. Ils portent un regard critique sur la performance, ce qui se traduit dans l'évaluation des données et dans l'attribution de notes.



### **Leçons apprises**

Le temps représente le principal défi dans le processus d'évaluation. En raison d'une charge de travail croissante et des nombreuses activités de routine, il est difficile de trouver du temps pour des tâches qui, en apparence, ne sont pas essentielles. Or, cela permet de porter un regard extérieur sur l'organisation. Utiliser le CAF aide aussi à donner un nouvel élan aux questions de qualité, à sensibiliser davantage à la qualité, à recentrer l'ensemble de l'organisation sur la qualité.

### **Contact**

Mme Ursula Fehlinger  
Responsable du département de controlling  
et budgétaire  
[ursula.fehlinger@stbh.gv.at](mailto:ursula.fehlinger@stbh.gv.at)



## Ecole d'ingénieur d'Aarhus



### Ecole d'ingénieur d'Aarhus

Pays : Danemark

Site Internet : [www.iha.dk](http://www.iha.dk)

Nombre d'utilisations du CAF : 1 X

Mots clés :

satisfaction des employés, évaluation de la qualité, efficacité, professionnalisme.

#### Critères retenus:

résultats auprès du personnel

résultats des performances clés

L'école d'ingénieur d'Aarhus forme des titulaires d'un baccalauréat en ingénierie et a une approche axée sur la vie professionnelle. L'école entretient des relations étroites avec l'industrie régionale et met l'accent sur la coopération en termes de développement, de formation technique et de travail de projet à mener par les étudiants. Elle compte 1 500 étudiants, 150 employés et a réalisé un chiffre d'affaires de 100 millions de DKK (22,5 millions d'euros) en 2005. Elle coopère étroitement avec l'université d'Aarhus qui propose plusieurs degrés de maîtrise d'ingénierie. L'école a conclu un accord préliminaire avec 4 autres écoles pour créer un nouveau centre éducatif pour 10 000 étudiants au niveau sous-gradué. Elle a établi une organisation destinée à renforcer l'évolution professionnelle, à faciliter et rendre plus efficace la coopération avec des partenaires industriels externes et à encourager la flexibilité dans le développement de l'enseignement..

**Mission :** L'école d'ingénieur d'Aarhus forme des ingénieurs professionnels aspirant à un emploi dans l'industrie et développe de nouvelles technologies avancées dans des laboratoires liés à l'industrie afin d'améliorer les études et de soutenir la compétitivité de l'industrie régionale.

**Vision :** En 2010, l'école d'ingénieur d'Aarhus comptera parmi les 5 principales institutions de formation technique au niveau Bac+3 en Europe, et sera le partenaire préféré de l'industrie danoise dans le domaine

du développement industriel et du développement associé de l'éducation en ingénierie.

La démarche qualité est gérée par un groupe de coordination (« Task Force ») composé de 8 représentants du management, de maîtres de conférence, d'employés administratifs et de deux étudiants.

#### KVIK

KVIK (Outil de qualité pour le développement de l'innovation et des compétences) est la version danoise du CAF. Elle est soutenue par un outil informatique développé par le SKK, le Centre pour le développement des ressources humaines et la gestion de la qualité.

### Principaux résultats obtenus

Au printemps 2004, il n'y avait pas de procédures formelles pour familiariser de nouveaux employés avec les tâches de l'enseignement professionnel. En automne 2004 un manuel et une procédure ont été mis en place. Les effets de la nouvelle procédure ont été mesurés en automne 2005. Tous les maîtres de conférence récemment employés se sont réunis lors d'une séance d'évaluation portant sur les procédures de mise en place du manuel. Les participants ont exprimé leur satisfaction concernant les initiatives, et les propositions d'améliorations ont été intégrées dans un manuel retravaillé.

En automne 2004, seuls 30 % des employés avaient

eu un entretien de développement personnel en l'espace des deux ans qui venaient de s'écouler. 30 % n'ont jamais eu cet entretien. Cependant, au printemps 2005, tous les employés avaient eu leur entretien de développement personnel. Par la suite, ils ont exprimé leur satisfaction générale concernant la forme et les résultats. Afin de mesurer la qualité du suivi des conclusions, un questionnaire sera distribué en février 2006, incluant des questions sur la satisfaction relative aux entretiens de développement personnel.

Au printemps 2004, l'école n'utilisait pas les TI lors de réunions internes. En novembre 2004, environ 60% des employés utilisaient le système de calendrier joint. En automne 2005, le système de planification de réunion était utilisé par tous les secrétaires et maîtres de conférence (il ne fait pas encore l'objet d'une documentation).

Au printemps 2005, des conseillers externes (des psychologues spécialisés dans le domaine des entreprises) ont évalué la satisfaction des employés et leur niveau de ressources personnelles et professionnelles. Suite à cette évaluation, des mesures et améliorations ont été mises en place. En 2006, les améliorations seront évaluées par une nouvelle appréciation externe de la satisfaction des employés.

En règle générale, les mesures sont menées dans des groupes assez grands d'employés et d'étudiants au moyen de questionnaires électroniques qui permettent aux personnes interrogées de choisir entre plusieurs réponses. Nous veillons à ne pas abuser de l'utilisation de ce moyen, car les employés doivent pouvoir assurer un programme de travail normal. Nous sommes également conscients du fait que poser des questions sur les attitudes et les mesurer requiert un suivi et une visualisation ultérieurs. De plus, des entretiens personnels sont menés en face à face ou par téléphone. Les réunions finales doivent être tenues dans des groupes assez petits pour permettre une discussion intense et une diffusion efficace.

Toutes les mesures sont destinées à mesurer et isoler des résultats clés. En cas d'améliorations des conditions de travail non directement mesurables, des questionnaires complémentaires et des entretiens sont menés, en fonction du domaine de l'amélioration.

Jusqu'ici, divers systèmes de mesure n'indiquent pas toujours si des résultats clés sont obtenus. Dans ces cas-là, nous devons nous entraîner avant de pouvoir localiser des indicateurs corrects et de définir des objectifs.

### **Approche suivie pour atteindre de meilleurs résultats**

L'emploi de l'autoévaluation KVIK (CAF) nous a permis d'identifier environ 80 tâches nécessitant une action. Une nouvelle organisation avec de nouveaux leaders et dirigeants a été mise en place en 2004/2005. Pour diverses raisons nous devons nous concentrer sur des problèmes fondamentaux concernant le personnel. La plupart des améliorations vont très probablement avoir un effet amplificateur positif renforçant le potentiel des étudiants et sont par conséquent importantes pour d'autres critères.

Les éléments suivants ont été analysés dans des groupes de travail composés d'employés (et d'étudiants pour certains groupes) en 2004 et 2005. Les groupes de travail rendent compte à la Task Force.

#### **Gestion des ressources Humaines**

##### **- Politique du personnel**

Une politique consacrée aux employés âgés de plus de 58 ans a été développée et mise en place. Le groupe de travail se concentre actuellement au sujet du « travail à domicile ».

##### **- Orientation pour l'intégration de nouveaux maîtres de conférence (professeurs associés)**

L'école a engagé un important renouvellement de son personnel. De nouveaux maîtres de conférence devront être employés dans les années à venir, et ceci nécessite un processus solide pour garantir l'intégration du nouveau personnel. Des lignes directrices ont été élaborées et mises à l'épreuve sur des enseignants récemment embauchés et des entretiens ont été menés.

##### **- Entretiens avec le personnel sur leur développement personnel (MUS)**

Le MUS annuel est une procédure ancrée dans la législation danoise. Une procédure pour l'ECA a été

développée et les premiers entretiens avec tous les employés ont été menés au printemps 2005. Les effets seront mesurés en février 2006.

## **Processus**

### **TI**

Une enquête très approfondie a mesuré la perception des employés de la nature et l'envergure de l'utilisation des TI, dégagant une série de propositions d'amélioration. L'introduction et l'utilisation des calendriers joints pour tous les 150 employés ont été organisées dans ce groupe de travail. Un ordre de priorité a été donné aux sujets, et le groupe va poursuivre son travail dans des domaines clés de l'enseignement au printemps de 2006.

### **Nouvelle organisation**

En moins de trois mois en 2005, un groupe de travail a rédigé une proposition pour une nouvelle organisation afin de renforcer les compétences en ingénierie professionnelle des employés, leur capacité à coopérer avec des partenaires industriels externes et la dynamique de développement de nouvelles études et/ou spécialisations de domaines d'étude existants. L'effet de la nouvelle organisation sera mesuré au cours de l'année prochaine.

### **Évaluation des procédures d'enseignement**

Un groupe de travail composé d'enseignants et d'étudiants est en train de rédiger de nouvelles lignes directrices pour les évaluations en cours pour toutes les activités d'enseignement. Une fois les lignes directrices achevées, elles seront mises en place, et après un laps de temps donné, les impacts seront mesurés et évalués.

### **Infrastructure pour l'enseignement**

Le groupe de travail se concentrera sur l'ameublement et l'équipement des salles de cours etc. et proposera des méthodes d'évaluation de ces équipements.

## **Le CAF en pratique**

Le KVIK a été utilisé durant notre premier cycle d'autoévaluation en 2004. Il a été mis au point afin de permettre aux managers et au personnel d'évaluer

conjointement l'organisme. Nous l'avons utilisé en tant qu'étape initiale de l'identification des actions à prendre.

La Task Force a opté pour le KVIK en raison de sa simplicité d'utilisation d'une part, et de la convivialité de l'outil informatique d'autre part. L'autoévaluation a été menée parmi les 10 membres de la Task Force qui sont pleinement représentatifs de la composition du personnel. L'autoévaluation consistait en une préparation individuelle et une réunion de consensus au cours de laquelle les forces et les faiblesses ont été discutées en deux groupes. Lors de la réunion, la priorité a été donnée à quatre sujets, et un plan d'action définissant clairement les responsabilités pour le travail futur a été établi. La mission, la vision et les stratégies ont également fait l'objet d'un débat approfondi afin de préparer le terrain aux groupes de travail. Les résultats ont été présentés à l'organisation lors d'une réunion informelle et tous les employés ont été encouragés à participer aux groupes.



### **Leçons tirées**

Rétrospectivement, l'autoévaluation menée avec les 10 membres de la Task Force s'est avérée utile. Une autoévaluation incluant tous les employés aurait impliqué un travail énorme de traitement des réponses et de définition de domaines clés.

### **Contact**

Ove Poulsen, recteur

Email: [opo@iha.dk](mailto:opo@iha.dk)





# École agricole de Bygholm



## Bygholm Landbrugsskole

Pays: Danemark

Site Internet : [www.bygholm.dk](http://www.bygholm.dk)

Nombre d'utilisations du CAF : 1 X

Mots clés : formulation d'une stratégie, mis en place d'une carte de score pondéré (BSC, balanced score card)

### Critères retenus :

résultats auprès du citoyen

L'**objectif** principal de l'école agricole de Bygholm est de proposer un enseignement, une formation supplémentaire et des conseils liés au secteur agricole. Notre **mission** est de former de futurs agriculteurs de manière à ce qu'ils soient indépendants, respectent des normes professionnelles élevées et soient responsables en matière de qualité des aliments produits, de bien-être des animaux et de gestion environnementale.

Notre **vision** : être l'école agricole préférée au Danemark se distinguant par une haute activité et un niveau élevé en matière d'agriculture et de gestion. L'école agricole de Bygholm emploie 40 personnes (professeurs, personnel administratif, personnel affecté au pensionnat et personnel agricole).

L'école agricole de Bygholm forme chaque année 150 étudiants à temps plein.

## Principaux résultats obtenus

### Citoyens

Les principaux résultats concernent la mesure et les taux de satisfaction des étudiants.

Avant l'autoévaluation CAF, la mesure de la satisfaction des étudiants n'était pas systématiquement lié aux éléments stratégiques de l'organisme, et les résultats des mesures de satisfaction n'étaient ni enregistrés systématiquement ni publiés.

### Résultats retenus:

Le fait que 80% des étudiants aient choisi cette école en raison de sa bonne réputation ou parce qu'elle leur a été recommandée par d'anciens étudiants constitue un élément stratégique. Le résultat de la première mesure de la satisfaction des étudiants était de 90% et celui de la deuxième mesure était de 98,5%.

Le fait que tous les étudiants jugent l'enseignement comme étant d'un très haut niveau professionnel représente aussi un élément stratégique. Sur une échelle de 1 à 5, l'objectif est un taux de satisfaction des étudiants de 4. Les résultats des mesures menées durant le CAF étaient de 4,1, 4,3, et 4,0 dans 4 classes différentes.

Les taux de satisfaction des étudiants sont mesurés au moyen d'un questionnaire. Trois personnes du groupe d'autoévaluation ont participé à un séminaire au SCKK. Lors de ce séminaire les participants ont acquis des connaissances concernant le mesurage des éléments suivants : ce qui peut être mesuré, quels sont les éventuels pièges du mesure par le questionnaire et ce qui ne peut pas être mesuré.

Suite à ce séminaire, nous avons développé de nouveaux questionnaires permettant de donner une évaluation sur une échelle de 1 à 5. Les questions sont élaborées compte tenu de la stratégie et de la carte de score pondéré basée sur cette stratégie. Les taux de

satisfaction des étudiants sont calculés et comparés à des taux antérieurs. Le taux de réponse des étudiants au questionnaire est de 95-100%. Le résultat est présenté sur le site Internet de l'école. À notre avis la mesure de la satisfaction des étudiants est utile, l'efficacité de cet outil dans notre démarche d'amélioration a augmenté car nous avons mis au point des questions liées à la stratégie et à notre BSC (balanced score card).

## Approche suivie pour atteindre de meilleurs résultats

### Stratégie et planification

Les résultats retenus au critère 6 sont liés au critère 2. Concernant l'organisation nous avons utilisé des outils pour la mise en place de la stratégie (critère 2) et mis au point de nouvelles méthodes pour mesurer si cette mise en place aboutit à des améliorations dans des questions critiques (critère numéro 6).

Après l'achèvement de l'autoévaluation et la rédaction d'un document de consensus, le groupe d'autoévaluation a formulé une stratégie pour l'ensemble de l'institution. Le groupe a tenu un atelier de travail durant un jour associant tous les employés de l'école. La stratégie générale a été présentée et les participants ont mis en avant des propositions pour la définition d'objectifs et d'actions concrètes à mener afin de mettre en œuvre la stratégie. Suite à quoi, le groupe d'autoévaluation a collecté les propositions, les a classées selon la priorité à leur accorder et a élaboré une BSC comptant des mesures et des objectifs.

La BSC (balanced score card) est devenue l'un des outils principaux pour les actions d'amélioration dans l'institution. Une fois par an, le corps enseignant détermine de nouveaux objectifs, définit de nouvelles initiatives et décide comment mesurer si les actions permettent d'atteindre les objectifs.

Nous avons réussi la mise en place de la BSC. L'administration de l'école utilise la BSC lorsqu'elle fixe les priorités en matière de ressources à accorder aux différentes initiatives, et les enseignants se servent de la BSC pour définir les actions à prendre, par ex. pour améliorer les programmes, les cours ou les questionnaires.

## Le CAF en pratique

Un groupe de six personnes a été choisi par le directeur de l'école. Or, le directeur a donné aux professeurs la possibilité de se porter candidat pour le groupe, ce qu'un professeur a fait. Le groupe se composait du directeur, du responsable de l'éducation, de deux professeurs choisis comme représentants du groupe des professeurs (un professeur expérimenté et un nouveau professeur), du professeur volontaire et d'une personne non-enseignante (responsable du pensionnat). Les membres du groupe ont rempli individuellement le questionnaire d'autoévaluation, suite à quoi ils ont participé à un atelier de travail sur deux jours. Dans cet atelier, des conseillers SCKK ont soutenu le groupe en obtenant un consensus sur les forces et les domaines perfectibles de l'école. Le groupe a fixé l'ordre des priorités et a décidé de concentrer les actions d'amélioration sur les critères 2 et 6. Après quoi les membres du groupe ont participé à un séminaire de 3 jours sur la stratégie et à un séminaire de 3 jours sur l'évaluation et les méthodes de mesure.



### Leçons tirées:

Le CAF peut aider un organisme à travailler de manière systématique.

### Contact

Lotte Ipsen  
Responsable de l'éducation  
li@bygholm.dk

# Istituto Tecnico Commerciale "Domenico Romanazzi" - Bari



## Istituto Tecnico Commerciale „Domenico Romanazzi“ - Bari

Pays : Italie

Site Internet : [www.itcromanazzi.it](http://www.itcromanazzi.it)

Nombre d'utilisations du CAF : 1X

Mots clés : innovation, communication, intégration, nouvelles technologies

### Critères retenus :

résultats auprès des citoyens

résultats auprès du personnel

résultats auprès de la société

résultats des performances clés

ITC Romanazzi est une école technique proposant des cours de langue, de comptabilité et d'informatique liés au commerce et au tourisme. De plus, il propose une formation informatique aux adultes. Les nouvelles technologies sont utilisées dans les activités soutenues par le centre de services multimédias multifonctionnel - « Dilos Centre » - géré par un groupe de professeurs de l'école. L'équipe du centre Dilos (DCT) assure la gestion des projets, des partenariats et des collaborations avec des écoles, des agences, des entreprises locales et européennes ainsi que la diffusion des TIC. La mission de l'institut est d'élargir la base culturelle et le savoir-faire des étudiants, et de développer leurs capacités et connaissances - notamment dans le domaine des TIC et des langues étrangères - par des activités de formation intégrées. Le nombre d'étudiants va croissant (840 en 2003, 920 en 2004 et 940 en 2005) grâce aux méthodes didactiques novatrices et à la formation combinant enseignement et formation professionnelle ayant recours aux TIC.

L'institut emploie quelque 120 professeurs et 25 employés (personnel administratif et assistants techniques). Au budget octroyé par l'agence nationale pour

l'éducation (M.I.U.R) s'ajoute le soutien financier à des projets spécifiques fourni par des agences locales et nationales, par la Commission Européenne (dans le cadre des programmes Léonard, Socrate, etc.) et par d'autres sources. L'équipe du centre Dilos (DCT) planifie et gère ces projets, encourageant l'innovation et les bonnes pratiques. Le DCT a proposé au proviseur de l'école d'appliquer le CAF à l'institut et a mené l'ensemble du processus (allant de la diffusion d'informations au plan d'amélioration en passant par le rapport d'autoévaluation). L'école a été distinguée par divers prix décernés par des agences nationales et européennes pour ses activités orientées vers l'innovation et la qualité, promues et soutenues par le DCT.

### Principaux résultats obtenus

Les résultats les plus remarquables sont liés à une meilleure utilisation des TI et à l'innovation didactique. Il y a une augmentation générale de la satisfaction des clients, surtout parmi les étudiants, les parents, les professeurs et les employés engagés dans des actions et projets novateurs. Le score de satisfaction des nouveaux étudiants en novembre 2005 (55,52%)

## Education et recherche

dépasse celui de la même enquête menée en janvier 2005 sur un groupe similaire (40.94%). Les domaines de satisfaction incluaient l'emploi des TIC dans l'enseignement, la disponibilité et les heures d'ouverture des infrastructures, les relations internes, l'intégration à l'environnement scolaire, l'ouverture au changement.

La satisfaction des parties prenantes a été mesurée au moyen d'enquêtes combinées à des outils complémentaires comme des groupes témoins, des questionnaires ad hoc et des boîtes à plaintes. Les étudiants ont participé à la préparation des questionnaires (en proposant d'aborder des sujets spécifiques), à la collecte de données, à l'entrée des données, à l'analyse statistique des résultats de l'enquête, à l'emploi des TIC. Les indicateurs concernaient les aspects principaux relatifs aux étudiants (taux d'abandons, intérêt porté aux activités scolaires et réussite) et à leurs parents (image de l'école, satisfaction procurée par la formation des étudiants et le cursus, relations avec les enseignants, les employés et les dirigeants, etc.). De plus, la participation croissante des professeurs et employés aux groupes témoins et aux processus décisionnels a constitué un grand pas en avant en termes de sentiment d'appartenance à l'organisation et d'amélioration de l'atmosphère de travail (critère 7) ce qui se reflète dans l'augmentation du score en matière de satisfaction du personnel.

La transparence des informations ainsi qu'une utilisation améliorée des TI dans la communication interne/externe et le travail en réseau ont abouti à une meilleure image de l'organisation. L'école a reçu différents prix, comme le « Best Practice LAN », le « Netdays 2004 meilleur produit scolaire italien », la « Meilleure pratique en méthodes novatrices de formation intégrée » et le prix « Activités novatrices du centre de service Dilos ». Les partenariats et les interactions avec les écoles locales et internationales deviennent plus nombreux, par ex. grâce à l'affiliation à ENIS (Réseau européen d'écoles novatrices).

Les performances des résultats clés montrent une qualité améliorée des services et produits, un meilleur rapport coût-efficacité, des octrois financiers

augmentés d'agences externes et des résultats positifs en matière d'audit et d'inspection. Les employés de l'administration ont participé au système de mesure de ces résultats, élaboré par des consultations de la base de données de l'école.

### **Approche suivie pour atteindre de meilleurs résultats**

En dépit d'une unique application, en 2005, l'utilisation du CAF a été un outil hautement important dans la planification d'actions et activités d'amélioration pour l'année suivante. L'école dispose en fait d'un document formel (POF: Piano dell'Offerta Formativa - 2005-2006) qui est le suivi de l'application CAF et repose sur le plan d'amélioration. Le plan d'action a été approuvé en septembre 2005 par le comité des enseignants et le conseil exécutif de l'école. En octobre 2005 une réunion générale s'est tenue pour affecter des tâches individuelles aux personnes impliquées.

Le démarrage des projets inclus dans le plan d'amélioration en vue de la collecte d'informations relatives aux attentes et besoins des parties prenantes et le développement de canaux internes d'information (critère 2) a déjà entraîné une forte participation à des activités innovatrices et la motivation des professeurs (critère 7) et étudiants ainsi que la satisfaction générale des parents (critère 6). Simultanément, la promotion d'une communication ouverte prenant en compte des propositions et idées du personnel, leur implication à la mise à jour du plan d'activités de l'école (critère 3) a abouti aux mêmes résultats (critère 7), ainsi que la mise en place et la diffusion de l'usage des technologies dans tous les secteurs d'activité (critère 4).

Le plan d'amélioration est essentiellement axé sur trois projets : communication, succès scolaire et organisation.

Le premier projet vise à associer toutes parties prenantes afin de consolider l'image de l'organisation et sa mission éducative, en les traduisant dans des actions stratégiques et opérationnelles ayant pour objectif

d'augmenter le nombre d'inscriptions tout en améliorant la qualité de l'enseignement dispensé. En commun avec le deuxième projet, il se consacre au développement de domaines d'activité comme la méthodologie d'enseignement et l'innovation technologique. L'emploi accru des TIC dans l'enseignement et les activités en salle de classe sera une preuve de succès, encourageant des initiatives qui vont créer un nouvel intérêt pour l'organisation et de meilleurs résultats en termes d'engagement des étudiants et d'intérêt pour l'apprentissage et la formation.

Le troisième projet, tout aussi important, implique toutes les actions de planification et de gestion qui soutiennent le développement d'activités ordinaires et extraordinaires de l'école. Le responsable de ce projet est évidemment le proviseur, qui bénéficie du soutien d'un grand nombre des enseignants responsables de différents secteurs d'activités.

### Le CAF en pratique

Après avoir pris part à une manifestation nationale pour la diffusion du CAF fin 2004, le DCT a proposé son application à la direction de l'école. La proposition a été acceptée et approuvée par le comité des professeurs et le conseil exécutif de l'école. Le DCT a été autorisé comme groupe d'évaluation pour l'application du modèle à l'ensemble de l'institut. C'est sous l'égide d'experts Formez que l'équipe CAF a commencé à travailler en février 2005. Des enseignants et employés de l'école ont été associés à ce travail au moyen de briefings et de groupes témoin visant à généraliser ce modèle. De plus, l'équipe s'est lancée dans une recherche de données et des enquêtes sur la satisfaction des clients, en associant à ces activités les acteurs internes concernés. Suite aux suggestions des experts Formez l'équipe a organisé les résultats et les données pour l'analyse comparative avec d'autres écoles/organismes.

En juillet 2005, à la fin de l'année scolaire, un premier projet de rapport d'évaluation a été complété, suivi par un rapport définitif au mois de septembre, avec une description analytique des résultats, forces et domaines perfectibles. Le consensus sur l'application du

CAF trouvé par les parties prenantes de l'organisme a constitué un important pas en avant en incitant le groupe d'évaluation à préparer les actions et activités pour le plan scolaire annuel (P.O.F.: Piano dell'Offerta Formativa). En plus des résultats quantitatifs du CAF l'objectif principal atteint par son application a été une preuve spécifique des efforts déployés et le lancement d'un processus d'amélioration continue. Le pas suivant sera la candidature au prix qualité 2006 décerné par le ministère italien pour l'administration publique.



### Leçons tirées

L'application du CAF a souligné la possibilité de prendre en compte des aspects positifs ou critiques de l'organisation qui sont normalement sous-estimés ou non pas discutés, et - qui plus est - nous a montré le lien mesurable entre les actions et les effets via des facteurs - résultats.

### Contact

Équipe centre Dilos :

Francesco Maiorano, Germana Berardi, Elisabetta Dalfino, Anna Maria Papapicco.

Cecilia Pirolo, proviseur

centroservizi@itcromanazzi.bari.it



## Crèche Municipale "Hello Rochapea"



### Crèche Municipale "Hello Rochapea" (AVANVIDA-Ayuntamiento de Pamplona)

Pays : Espagne

Site Internet : [www.avanvida.net](http://www.avanvida.net)

Nombre d'utilisations du CAF : 1 X

Mots clés :

perspectives, participation, confiance, fidélité

**Critères retenus :** résultats auprès du citoyen/client,  
résultats auprès du personnel  
résultats des performances clés

La Escuela Infantil Municipal Hello Rochapea est une crèche (0-3 ans) relevant du Conseil Municipal de Pampelonne dans la Communauté Autonome de Navarre. Elle offre une expérience bilingue anglaise-espagnole unique. Le Département d'Éducation du Conseil municipal en a confié l'administration à AVANVIDA. Une institution spécifique autonome (OA-EIM) est responsable de la coordination de toutes les crèches du secteur public, les Escuelas Infantiles Municipales de Pamplona.

Notre **mission** est d'assurer un développement approprié de l'enfant à travers l'encadrement et l'éducation en collaboration directe avec les familles en vue d'améliorer la qualité de vie et la cohésion sociale de la communauté.

Notre **vision** est d'être un modèle de référence dans le domaine de l'éducation bilingue dans notre communauté avec une équipe qui observe des principes et des valeurs garantissant l'évolution spécifique et motivée des capacités personnelles et sociales des enfants en termes de bien-être et de bonheur.

Nos **valeurs** sont : l'engagement, la direction, le travail en équipe, le changement, l'amélioration et le succès.

La « Escuela Infantil Municipal Hello Rochapea » emploie 19 personnes (enseignants, éducateurs, personnel de nettoyage et cuisinier) et prend en charge de 123 enfants.

### Principaux résultats obtenus

Les mesures prises ont donné des résultats très positifs au niveau de chaque paramètre où des mesures d'amélioration ont été entreprises.

Quelques exemples de résultats auprès du citoyen/client :

97% des plaintes ont trouvé une solution en moins de 15 jours ;

95% des citoyens ont continué à recourir à la crèche au cours de l'année ;

100% des familles ont exprimé une satisfaction > 7 (moyenne = 8,4 sur 10).

C'était la crèche la plus demandée dans la région avec 80 demandes d'inscription de plus que la moyenne. Le personnel a augmenté de 65% sa participation aux tâches d'organisation, et son degré de satisfaction est monté de 6,8 à 7,6.

Comme résultat de performance clé citons le degré de satisfaction de 7,3 du Conseil Municipal et la Médaille de Bronze Européenne EFQM, décernée pour l'administration de la crèche.

Les degrés de satisfaction ont été mesurés et évalués de manière externe afin d'obtenir la reconnaissance du gouvernement régional par le Management Club of Excellency - EFQM.

Nous avons utilisé différents types d'instruments de mesure et de tableaux de mesure CAF :



### Mesures traditionnelles :

Formulaires de suggestions pour les familles et activités listées.

### Mesures nouvelles propres :

- Formulaire d'enquête auprès des familles comprenant 20 questions relatives au service en comparaison avec d'autres crèches dans le secteur public.
- Questionnaire structuré, destiné à des clients spécifiques, sur la base du critère CAF 6.1 et du critère CAF et EFQM 6.a.
- Un système de communication relatif aux points stratégiques, sous forme d'une feuille d'informations comportant un texte et des illustrations qui présentent les actions entreprises quant aux points importants pour les citoyens. Cette information est mise à jour chaque mois et présentée au public.

### Mesures externes :

- Enquête menée tous les deux ans auprès du personnel sur la base de l'enquête proposée par le « Great Place to Work Institute » qui nous permet de faire des comparaisons avec les résultats nationaux et européens.
- Adaptation de l'information CAF au modèle EFQM afin d'obtenir la distinction « Management of Excellency EFQM ».
- Rapport sur les mesures d'amélioration RADAR.

## Approche suivie pour atteindre de meilleurs résultats

La mesure d'amélioration décrite ci-dessous est destinée à répondre aux besoins des familles (6.2) et à obtenir leur approbation (6.1)

### Approche

L'objectif est d'améliorer la satisfaction des familles afin d'assurer qu'elles continuent à envoyer leurs enfants pendant l'année scolaire, d'obtenir leur inscription pour l'année suivante et de les encourager à participer aux objectifs de la crèche.

En conséquence les mesures suivantes ont été prévues :

- Évaluation du système actuel de recueil des opinions ;
- Application d'un système de mesure quantitatif de

la satisfaction du client ;

- Planification d'une réunion avec le Département Qualité tous les 15 jours.

### Mise en œuvre

Nous avons divisé le système d'obtention d'informations de la part des familles en trois groupes : les contacts journaliers, les réunions et le remplissage de formulaires. L'évaluation de ces trois systèmes a montré qu'il était nécessaire d'améliorer l'information donnée pendant la période d'adaptation et d'obtenir la stabilité au sein du personnel. Les questionnaires de l'enquête ont été distribués en juin. En septembre, nous avons évalué les résultats et publié le rapport. Nous avons formulé de nouveaux objectifs pour les résultats aux pourcentages les plus bas, par ex. en élargissant les horaires, en renforçant l'information et la participation et nous les avons inclus dans le Plan de Gestion de la Crèche.

### Évaluation et contrôle

Nous avons prévu un contrôle bimensuel de mise en œuvre par la Commission de Qualité. L'efficacité du système d'enregistrement des informations montre la nécessité de rencontres individuelles pendant la période d'adaptation entre les familles, la directrice de la crèche et les enseignants, ainsi que de l'organisation d'une réunion générale avec les parents pour les familiariser avec la crèche.

Le questionnaire était le même pour d'autres crèches du secteur public. Après l'intégration des résultats au plan annuel, l'offre, en termes d'horaires, a été étendue à des possibilités de mi-temps et de plein temps, nous avons mené des entretiens individuels pendant la période d'adaptation, élaboré des feuilles de suggestions, nous avons établi des équipes stables au sein des enseignants et prévu une équipe chargée de l'amélioration avec les familles afin d'optimiser le système d'information.

## Le CAF en pratique

Compte tenu de notre expérience avec l'autoévaluation EFQM, nous avons employé la version simplifiée qui consiste en quatre heures de formation de base, huit heures d'autoévaluation en équipe, deux heures

de définition de priorités avec la directrice de la crèche et deux heures de planification. Par la suite, les mesures d'amélioration ont été introduites dans le travail quotidien.

L'équipe regroupait diverses professions, elle comprenait la directrice, deux enseignants/enseignantes, un membre de l'équipe de nettoyage et le coordinateur de qualité de notre organisation comme évaluateur externe.

### **1. Organisation**

Nomination d'un coordinateur CAF, consultations avec l'administration concernant les personnes, les ressources, les objectifs, le calendrier, communication du projet d'autoévaluation à tous, formation d'un groupe d'autoévaluation.

### **2. Formation**

Offre de formation relative au modèle CAF et à l'autoévaluation.

### **3. Autoévaluation**

- Remplissage d'une feuille individuelle d'autoévaluation : critères retenus, faits, points forts, domaines à améliorer, cotation.
- Coordination du groupe d'autoévaluation, identification des points donnant lieu à un accord ou à un désaccord et discussion des faits en cas de divergences. (2 points), obtention d'un consensus.

### **4. Plan d'amélioration**

- Priorité donnée à dix principaux domaines à améliorer avec l'administration, définition d'un plan d'action avec l'administration, des actions liées à la médaille de bronze EFQM, du plan d'action.
- Communication du rapport d'autoévaluation, présentation des résultats à la gestion de ligne et au personnel, préparation des rapports pour le prix, présentation de la médaille de bronze.
- Mise en place du plan d'action, des mesures d'amélioration par les responsables des processus (avec la participation de l'équipe d'autoévaluation).
- Évaluation du plan d'action, contrôle régulier du succès obtenu par les actions convenues, autoévaluation à intervalles réguliers (chaque année ou tous les deux ans).

### **5. Benchmarking**

Mise en œuvre de mesures de benchmarking, enregi-

strement dans la base de données CAF, éventuel échange de pratiques avec des organisations espagnoles et européennes via la base de données CAF. Cadre utilisé : base de données CAF.



### **Leçons tirées**

Il est important d'établir une relation entre les améliorations et les résultats afin d'éviter la dispersion des efforts et de garder le soutien du management.

### **Contact**

Emma Labayen Beraza

Directrice de la crèche « AVANVIDA Hello Rochapea »  
hello@avanvida.net



## Sept écoles municipales de musique et d'arts plastiques



### Sept écoles municipales de musique et d'arts plastiques

Pays : Norvège

Site Internet : [www.kulturskoleradet.no](http://www.kulturskoleradet.no)

Nombre d'utilisations du CAF : 2 X

Mots clés : gestion des processus, qualité planifiée

#### Critères retenus :

résultats auprès du citoyen

résultats auprès du personnel

Cette étude de cas n'est pas basée sur une organisation unique, mais sur un groupe d'organisations. L'organisation faitière, le Conseil norvégien des écoles de musique et d'arts plastiques, représente environ 95 % des 434 municipalités de la Norvège, et assume la responsabilité du développement organisationnel des écoles à l'échelle nationale. Le Conseil a pris l'initiative d'élaborer un système de développement de la qualité spécifique à ce secteur d'activité, comprenant également le CAF. L'ensemble du système a été achevé en 2001 et mis en œuvre en 2002 sous forme de projet pilote.

Le projet pilote avait pour but de mettre à l'essai, d'appliquer et de commercialiser le système afin d'acquérir des expériences et des connaissances dans un certain nombre d'écoles. Sept écoles municipales de musique et d'arts plastiques y ont participé. Le projet, couronné de succès, s'est terminé en 2004. A la suite du projet, le système a été proposé à toutes les municipalités/écoles de Norvège par l'intermédiaire de l'ouvrage d'Even Fossum Scendsen : « Bedre og bedre ? - Kvalitetsutvikling i kulturskolen ». Le Ministère de l'éducation a apporté un grand soutien au système qualité et l'a vivement recommandé.

Le système qualité comprenait également des déclarations de service et des sondages auprès des consommateurs. Le CAF constituait un élément impor-

tant, en tant que modèle de qualité TQM et méthode d'autoévaluation. Le modèle CAF a été adapté sur mesure au secteur d'activité en ajustant les exemples, ou indicateurs, du point de vue linguistique et organisationnel. Les participants ont appris à se percevoir comme prestataires de service pour les clients, et à examiner leur propre potentiel de développement. Le CAF à lui seul ne génère pas la qualité, mais intégré à un système de développement continu de la qualité, il fournit une description fiable de l'organisation et met en lumière ses forces et ses faiblesses.

### Principaux résultats obtenus

Toutes les écoles ont amélioré leurs scores au cours du projet, entre la première et la seconde évaluation CAF. L'augmentation moyenne pour toutes les écoles et l'ensemble des 9 critères CAF était de 12,3 % par rapport à la première évaluation CAF. Parmi les critères « résultats », ce sont les résultats obtenus auprès des clients/citoyens et du personnel qui ont connu la plus forte amélioration. Nous utilisons dans cette étude de cas le score moyen de toutes les sept municipalités.

Puisque le projet englobait le travail avec les déclarations de service et les sondages auprès des consommateurs, il mettait dès le départ l'accent sur le recueil systématique d'informations importantes auprès

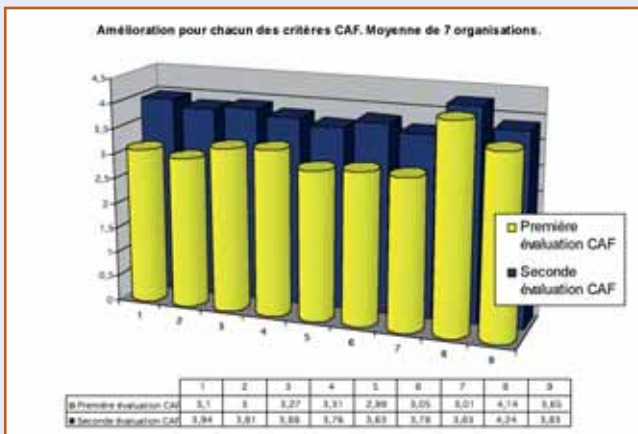
Illustration : Résultats moyens des 7 municipalités pour tous les 9 critères CAF



Parmi tous les critères, la plus forte augmentation a été enregistrée dans le domaine « Engagement de l'équipe dirigeante », suivi de près par l'aspect « Stratégie et planification ». Au niveau des résultats, ceux obtenus auprès du « client/citoyen » ont présenté une augmentation satisfaisante, suivis des résultats auprès du « personnel ».

### Approche suivie pour atteindre de meilleurs résultats

Le travail d'amélioration a fait l'objet de rapports des municipalités à la direction du projet. Chacune d'elles a choisi 1 à 3 domaines à améliorer, puis établi un plan stratégique de développement de la qualité pour le processus. Ce travail, auquel on a accordé une grande priorité, a été effectué avec le plus grand soin. Les améliorations les plus marquées ont été constatées pour les critères 1 et 2, suivis des critères 6 et 7. Des efforts considérables ont été entrepris par rapport à l'approche de gestion des organisations et à la base stratégique. Les rôles complémentaires des deux premiers critères CAF constituent une force motrice pour l'évolution des résultats des critères 6 et 7. Dans toutes les 7 organisations, on a fortement mis l'accent sur les sondages auprès des consommateurs et les déclarations de service. La plupart de ces organisations ont mis en œuvre ces outils et obtenu des effets satisfaisants. Diverses autres mesures d'amélioration ont également été entreprises.



des clients ou consommateurs. Le système qualité considérait le concept de qualité comme un moyen de tenir compte des besoins et attentes des employeurs, des consommateurs et des professionnels. L'amélioration dans le domaine des résultats auprès des clients est donc étroitement liée au travail avec des sondages auprès des consommateurs. Il existe également une forte corrélation avec les attentes des clients. L'objectif de minimiser l'écart entre les attentes des clients et les résultats obtenus auprès de ces derniers découle des principes de la qualité adéquate définie comme corrélation 1/1 entre les résultats et les attentes.

Afin de comprendre l'effet du travail d'amélioration stratégique associé à l'évaluation CAF, il convient d'examiner la variation entre la première et la seconde évaluation.

Dans le domaine du développement de la qualité, il importe tout à la fois d'améliorer les résultats et d'ajuster les attentes des consommateurs. La bonne façon de travailler pour parvenir à ces ajustements consiste à définir très clairement quels types de produits, de prestations et de qualité les clients peuvent attendre. La déclaration de service est un outil efficace pour clarifier ces attentes. On considérera que la qualité adéquate est atteinte lorsque l'écart entre les attentes des clients et les résultats obtenus auprès de ces derniers est aussi petit que possible.

## Le CAF en pratique

Les groupes d'autoévaluation étaient de petite taille, comptant 5 à 7 personnes chacun. Il y avait au moins un représentant de la direction par groupe. Les groupes ont consacré une journée entière à l'évaluation, parfois même 2 jours dans certaines organisations. L'implication du personnel (enseignants) s'est avérée fructueuse et a débouché sur une attitude de responsabilité dans le travail sur les processus d'amélioration. Elle a également renforcé la responsabilisation par rapport à l'assurance de la qualité appropriée à tous les niveaux de l'organisation. Au moins 3 personnes par groupe avaient suivi une formation spéciale consacrée au travail de développement, aux aspects qualité et au CAF avant le début de l'évaluation. Ces personnes avaient été réunies pendant 2 jours avant l'évaluation, et nous avons continué à utiliser cette plate-forme pour des activités de formation et des discussions interorganisationnelles. Ceci a par la suite été jugé une force importante dans le processus de développement de la qualité.



### Leçons tirées

Les mesures d'amélioration entreprises dans chaque organisation n'étaient pas nombreuses. Toutes les recommandations des groupes d'évaluation/développement dans le cadre du projet ont souligné l'importance de ne pas travailler avec un trop grand nombre de mesures d'amélioration. Limitez votre choix, mais faites les choses correctement !

### Contact

Even Fossum Svendsen  
Directeur adjoint de l'éducation  
Administration du Conseil de comté de Nord-Trøndelag  
even-fossum.svendsen@ntfk.no



## District hospitalier de Pirkanmaa



### District hospitalier de Pirkanmaa

Pays : Finlande

Site Internet : [www.pshp.fi/](http://www.pshp.fi/) (en finnois uniquement)

Nombre d'utilisations du CAF : 3 X

Mots clés :

amélioration continue de la qualité, amélioration des processus, mise en place de la carte de score pondérée.

#### Critères retenus:

résultats auprès des citoyens

résultats des performances clés

La première circonscription du district hospitalier de Pirkanmaa englobe 463 000 personnes et sa deuxième circonscription 1,2 millions de personnes. Le district hospitalier est composé de l'hôpital universitaire de Tampere, de trois hôpitaux de district et de deux hôpitaux locaux.

L'effectif du district hospitalier s'élève à environ 6 600 personnes. Le secteur hospitalier totalise 1 553 lits avec 78 800 hospitalisations par année. 374 000 personnes sont traitées en consultation externe par année.

Le district hospitalier de Pirkanmaa a généré en 2005 un revenu de quelque 441 millions d'euros. La majeure partie de ce revenu - 93,6% - provenait de ventes. Les dépenses se composaient des frais de personnel (61,5%), de l'approvisionnement en matériel (20,8%), de l'approvisionnement en services (15,5%) et d'autres coûts d'exploitation (2,1%).

Les principes éthiques de l'organisation sont les soins médicaux de qualité, le respect des personnes et la reconnaissance des compétences. Selon sa vision « le district hospitalier de Pirkanmaa fournit des services de soins médicaux spécialisés de haut niveau, en associant respect des patients, rentabilité et productivité. Les services sont fournis en accord avec les besoins des clients. Les patients sont satisfaits des

soins qu'ils reçoivent. La clinique universitaire de Tampere est reconnue au niveau national et international comme centre d'éducation et de recherche. Le district hospitalier de Pirkanmaa offre à ses employés un environnement de travail dynamique et stimulant et un cadre dans lequel leur contribution est appréciée à sa juste valeur. »

### Principaux résultats obtenus

La satisfaction des clients (critère 6 du CAF) est mesurée sur une échelle de 4 à 10. Le résultat est considéré comme étant satisfaisant si 75% des personnes interrogées donnent une note de 9 à 10. Pour ce qui est des patients hospitalisés, la tendance est positive depuis 2000, 5 sur 6 unités atteignant voire dépassant l'objectif de 75% chaque année.

Les résultats des performances clés (critère 9 du CAF) sont pour la plupart positifs et supérieurs à ceux obtenus dans des établissements avec lesquels on a effectué une comparaison. La productivité de l'hôpital universitaire de Tampere dépasse de 11% la productivité moyenne des hôpitaux universitaires finlandais. La productivité mesurée périodiquement est supérieure à celle obtenue dans les hôpitaux servant de référence. Le coût des soins par personne est inférieur à la moyenne en Finlande. Les objectifs fixés par des accords sur les services avec les entités du



district ont été atteints. La tendance de l'évolution financière est positive.

Les résultats atteints auprès des clients sont mesurés de manière extensive (avant, durant et après le traitement), et ils montrent des tendances d'évolution positive. La satisfaction des clients internes est aussi mesurée en accord avec la démarche de développement des processus suivie dans le district hospitalier. Les résultats relatifs à la satisfaction des clients de différents hôpitaux et départements au sein de l'organisation font l'objet d'un benchmarking. Un questionnaire spécifique est utilisé pour la collecte centrale des informations afin d'assurer la comparabilité des résultats. Cependant, différentes unités peuvent ajouter des questions au questionnaire standard si elles le souhaitent. L'information est rassemblée sur une base annuelle ou de manière continue sur l'ensemble de l'année. Certains résultats clés sont repris dans les données du benchmarking national relatives aux soins de santé. Le Centre national de recherche et développement pour les services sociaux et de santé (STAKES) procède au recensement annuel de ces indicateurs et établit un rapport à ce sujet. Ces informations servent au futur développement des performances de l'organisation. Tous les indicateurs de qualité et de performance et leurs niveaux ciblés sont inclus dans le modèle BSC (balanced score card) du district hospitalier.

### Approche suivie pour atteindre de meilleurs résultats

Les résultats retenus au critère 6 sont liés aux critères 2 et 5. Les résultats retenus au critère 9 sont liés aux critères 1, 2 et 5.

Les principaux résultats du travail sur la qualité à long terme (utilisant EQFM et CAF) étaient l'amélioration systématique des pratiques de gestion et un leadership cohérent. En faisaient partie : la formation des leaders, la synchronisation du processus de planification annuel et l'évaluation des différentes unités et processus. Durant la période de développement, la

gestion de la qualité a été intégrée à la gestion de routine des affaires de l'organisation. Beaucoup d'attention a été consacrée au développement d'outils de mesure et d'indicateurs ainsi qu'à des innovations en termes de processus aboutissant à une plus grande performance.

### Le CAF en pratique

Chaque unité opérationnelle du district hospitalier effectue elle-même l'autoévaluation chaque année pour que les résultats puissent être utilisés dans un processus de planification pour l'année suivante. Dans chaque domaine de profit, un membre du personnel ayant suivi une formation spécifique pilote le processus d'évaluation. L'objectif principal consiste à identifier les forces clés relatives aux opérations des unités et les domaines d'amélioration majeurs. Les domaines d'amélioration majeurs des différentes unités sont discutés au niveau des domaines de profit, où ils sont classés selon leur priorité conformément aux plans stratégiques de l'ensemble de l'organisation.



#### Leçons tirées:

Le développement de la qualité au sein d'un organisme de grande envergure est un processus graduel. L'autoévaluation annuelle fournit une information satisfaisante pour la mise en œuvre annuelle d'actions de développement spécifiques.

### Contact

Juha Heino  
MD, MQ, Responsable du développement  
juha.heino@pshp.fi

## Ville de Vienne



### Mairie d'arrondissement pour le 15<sup>ème</sup> arrondissement

Pays: Autriche

Site Internet: -

Nombre d'utilisations du CAF: 2 X

Mots clés: enquête auprès du personnel, système de gestion des plaintes, définition d'un responsable du processus

**Critères retenus:** résultats auprès du citoyen, résultats auprès du personnel, résultats des performances clés

Vienne compte 19 Mairies d'arrondissement qui font partie de la municipalité de Vienne et sont directement subordonnées au maire de Vienne ainsi qu'au directeur général des services. Chaque mairie d'arrondissement est dirigée par un fonctionnaire possédant une formation juridique.

#### Mission

Une mairie d'arrondissement est le premier point de contact pour nos citoyens en matière de droit commercial, de procédures administratives pénales, de gestion de la loi sur la protection des arbres, de déclaration de résidence, de passeport, de bureau des objets trouvés ; d'élections, de référendums, de sondages d'opinion, de certificats de nationalité, de gestion du stationnement.

#### Vision

Notre organisation souhaite abandonner l'image d'une administration bureaucratique obsolète pour adopter de nouvelles normes reposant sur les outils du New Public Management, par ex. le management par objectifs et comptabilité analytique et s'orienter davantage sur les clients et le service en améliorant les services aux clients.

La mairie d'arrondissement pour le 15<sup>e</sup> arrondissement (70 000 habitants) compte 30 employé(e)s. Elle est devenue un modèle pour toutes les mairies d'arrondissement de Vienne en étant la première à

mettre en pratique le nouveau concept de mairie d'arrondissement. Le nouveau concept consistait à combiner tous les éléments utilisés fréquemment par nos clients. Pour faciliter l'accès, ces éléments ont été localisés au rez-de-chaussée. Il y existe désormais une séparation physique entre le front-office (FO) et le back-office (BO). Au FO nous proposons des services simples nécessitant peu de temps comme les passeports, la déclaration de résidence, le bureau des objets trouvés et les licences professionnelles.

#### Principaux résultats obtenus

La ville de Vienne a appliqué le CAF en 2002 et 2005. Les résultats indiquent une augmentation en termes de clients/citoyens, de personnel et de performances clés.

L'objectif principal du contrat annuel de **satisfaction client** consistait à obtenir un niveau de satisfaction de 90 %. Nous avons atteint un taux de satisfaction de 97 % avec des commentaires comme « continuez comme cela! », « super », « nous sommes entièrement satisfaits ». Le nombre de propos négatifs était très faible.

Mesure: Un nombre substantiel de nos services est offert dans le front-office, raison pour laquelle nous avons demandé à nos clients de remplir un questionnaire standard simple et court. Ce questionnaire con-

cernait le niveau de satisfaction relatif aux durées d'attente, à l'amabilité des fonctionnaires ainsi que la satisfaction relative aux services rendus. L'enquête auprès des clients concernant le bureau des passeports et de déclaration est effectuée sur une base annuelle.

Pendant la première application CAF en 2002 un manque d'une **enquête** a été identifié. Par conséquent, une enquête a été menée **auprès du personnel** de toutes les mairies d'arrondissement au mois de novembre 2004. En dépit d'une faible participation, les résultats ont montré clairement un mécontentement général concernant la situation de travail et l'environnement/équipement de travail, par ex. les meubles, les sols, la décoration, les images et l'éclairage.

Mesure:

Chaque membre du personnel a reçu un questionnaire standardisé anonyme (83 questions) par courrier électronique ; la participation n'était pas obligatoire. Il y avait plusieurs réponses alternatives aux questions. Les questions portaient sur le niveau de satisfaction des employés par rapport à la situation professionnelle, à l'environnement/équipement de travail, aux horaires de travail, à la communication et au flux du travail au sein de l'organisation, à la responsabilité personnelle et à la formation interne. Cette enquête sera menée tous les deux ans.

### Résultats des performances clés

Le contrat 2005 englobe un nombre d'objectifs :

75 % des licences autorisant l'exploitation d'installations devaient être délivrées en 3 mois. 84,78% l'étaient.

50 % des cartes de commerce devaient être délivrées en 20 minutes : 81,51 % l'ont été ;

80% des permissions de couper des arbres devaient être délivrées en 2 mois : 87,72% l'ont été ;

Un taux de 10% d'appels interjetés contre des licences autorisant l'exploitation d'installations était prévu. En 2005, aucune licence octroyée n'a fait l'objet d'un appel.

Mesure:

Création d'un département de controlling responsable de toutes les 19 mairies d'arrondissement et auquel

des rapports devaient être rendus sur une base trimestrielle. Le département de controlling soumet les résultats au maire d'arrondissement et au directeur général des services.

### Approche suivie pour atteindre de meilleurs résultats

Plusieurs mesures, telles que décrites dans le CAF, ont été prises eu égard à la gestion.

Un concept général pour l'organisation a été développé en coopération avec les cadres et le personnel. Un accord annuel, dit "Contrat", a été conclu entre le directeur général des services et le maire d'arrondissement, contenant des objectifs mesurables, comme le temps de traitement maximal pour les passeports qui ne doit pas excéder 20 minutes. Une évaluation régulière des objectifs a été prévue. Une description claire du poste pour l'ensemble du personnel, y compris les cadres dirigeants, a été établie, et les employés occupant des fonctions supérieures étaient encouragés à se montrer exemplaires.

Dans le contexte du développement stratégique et prévisionnel, les clients étaient clairement définis. Les acteurs clés comme le maire d'arrondissement et la police étaient impliqués dans le planning stratégique. Le compte-rendu des objectifs atteints a été effectué par la mise en œuvre du tableau de bord prospectif (balanced scorecard). Le modèle CAF est conduit tous les deux ans.

Fin 2005, nous avons commencé à ajuster le front-office aux résultats décrits ci-dessus. Les employés ont été associés au planning. Nous pensons que la prise en compte des besoins des employés durant le processus de planning est un facteur important d'augmentation de la satisfaction de notre personnel.

### Le CAF en pratique

**Nombre de participants:** 6. Cinq membres de différents secteurs et niveaux de l'organisation:

Maire d'arrondissement, Maire adjoint d'arrondissement, Responsable du front-office, Représentant du

personnel et responsable de lu secrétariat ; 1 participant externe : un membre d'un autre département municipal de Vienne a joué le rôle d'animateur.

**Processus d'évaluation:** Le groupe d'évaluation était présidé par le maire d'arrondissement. Nous n'avons pas désigné de responsable spécifique du projet CAF. Chaque membre du groupe a été invité à évaluer l'organisation. L'évaluation individuelle a été suivie par une discussion sur la question de l'appréciation de la performance de notre organisation en fonction de chaque sous-critère.

Le débat n'a pas porté sur tous les indicateurs ou exemples possibles, mais uniquement sur ceux qui importaient à l'organisation. Le responsable enregistré les résultats de l'autoévaluation, et il a pris note des mots-clés et des indicateurs de forces et faiblesses à l'issue de l'autoévaluation.

**Durée :** La procédure d'autoévaluation a été divisée en 7 ateliers d'évaluation dans un laps de temps de 4 mois.



### **Leçons tirées**

Utilisez des méthodes de mesure simples ; recourir au CAF tous les deux ans est suffisant.

### **Contact**

Dr. Dietmar Klose, Head of MDO - Maire d'arrondissement

Mag. Andrea Ungerboeck, - Adjoint au maire d'arrondissement

Téléphone: (+43) 1 89134- 15211

[dkl@mba150.magwien.gv.at](mailto:dkl@mba150.magwien.gv.at)

[ung@mba150.magwien.gv.at](mailto:ung@mba150.magwien.gv.at)



## Ville de Faenza



### Comune di Faenza Ville de Faenza

Pays : Italie

Site Internet : [www.comune.faenza.ra.it](http://www.comune.faenza.ra.it)

Nombre d'utilisations du CAF : 2 X

Mots clés :

partenariats, satisfaction des clients, efficacité

#### Critères retenus:

résultats auprès des citoyens

résultats auprès de la société

La municipalité de Faenza est une autorité locale. Sa compétence territoriale se trouve dans le district de Ravenne. La législation, surtout récente, a attribué aux autorités locales de nombreuses fonctions conformes au principe de subsidiarité. De fait, la municipalité est l'autorité la plus proche des citoyens et fournit des services et fonctions de manière plus efficiente et efficace que l'échelon administratif supérieur.

La mission de la municipalité consiste à encourager le bien-être, la protection sociale, le développement économique et culturel dans le domaine cité. Les objectifs sont poursuivis non seulement par ses propres services mais aussi grâce aux partenariats avec des personnes de droit public et privé dans le district.

### Principaux résultats obtenus

Le CAF a joué un rôle crucial en renforçant la culture d'évaluation et a facilité certains processus. Ceci vaut en particulier pour le développement du partenariat avec différentes parties prenantes et des outils de satisfaction des clients.

Lorsqu'il a été appliqué pour la première fois, le CAF a montré une tendance vers le développement des partenariats. Cet élément a confirmé le parti pris de relever des défis complexes liés à une région (plus large que toute administration individuelle), et ceci avec d'autres acteurs du droit public ou privé. De 2003 à 2004, la municipalité de Faenza a pris part à un projet d'amélioration de l'organisation promue par Formez, visant à développer une stratégie identifiée après l'application d'une méthode d'autoévaluation. L'efficacité du projet a été officiellement confirmée par Formez et le ministère de l'administration publique. Ceci a permis aux acteurs du secteur des services sociaux de choisir le CAF comme méthode de qualité avec action formelle pour approuver les interventions sociales entre 2005 et 2007.

L'instauration de la gestion associée au département de services sociaux, à la police locale et aux syndicats d'initiative compte parmi les résultats les plus significatifs. Les services sociaux fournis aux citoyens ont été améliorés par la création d'un bureau commun rassemblant des employés de diverses administrations (Faenza, Castel Bolognese, Solarolo, Brisighella, Ca-

#### DONNÉES SOCIO-DÉMOGRAPHIQUES AU 31 DÉCEMBRE 2004

Nombre d'habitants de Faenza	54,749
(personnes de moins de 3 ans)	1,911
(personnes de plus de 65 ans)	13,335
Nombre de familles vivant dans la région de Faenza	22,879
Région de Faenza en kilomètre carrés	215.79 km <sup>2</sup>

#### DONNÉES FINANCIÈRES ET STRUCTURELLES AU 31 DÉCEMBRE 2004

Revenu fiscal	Euro 33,428,400.62
Revenu non-fiscal	Euro 13,495,592.43
Dépenses	Euro 81,521,471.06
Dépenses courantes	Euro 49,466,004.59
Nombre d'employés dans la municipalité de Faenza au 31/12/2004	408
(nombre de dirigeants)	10

## Administration locale

sola Valsenio, Riolo Terme)

Nous avons obtenu une simplification des procédures ce qui constitue un avantage pour les citoyens qui peuvent désormais faire toutes les démarches auprès d'un seul service.

Par ailleurs nous avons mis en place une charte des services pour l'aide aux personnes handicapées, préparée conjointement avec les services de la fonction publique et le secteur des organisations à but non lucratif.

### **Approche suivie pour atteindre de meilleurs résultats**

Afin de mettre en place des processus qui aient un impact notable sur les parties prenantes, nous devons développer les compétences des employés par des formations et créer des outils de satisfaction du personnel. L'analyse des coûts et d'autres procédures était utile pour gérer des méthodes novatrices liées au résultat des services.

Une structure touristique au niveau de district a permis de surmonter des points faibles dans la région grâce à l'établissement de structures partagées décidé par convention. La ville de Faenza est désormais actionnaire d'une entreprise privée qui a pour objectif de promouvoir toute la région.

Un troisième projet consistait à mettre en place des services de contrôle de l'adéquation des routes au transport dans le district et à encourager la sécurité routière et les mesures de précaution. Les coûts de technologie et les frais occasionnés par la formation des employés ont été optimisés.

En avril prochain, une réunion sera consacrée aux domaines problématiques dans les services sociaux, nous allons de plus présenter la charte des services, les résultats de l'assistance sociale fournie au cours de l'année 2005 et les actions de l'année 2006 en mettant l'accent sur les caractéristiques des services de bonne qualité. Au cours du premier semestre 2006, à l'issue de l'application du CAF, le projet du plan d'amélioration sera rédigé dans le domaine des services sociaux.

L'approche gagnante consistait et consiste encore à impliquer toutes les parties prenantes. Celles-ci ont

découvert de nombreux effets positifs découlant des synergies mentionnées.

### **Le CAF en pratique**

En sélectionnant les participants on a veillé à ce que la présence d'employés de tous les secteurs et travaillant dans le cadre de différents régimes contractuels soit garantie. Le responsable des ressources humaines a été choisi pour présider le processus, parce qu'il est la personne qui détient le plus de savoir relatif aux questions organisationnelles - une condition sine qua non pour mener une autoévaluation. Le responsable du service « Organisation », fort de ses connaissances en matière de systèmes d'évaluation et de gestion des ressources humaines, a joué le rôle de soutien dans l'application de la méthodologie.

Lors du second cycle, deux groupes se sont comparés à l'application CAF régulière.

La troisième autoévaluation, pratiquement finalisée dans le domaine des services sociaux, associe également des partenaires privés afin d'assurer un contrôle externe du processus d'autoévaluation, en particulier concernant les critères adoptés pour apprécier le résultat et l'efficacité de relations partenariales. Dans cette application le responsable des services destinés aux personnes handicapées a été choisi pour piloter le processus d'autoévaluation.



#### **Leçons tirées**

Nous avons organisé les données au moyen de méthodes de comptabilité et d'autres outils qui sont aussi appliqués dans la municipalité de Faenza (contrôle de gestion, enquêtes de satisfaction des clients et du personnel) et que nous avons testées avec succès dans quelques services. L'approche et l'interprétation des données utilisant les critères CAF sont novatrices.

#### **Contact**

Pierangelo Unibosi

Domaine social

punibosi@racine.ra.it

## La municipalité de Chomutov



### Mesto Chomutov

Pays: République Tchèque

Site Internet: [www.chomutov-mesto.cz](http://www.chomutov-mesto.cz)

Nombre d'utilisations du CAF: 2 X

Mots clés:

bienvenue à l'avenir de l'administration publique  
(dynamisme, honnêteté, progrès, self-service)

### Critères retenus:

résultats des performances clés

La **mission** et la **vision** de la municipalité de Chomutov sont inscrites dans le document « Objectifs stratégiques de l'autorité » (10/2004). Nous avons défini quatre processus clés afin d'atteindre ces objectifs stratégiques :

1. Services fournis aux citoyens ou parties prenantes
  - introduction de services en ligne, soutien aux innovations au sein de l'autorité;
  - accessibilité et convivialité des services, simplicité de la relation client. /
2. Politique du personnel et de l'éducation
  - professionnalisation et amélioration des qualifications du personnel administratif
  - principe de l'éducation tout au long de la vie.
3. Coopération avec des partenaires stratégiques
  - identification de partenaires;
  - communication permanente avec les partenaires;
  - service de conseil pour les partenaires.
4. Elaboration d'une politique et d'une culture claires de l'autorité
  - aménagement permanent d'un environnement convivial

### Information concernant l'organisation:

Population de Chomutov: 51 500 habitants

Effectif administratif: 235

### Principaux résultats obtenus

Dans le cadre de notre processus d'auto-évaluation, nous avons conçu un système d'indices nous aidant à mesurer la qualité de notre performance clé. Nous avons ajusté nos objectifs sur la base des résultats obtenus afin d'augmenter notre efficacité et d'améliorer nos services. Au moment de la création de ces indices (résultats externes-internes, efficacité financière) nous avons retenu ceux qui représentaient le plus fidèlement le caractère de notre autorité.

Les **résultats externes** tels qu'ils apparaissent dans la vision et la définition de la politique de notre ville :

- Logement: chaque année nous octroyons des crédits venant du fond de développement du logement s'élevant à environ 4,5 millions de CZK.
- Éducation: subventions du budget municipal: 62 millions de CZK.
- Sport, culture et autres activités de loisir : environ 12 millions de CZK par an.

**Résultats internes** visant à améliorer à la fois les services fournis aux citoyens et les conditions de travail des employés.

- Les citoyens représentent une priorité clé. Quelques services sont disponibles comme e-services dans le cadre du « concept SMS ». Les paiements



non numéraires sont facilités par trois guichets de caissiers, et des zones discrètes ont été mises en place.

- Employés: l'éducation tout au long de la vie est encouragée, y compris dans des domaines ne relevant pas de l'expertise du personnel. Les « manuels pour les positions de travail vulnérables », 9 au total, constituent une innovation. Le savoir tacite est conservé après le départ d'un guichetier clé. La satisfaction des clients et du personnel est surveillée de manière continue, notamment au moyen de questionnaires avec un nombre d'échantillons équivalent à la moitié de notre personnel à peu près.

L'efficacité financière est mesurée sur la base des résultats du budget municipal : les revenus de 2005 ont atteint 106,4% du montant prévu, tandis que les dépenses s'élevaient à 86,7% seulement du montant prévu. L'indice du service de la dette est de 0,22%. Les dépenses d'investissement se chiffraient à 171,7 millions de CZK (87% du budget) Chaque année, le vérificateur des comptes a évalué notre performance comme étant excellente. Notre autorité s'est jointe au projet « Benchmarking municipalité type III » en 2004 avec 48 partenaires au total. Comparée à d'autres, la performance de notre autorité s'est révélée très satisfaisante.

### **Approche suivie pour atteindre de meilleurs résultats**

Dans le cadre du « concept SMS de la municipalité de Chomutov », nous avons introduit l'e-service « classement chronologique des citoyens utilisant SMS » au service des cartes grises en 2004. Ceci nous a permis de maintenir le même nombre d'employés et de supprimer les longues files d'attentes tout en améliorant le confort pour la clientèle. Avant l'introduction de cet e-service d'enregistrement des véhicules, ce bureau connaissait des files d'attentes comptant jusqu'à 40 citoyens, parfois même 2 heures avant l'heure d'ouverture. Depuis la mise en place de cet e-service, il n'y a pas de file d'attente devant les guichets « e-services » et il y a seulement environ 5 personnes accueillant les clients sans rendez-vous. Il n'y a plus

de queues d'attente avant l'ouverture.

Le « Feedback officiel aux citoyens » est aussi un e-service que nous proposons. Grâce à ce service, un seul employé a pu traiter une augmentation de 350% des demandes de nouveaux permis de conduire en 2005. La situation est semblable concernant les bureaux chargés des documents de voyage et des cartes d'identités. Cet e-service informe le client quand ses documents sont prêts à être cherchés et a amélioré la productivité et l'efficacité du personnel. De plus, le système permet au client de planifier sa visite à l'autorité compétente. Nous envisageons l'introduction d'une procédure similaire dans le cas de la collecte de données biométriques pour les nouveaux passeports (à partir du 1er septembre 2006).

Grâce à l'introduction des terminaux de paiement (3 à l'heure actuelle) nos clients peuvent désormais régler leurs affaires et effectuer tous les paiements nécessaires en une seule visite.

Peu après l'introduction du terminal fin 2003, la proportion de paiements sans numéraire auprès de nos services équivalait à celle réalisée dans les chaînes de commerce en République Tchèque (jusqu'à 13%). Ceci a considérablement réduit (de 20%) le temps que prennent les clients pour leurs paiements.

Le projet de numérisation d'archives a été finalisé en août 2004. Ce système aide à l'archivage et au monitoring des documents nécessaires au contrôle de la qualité en conformité avec la norme ISO 9000. La numérisation a été introduite en août 2005. La facilité de retrouver des documents archivés, l'amélioration de leur protection en cas d'enregistrement sur CD et la possibilité de les envoyer aux clients via Internet comptent parmi les principaux avantages.

### **Le CAF en pratique**

#### **Fonctionnement**

- acquisition individuelle de l'information;
- analyse effectuée par un groupe de travail
- remue-méninge
- élaboration d'un « rapport d'autoévaluation » et d'un « plan d'action ».

### **Équipe CAF**

- dirigeant d'équipe
- 9 membres : 3 chefs de service, 2 chefs de divisions, spécialiste en information, avocat, responsable des ressources humaines, employé de bureau.

### **Durée de l'évaluation**

Le processus d'évaluation dure environ 3 mois par an

### **Élément novateur de l'évaluation**

La phase de la discussion finale s'est déroulée en externe en dehors de la ville et des TI ont été utilisées dans la mesure du possible.



#### **Leçons tirées**

Au début de la mise en oeuvre du CAF les employés « ordinaires » ont fait preuve d'un manque de compréhension. La peur du changement a également sévi : «Ce n'est pas de faire entrer la nouveauté dans l'esprit des gens qui est difficile, mais d'en extirper les vieilles habitudes ».

### **Contact**

Ing. Jarmila Mravcová

Vérificateur des comptes internes, responsable de la qualité

[j.mravcova@chomutov-mesto.cz](mailto:j.mravcova@chomutov-mesto.cz)



## Mairie de Porto



La municipalité de Porto dans la miroir

### Câmara Municipal do Porto

Pays : Portugal

Site Internet : <http://www.cm-porto.pt>

Nombre d'utilisations du CAF : 1 X

Mots clés : stratégie, planification, communication, satisfaction du client

#### Critères retenus:

résultats auprès des citoyens

résultats auprès du personnel

La mairie de Porto, la deuxième plus grande municipalité du Portugal, est une organisation gouvernementale locale. Elle a pour mission de définir les principales stratégies politiques en matière d'organisation et de gestion urbaine et socioculturelle de la ville mais aussi d'assurer la satisfaction régulière des besoins collectifs de la population à travers la mise en œuvre d'une large palette de services publics. Ceux-ci visent à soutenir et assister la communauté et à harmoniser les services fournis à l'aide d'une gestion efficace et rationnelle des ressources financières disponibles.

Afin d'atteindre tous ces objectifs, la municipalité a attribué une gestion relativement autonome à chacun des nombreux conseils d'administration. Ils peuvent ainsi agir dans des domaines clés particulièrement stratégiques de la vie publique tels que le corps de sapeurs-pompiers, la jeunesse et l'éducation, les études et la planification, les affaires juridiques, la voirie, l'environnement et les services publics, la culture, les finances et le patrimoine, la gestion des ressources humaines, la police, les systèmes d'information, le tourisme et l'urbanisme. Les principaux clients de cette municipalité sont tant externes (citoyens en général, habitants de la ville, établissements publics et privés locaux ou non locaux ainsi que le secteur d'entreprise) qu'internes (ressources humaines allouées à tous les conseils d'administration). En 2004, la mairie de Porto comptait 3 303 fonctionnaires et un revenu net de 22,7 millions d'euros.

### Principaux résultats

Au cours de la mise en œuvre du CAF, la satisfaction des citoyens a tout d'abord été évaluée à l'aide de sondages. L'ensemble de la municipalité a été pris en considération. Les résultats des deux sondages ont montré la nécessité d'une amélioration.

Selon le sondage sur la satisfaction des clients, 86% étaient satisfaits du service clients et 80% de l'ensemble des prestations de services. 76% ont témoigné leur satisfaction en termes d'égalité. Seuls 59% étaient satisfaits des opportunités offertes aux clients pour exprimer leur opinion et seulement 44% étaient satisfaits de la documentation disponible.

Les résultats du sondage sur la satisfaction du personnel étaient faibles. Les taux de satisfaction étaient les suivants :

**Généralités** : image générale : 43%, performance générale: 41%, relations de l'organisation avec la société : 41%.

**Gestion** : gestion du conseil d'administration : 44%, faculté de communication des directeurs : 44%, démarche des directeurs en vue de changements : 42%.

**Conditions de travail** : conditions de sécurité : 64%, lieu de travail : 63%, flexibilité des heures de travail : 63%, équipement informatique : 54%, services sociaux : 38%.

**Evolution professionnelle** : engagement dans la prise de décision : 66%, formations pour l'approfondissement des connaissances/aptitudes : 58%, méthodes de consultation et de dialogue : 35%.

## Administration locale

Les questionnaires ont été envoyés à 356 clients. Les données ont été recueillies en une semaine. Les questionnaires destinés aux citoyens et aux clients internes ont été administrés par les membres des équipes d'autoévaluation. Les clients institutionnels ont reçu leurs questionnaires par fax ou e-mail.

Le sondage de satisfaction du personnel a été mené auprès de 1 759 employés sur 2 730 sélectionnés en fonction de leur sexe et de leur profession. Le taux de réponse très élevé a atteint les 94,6%. Les cadres et agents qualifiés ont rempli les questionnaires eux-mêmes. Les autres agents ont été assistés par les membres des 12 équipes d'autoévaluation.

Les bases de données ont été conçues de sorte que chaque équipe d'autoévaluation a saisi et envoyé les données à l'équipe de coordination par e-mail. Cette équipe a analysé les données, fourni les résultats et les a renvoyés en vue de les saisir dans les cadres. Ce procédé a permis d'économiser du temps et du travail superflu.

### **Approche suivie pour atteindre de meilleurs résultats**

Les mesures visant à améliorer les résultats auprès des citoyens étaient centrées sur le développement de partenariats avec les clients (sous-critère 4.2), le développement et la prestation de services et la livraison de produits en intégrant les clients (sous-critère 5.2). La centralisation du service clients dans un seul établissement a rehaussé le niveau de satisfaction. La mise en œuvre du CAF avait pour but d'être instructive. La collecte de données sur nos clients impliquant l'ensemble des 12 services n'avait jamais été réalisée auparavant. Bien que l'échantillon ne fût pas représentatif, l'objectif a été atteint car les services ont pris conscience de l'importance de ces techniques.

L'amélioration de la gestion du personnel résultant de la mise en œuvre du CAF se montre par l'exemple dans les réunions de l'ensemble du personnel, au cours desquels les objectifs stratégiques et opérationnels et leur développement sont communiqués. La communication a été fortement encouragée et ces réunions ont lieu régulièrement. Une lettre d'information électronique interne relatant les bonnes pratiques internes fut également instaurée prenant exemple sur l'expérience du CAF.

Le plan d'amélioration issu de l'application du CAF va être déployé en 2006. Les nombreuses équipes d'autoévaluation et les cadres supérieurs bénéficieront du soutien de consultants par le biais de formations professionnelles. Ceci facilitera la mise en œuvre d'activités liées à la planification, la stratégie et aux résultats auprès des citoyens afin d'atteindre le niveau le plus élevé de l'EFQM (Fondation européenne pour la gestion de la qualité).

### **Le CAF en pratique**

Le CAF a été mis en place au sein de l'organisation dans son ensemble (12 services, 3 303 employés) de novembre 2004 à juin 2005 et comprenait la communication, la collecte des faits, plusieurs questionnaires et l'évaluation du processus. La structure a adopté une approche hiérarchisée en commençant par le représentant politique des ressources humaines suivi du directeur des ressources humaines puis d'une équipe de coordination composée de 5 membres des ressources humaines et enfin de 12 équipes d'autoévaluation. 64 employés ont été directement impliqués dans la mise en œuvre du CAF. Les cadres supérieurs et moyens ont été exclus des équipes. Les points positifs à souligner comprennent l'engagement des cadres supérieurs dans le processus, la décision de mettre en œuvre le CAF au sein de l'organisation dans son ensemble, reconnaissance officielle des employés impliqués, de leur responsabilité, leur engagement et leurs compétences, l'importance accordée à la communication électronique et la structure des réunions de travail (planning de réunions, liste des participants, tâches pour la prochaine réunion et principales conclusions).



#### **Leçons tirées**

En ce qui concerne l'évaluation en soi, elle permet de montrer aux lecteurs comment il est possible, avec de l'engagement et de la motivation, de mettre en œuvre le CAF dans de grandes organisations simultanément au sein de 12 services, et ce en peu de temps et sans que personne ne travaille exclusivement sur le projet.

#### **Contact**

Melle Norberta Lima  
Directrice des ressources humaines  
norberta.lima@cm-porto.pt

## Ville de Madrid



Ce n'est qu'en écoutant les autres que l'on peut réaliser des améliorations

### Direction Générale des Relations au Travail Sous-Direction Générale de la santé et la sécurité au travail

Pays : Espagne

Site Internet : [www.munimadrid.es](http://www.munimadrid.es)

Nombre d'utilisations du CAF : 1x

Mots clés : communication, services différenciés, satisfaction totale du client, processus de back-office pertinents, engagement de tous nos employés

#### Critères retenus :

résultats auprès des clients

résultats des performances clés

La Subdirección General de Prevención de Riesgos Laborales Sous-Direction Générale de la santé et la sécurité au travail est placée sous l'autorité de la Direction Générale des Relations au Travail de l'Hôtel de Ville de Madrid.

La mission de cette unité consiste à « assurer une amélioration du niveau de protection garanti aux employés en ce qui concerne la sécurité et la santé, afin de prévenir les risques liés au travail ».

Sa vision est « de devenir un leader dans le domaine de la santé et de la sécurité au travail au niveau européen ».

Afin d'atteindre ce but, l'organisation dispose d'un effectif de 106 personnes et d'un budget de 4 764 882 euros en 2006.

Ses clients sont les employés de la mairie de Madrid (y compris ceux des institutions autonomes), au total près de 25 000 personnes en septembre 2005. Plus de 10 000 bilans de santé et 150 évaluations et rapports sur différents risques sont effectués chaque année.

### Principaux résultats obtenus

#### Indicateurs clients et performances clés

Afin d'évaluer l'effet de notre plan d'amélioration sur

nos 25 000 employés municipaux, les indicateurs suivants ont été introduits :

#### Indicateur 1 : nombre de vaccinations contre la grippe

- Indicateur absolu : nombre total d'employés vaccinés
- Indicateur relatif : nombre de vaccinations par employé

#### Indicateur 2 : l'effet des mesures d'information, mesuré comme suit :

- Effet absolu : nombre de « contacts », information écrite envoyée par la Sous-Direction Générale à ses employés concernant ce sujet
- Effet relatif : nombre de contacts par employé

#### Indicateur 3 : nombre de bilans de santé

- Indicateur absolu : nombre total de bilans de santé effectués sur les employés
- Indicateur relatif : nombre de bilans de santé effectués par employé

**Indicateur subjectif** : enquête pour mesurer la satisfaction du client dans le processus clé des bilans de santé médicaux. Les principaux aspects de l'enquête sont :

1. Cible : tous les utilisateurs du service
2. Canal : Intranet (réseau municipal interne)

## Administration locale

- Méthode : deux questions sur chaque aspect sont posées à tous les employés : l'importance attachée au client et le niveau de satisfaction quant à cet aspect. Le résultat global donne l'indice  $ISC = \sum (I_{lr} \times I_{sa})$
- Date : deux périodes de 20 jours chaque année. La première période commence en décembre 2005.

Indicateur 1 : nombre de vaccinations contre la grippe	2004	2005	Differenz
Indicateur absolu : nombre total d'employés vaccinés	4057	4800	743
Indicateur relatif : nombre de vaccinations par employé	0,176	0,192	0,016

Indicateur 2 : l'effet des mesures d'information	2004	2005	Differenz
Effet absolu : nombre de « contacts », information écrite envoyée aux employés	48.700	91.629	42.929
Effet relatif : nombre de contacts par employé	2,12	3,67	1,55

Indicateur 3 : nombre de bilans de santé	2004	2005	Differenz
Indicateur absolu : nombre total de bilans de santé	11770	13719	1.949
Indicateur relatif : nombre de bilans de santé effectués par employé	0,51	0,55	0,04

## Approche suivie pour atteindre de meilleurs résultats

### Leadership

La mission a été définie ainsi que la vision des valeurs de l'organisation.

Ressources

Procédé technologique : en ce moment même, un système de GGE (gestion globale de l'entreprise), SAP, est en cours d'installation dans la Sous-Direction Générale de la santé et la sécurité au travail

### Processus

Le plan des processus a été défini ainsi que les processus clés et les parties prenantes, et une nouvelle mise au point de deux des processus clés a commencé.

La mesure la plus importante du CAF a été l'élaboration d'une politique de communication en 2005. Cette politique a été mise en oeuvre en tenant compte des activités suivantes :

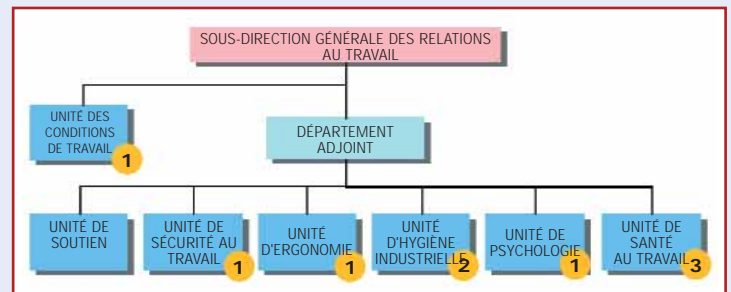
- Mise en place d'une alliance : à deux niveaux, interne (avec le responsable de l'image de l'Hôtel de Ville de Madrid) et externe, une entreprise de design graphique (Cromotex S.A.) a été choisie.
- Création d'un logo : pour le Sous-Directorat Général, appelé madridpreviene (Madrid veille à la prévention) a été créé, avec un code de couleurs destiné à être utilisé dans toutes ses communications.
- Mise au point d'une campagne annuelle de communication, comprenant les mesures suivantes, déjà prises en 2005 :
  - Campagne de vaccination contre la grippe : population cible : 25 000 personnes

Canaux : brochures, magazine interne et réseau interne (AYRE)

- Campagne de conseil santé : population cible : 25 000 personnes

Canal : magazine interne et réseau interne (AYRE)

Durée : douze mois, un numéro chaque mois



- Campagne d'information sur les risques : population cible : 10 000 personnes. Canaux : CD-ROM et brochures. Durée : un mois
- Diffusion du plan général de santé et de sécurité au travail : rédaction et distribution du plan général de santé et de sécurité au travail. Déjà rédigé, il va être distribué en décembre.
- Autres : la production d'un catalogue de services, un prix, la création de nouveaux canaux (magazine interne), de nouvelles voies de communication avec les employés (forum sur Intranet).

## Le CAF en pratique

- Formation préparatoire : 25 employés ont reçu pendant trois jours une formation préparatoire, dispensée par le responsable CAF en Espagne. Une formation théorique a été donnée et la méthode des cas a été utilisée. Le directeur général y a participé.
- Création d'une équipe projet se composant des ca-

dres dirigeants assumant les plus hautes fonctions: le directeur général et le directeur de la Sous-Direction Générale de la santé et la sécurité au travail et deux conseillers.

3. Création du groupe d'autoévaluation : sur la base de l'expérience acquise pendant la session de formation, l'équipe suivante a été choisie :

Cette équipe a été complétée par un animateur et un secrétaire de la Direction Générale.

Deux sessions préliminaires ont été organisées afin de dissiper tous les doutes quant à la terminologie relative au processus, et, après une préparation individuelle, l'autoévaluation a été menée en dehors des locaux de la Sous-Direction Générale. L'autoévaluation a pris 17 heures réparties sur trois jours (les 13, 14 et 15 octobre).

Les points/aspects les plus remarquables du processus dans sa totalité ont été la participation et la vision globale favorisée par son caractère pluridisciplinaire.



#### **Obstacle surmonté : la méfiance**

Ce qui était considéré par le personnel comme un examen (jugement) de l'organisation s'est avéré un exercice utile d'autoévaluation, grâce au caractère participatif du CAF.

#### **Contact**

José María Meneses Castillo, Director General de Relaciones Laborales

Área Delegada de Personal

madridpreviene@munimadrid.es





## Unité administrative de Krško



### Upravna enota Krško Cestá Krških žrtev

Pays : Slovénie

Site Internet : <http://upravneenote.gov.si/upravneenote/predstavitev.ue?ue=krsko>

Nombre d'utilisations du CAF : 1 X

Mots clés : gestion des objectifs, amélioration continue, implication des citoyens, mise en œuvre de bonnes pratiques

### Critères retenus :

résultats auprès du citoyen

résultats des performances clés

L'unité administrative de Krško, qui est chargée des fonctions administratives dans la municipalité de Krško, est le premier organe décisionnel chargé des affaires publiques qui relève de l'autorité de l'État. Sa principale orientation stratégique est de fournir des services dans le respect de la loi et de bonne qualité. Les éléments à réunir pour fournir des services qui répondent aux besoins des citoyens ont été définis comme suit :

**Mission :** Fournir en temps voulu et dans le respect de la loi des services administratifs, qui relèvent en première instance de l'autorité de l'État.

**Objectif :** Continuer à renforcer sa position de meilleure unité administrative de la République de Slovénie en mettant l'accent sur le développement, l'efficacité et la flexibilité.

**Déclaration du Directeur :** La qualité est notre devise tout comme les droits de nos clients. Nous devons respecter les deux.

L'unité administrative de Krško est une unité de taille moyenne tant en ce qui concerne l'étendue de sa zone de compétence que le nombre de ses employés (51). La moyenne d'âge des employés est de 44,7 ans. Le coefficient d'éducation moyen est passé de 5,92 en 1997 à 6,25 en 2005. L'unité administrative comprend trois divisions : la Division des affaires admini-

stratives internes (qui comprend également le département des permis de conduire), la Division de l'économie et de l'agriculture et la Division de la planification du territoire et de l'administration générale (qui comprend le département des affaires conjointes et le département de la planification du territoire).

Le budget pour l'exercice 2005 s'établit à 314 694 973 tolars slovènes (SIT) ou 1 313 198 euros (les dépenses liées aux salaires s'élèvent à 1 067 087 euros, soit 80 % du budget, les dépenses de matériel à 182 845,29 euros, soit 14 % du budget, et les investissements et grands travaux de réparation à 8 534 euros soit presque 1 %, etc.).

### Principaux résultats obtenus

En 2005, les clients ont donné une note de 4,67 à la qualité de services, ce qui correspond à 93 % de la note maximale possible. En 2003, la note moyenne de toutes les unités administratives était de 4,02, alors que l'unité de Krško avait reçu une note de 4,35. La situation était similaire en ce qui concerne les indices "Accessibilité et clarté des informations demandées" (en 2003 : 4,04, en 2005 : 4,64), "Traitement de la demande en une consultation" (en 2003 : 3,88, en 2005 : 4,43). Le délai d'attente moyen a diminué ; en 2003, il était de 2,7 minutes et, en 2005, de 0,225

## Administration locale

minutes seulement. 84.3% des clients ont reçu de l'aide immédiatement. En ce qui concerne les "compétences des fonctionnaires à rendre service aux clients - amabilité, exactitude, attention, gentillesse", la note attribuée par les consommateurs était de 4,48 en 2003 et de 4,79 en 2005, dépassant même les attentes des clients (4.5).

Les performances clés font état d'une gestion efficace des ressources (3,27 % des ressources allouées sont restées inutilisées), tandis que les indices non financiers font montre d'une amélioration continue. La part des demandes administratives résolues atteignait 98,8 % en 2003 et 98,88 % en 2004. Le temps de traitement des demandes est en baisse et aucun échec n'a été enregistré à ce jour, à savoir aucune demande administrative n'a dépassé le délai de traitement maximal autorisé.

La satisfaction des citoyens est vérifiée de manière systématique des manières suivantes :

- Des sondages sont réalisés depuis 2001. Des questions sont posées aux citoyens à l'issue de leur consultation. L'anonymat est garanti étant donné que le questionnaire est à rendre dans une boîte ;
- Deux questionnaires supplémentaires sont envoyés aux clients plus importants ;
- Recueil des impressions ;
- Des boîtes postales ont été mises à la disposition pour les suggestions et les observations ;
- Un formulaire pour la formulation de "suggestions, recommandations et commentaires" (concernant les différents services administratifs), dans lequel les citoyens peuvent faire part de leur expérience des services administratifs, a été mis à disposition;

- Les citoyens peuvent soumettre leurs suggestions et leurs observations par courrier électronique et sur le portail commun de toutes les unités administratives.

L'analyse des performances clés est établie (quatre fois par an) sur la base d'une comparaison des résultats et des objectifs, d'une évaluation des opérations depuis 2001 et d'une comparaison des données avec celles d'autres unités administratives.

### Approche suivie pour atteindre de meilleurs résultats

Leadership, stratégie et planification, gestion des processus et du changement | Résultats des performances clés.

Leadership, contrôle de la gestion des processus et du changement | Résultats auprès des citoyens

À l'occasion de la conférence sur les "bonnes pratiques dans l'administration publique slovène en 2005", le ministre compétent a reconnu que le "Système d'évaluation pour une performance suivie des services" était une bonne pratique, qui avait permis d'empêcher que des événements imprévus aient des incidences négatives sur le processus de fourniture de services. Les principales mesures prises pour atteindre cet objectif ont été le développement d'une culture organisationnelle, puis l'élaboration de bonnes pratiques et, enfin, leur application dans la pratique. Plusieurs mesures d'amélioration ont permis d'augmenter la satisfaction des clients :

AMÉLIORATIONS	CONSÉQUENCES POUR LES CITOYENS	RÉSULTATS FINAUX
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Système de remplacement (pour chaque poste, deux employés sont prévus pour assurer les remplacements)</li> <li>■ Scénarios pour les heures de pointe et en cas de surcharge de travail (mesures prévues)</li> <li>■ Disponibilité des sources (par exemple classement pertinent et mise à jour régulière de la documentation, des textes de lois, des formulaires, etc.)</li> <li>■ Système de communication (des formulaires pour les communications internes et externes ont été définis)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Fourniture de services dans les meilleurs délais</li> <li>■ Mise à disposition de toutes les informations nécessaires à un seul guichet</li> <li>■ Présentation des seuls documents que l'administration peut pas établir ou recevoir</li> <li>■ Aucune conséquence en cas d'incident inattendu, ou dans une mesure moindre que jusqu'à présent</li> <li>■ Économies maximales de temps et d'argent dans chaque service.</li> </ul>	<p>Amélioration de la satisfaction des clients</p>

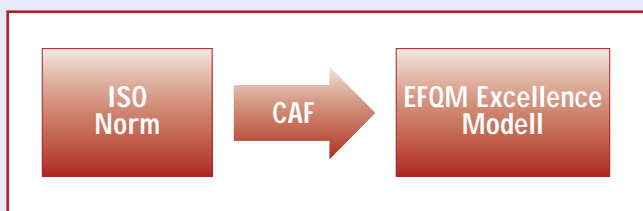
## Le CAF en pratique

1. Composition de l'équipe de projet - huit membres compétents.
2. Formation des inspecteurs, distribution du matériel, composition de quatre équipes - deux (ou trois) critères sont assignés à chaque équipe. Les réunions d'évaluation permettent de vérifier la compréhension des critères.
3. Evaluation :
  - Les équipes évaluent les critères assignés, les données recueillies et les évaluations proposées sont communiquées à tous les membres ;
  - Les membres examinent tous les critères ;
  - À la réunion conjointe, les membres présentent leurs explications et l'évaluation finale est réalisée sur la base d'un échange de vues (brainstorming).
4. Élaboration d'un plan d'action (définition des objectifs et des délais ainsi que désignation des personnes responsables)

**Les avantages de cette approche :** la diversité des membres, l'échange de vues, brainstorming, définition des délais, répartition des responsabilités.

Durée : 1 mois

Déjà utilisé en 2003, le CAF a permis de lancer un processus d'amélioration continue et de gestion des objectifs. Le CAF peut être défini comme une passerelle entre la norme ISO (adoptée en 2002) et le modèle d'excellence EFQM (participation à un projet pilote en 2004 et à un projet général en 2005).



**LE CAF COMME PASSERELLE ENTRE LES DIFFÉRENTS MODÈLES ET OUTILS**

## Contact

Jozica Volcanjk  
Responsable de division  
ue.krsko@gov.si



# Autorité administrative du district de Rohrbach



## Bezirkshauptmannschaft Rohrbach

Pays: Autriche

Site Internet: [www.bh-rohrbach.gv.at](http://www.bh-rohrbach.gv.at)

Nombre d'utilisations du CAF: 1 X

Mots clés:

développement personnel, descriptions de poste, forums clients réunissant différents acteurs et pratique optimale avec d'autres organismes

### Critères retenus:

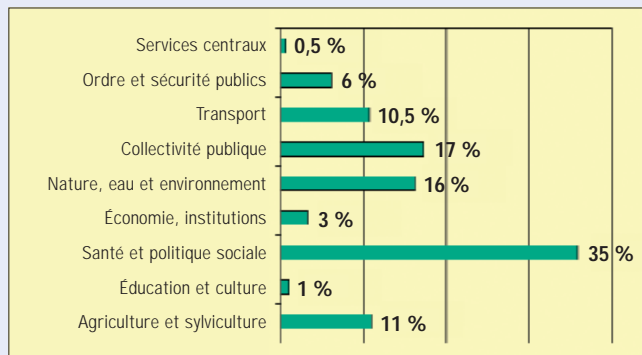
résultats auprès du citoyen

résultats auprès du personnel

**R**ohrbach est l'un des quinze districts du Land de Haute-Autriche. Il comprend 42 municipalités locales, dont la taille varie entre 500 et 4 000 habitants. Le district de Rohrbach compte 58 000 habitants.

### Mission:

Le siège de l'autorité administrative du district est responsable de l'exécution des fonctions administratives pour le Land, il agit également pour le compte de l'administration fédérale.



### Vision:

Nous sommes une autorité administrative orientée sur le citoyen et les services qui se veut:

- une administration performante et efficace
- d'une bonne qualité relationnelle et facile d'accès ;
- en contact direct avec la population ;
- un soutien pour le développement et la coopération régionaux ;

- en interaction avec les 42 municipalités du district.

Notre slogan "bouger pour réussir" exprime notre objectif de maintenir et continuer à développer notre position grâce à:

- une mise à jour constante ;
- une grande souplesse
- un haut niveau de qualité

L'autorité administrative du district compte 100 employés.

## Principaux résultats obtenus

Dans l'auto-évaluation CAF, le résultat moyen pour les résultats auprès des clients/citoyens était de 4. En 1998, 2001 et 2004, des enquêtes auprès des clients sur le mode d'opération et la qualité des sièges de l'administration de district ont été menées. Les résultats étaient très positifs.

Le résultat très satisfaisant de 4 pour les résultats auprès du personnel reflète le taux élevé de satisfaction du personnel. En relation avec les enquêtes portant sur les clients en 1998 et 2001, des enquêtes de satisfaction de personnel ont également été conduites. En 2003, une enquête-employés concernant l'équipe dirigeante a été réalisée dans tous les sièges administratifs des districts en Haute-Autriche. Les résultats indiquent un taux élevé de satisfaction.

## Administration régionale

- Des informations importantes concernant la satisfaction des employés sont également fournies par les réunions régulières du personnel ainsi que par l'évaluation annuelle du personnel. Les ateliers avec les employés et les enquêtes menées auprès des employés constituent d'autres outils de mesure. Le haut degré de satisfaction du personnel, sa motivation et son engagement extraordinaire, sa volonté en matière de formation continue et d'évolution, sa coopération aux projets, sa volonté d'accepter les changements et les nouvelles tâches, ses idées et propositions d'amélioration, les résultats de la journée des employés, la culture de communication et de dialogue ouverts ainsi que l'entraide entre collègues en cas de maladie ou de surcharge de travail démontrent que les employés sont convaincus de l'amélioration continue. La forte proportion d'employés à temps partiel de 45% et le très faible taux de fluctuation du personnel sont également significatifs à cet égard.

## Approche suivie pour atteindre de meilleurs résultats

### Origine des résultats auprès des clients/citoyens :

- ateliers d'employés et formation en matière d'orientation client et d'orientation résultat ;
- les enquêtes conduites auprès des clients ;
- le développement d'un système de gestion des idées et des plaintes en 2003 ;
- un travail de PR sous forme de brochures, manifestations publiques et journées porte ouvertes ;
- des forums clients et des discussions / débats ;
- un accès facilité par des horaires d'ouverture plus flexibles et par la distribution de documents papiers et électroniques ;
- le benchmarking au niveau du rapport coûts-performance qui a aussi été introduit dans d'autres administrations de district en Haute-Autriche ;

### Les résultats obtenus auprès du personnel étaient influencés par

- le développement d'une image de marque et la définition claire d'objectifs ;
- un flux constant d'informations pour les employés

et des décisions transparentes ;

- des heures de travail flexibles et des contrats de travail à temps partiel ;
- la participation constante des employés aux projets
  - leurs opinions et idées sont toujours les bienvenues ;
- la consultation des représentants du personnel ;
- une excellente ambiance de travail et une culture de l'organisation hors pair ;
- l'encouragement de la confiance et du respect réciproque ;
- la garantie de bonnes conditions de travail dans l'ensemble de l'organisme ;
- la prise en compte de l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle des employés ;
- la réunion annuelle en 2004 réunissant tous les employés a été menée comme un atelier « open space » intitulé « dialogue dans le monde des affaires - une journée pour la culture des affaires »

Des **partenariats** avec des acteurs importants (clients/citoyens, groupes d'intérêt et autres autorités publiques etc.) sont également sur le point d'être créés.

Ceci a encouragé la collaboration régionale et la coopération de tous les parties et organismes responsables au niveau du district dans le cadre du concept de la « bonne gouvernance »

Une importance particulière est accordée à **la gestion du savoir**, de manière à garantir à tous l'accès au savoir et d'assurer une utilisation efficace des informations externes.

## Le CAF en pratique

L'équipe projet se composait de 10 personnes. Il s'agissait d'un groupe représentatif de l'organisme incluant des membres de différents secteurs à différents niveaux de l'organisation. Avant l'appréciation, des documents ont été remis au groupe d'appréciation afin de préciser la thématique. En avril 2004, l'équipe d'évaluation a participé à une demi-journée d'introduction au CAF. En juin 2004, l'évaluation a été menée pendant un jour et demi en utilisant le questi-

onnaire standardisé. La plupart des critères ont été évalués individuellement par les membres du projet comme base pour la valeur moyenne. Quelques critères ont fait l'objet d'une évaluation collective. La discussion est primordiale à cet égard, particulièrement concernant les motifs d'éventuelles différences majeures. Le processus d'évaluation a été supervisé par des experts externes. Il a été souligné que le résultat de l'évaluation dépend du degré d'ouverture et de l'engagement montré par des personnes. C'est pourquoi les détails objectifs concernant la structure et les activités constituent une condition de base.



### **Leçons tirées**

Le CAF encourage la notion de compétition dans le sens d'une incitation au développement et basée sur volonté d'effectuer des comparaisons avec d'autres organisations.

### **Contact**

Dr. Wilbirg Mitterlehner,  
Responsable de l'autorité administrative du district  
de Rohrbach  
Mme Berta Fuchs  
bh-ro.post@ooe.gv.at





# L'autorité régionale d'Olomouc



## L'autorité régionale d'Olomouc

Pays: République Tchèque

Site Internet: [www.kr-olomoucky.cz](http://www.kr-olomoucky.cz)

Nombre d'utilisations du CAF: 3 X

Mots clés:

une meilleure qualité de vie pour les citoyens

### Critères retenus :

résultats auprès des citoyens

## Mission

L'autorité et de domaine d'activités de l'autorité régionale d'Olomouc sont régis par la loi sur les autorités régionales qui est entrée en vigueur le 1er janvier 2001. Les autorités régionales sont des institutions récentes ayant repris une partie cruciale des activités antérieurement exécutées par les autorités de district abolies en 2003. Cet événement a entraîné des changements fondamentaux dans le domaine d'activité des autorités régionales et de district, accompagnés par une augmentation significative du nombre d'activités exécutées et des effectifs. La période du développement intense et de stabilisation des activités de l'autorité régionale d'Olomouc en tant qu'entité s'est concentrée prioritairement sur l'efficacité et l'augmentation de la qualité de la performance de l'administration publique.

**Vision :** Les citoyens sont prioritaires. Institution fiable et respectable l'autorité régionale encourage l'ouverture, les principes éthiques et l'objectivité envers les individus et les groupes. Elle observe les règles fixées Elle suit une approche systématique dans ses processus décisionnels et fournit aux citoyens des informations claires et complètes sur les mesures, décisions et processus ayant un impact sur leurs vies.

### Détails organisationnels :

- Nombre de départements: 15
- Effectif actuel: 446
- Antennes : 2 dans les villes de Jeseník et Šumperk

Dans la période de 2002-2004, le budget de la région Olomouc était équilibré. La réforme a occasionné

une augmentation des dépenses passant de CZK 2 419 267 en 2002 à CZK 8 365 602 en 2005.

## Principaux résultats obtenus

Des résultats clés dans le domaine du critère « citoyens-clients » ont été recensés dans une enquête sur la satisfaction des citoyens de la région d'Olomouc et des organismes partenaires dans la région. En 2003, puis en 2005, une enquête sociologique a été menée permettant d'acquérir des informations spécifiques concernant plusieurs domaines reliés entre eux :

- niveau d'information concernant la région et l'autorité régionale ;
- établissement d'une autorité régionale au sein de la région ;
- perception de la région d'Olomouc et de l'autorité ;
- niveau de sensibilité du public concernant la représentation politique pour la région ;
- sujets professionnels actuels et spécifiques, i.e. services de transport etc.

### Résultats retenus :

- 68% des habitants de la région d'Olomouc reçoivent le mensuel Olomoucký kraj sur une base régulière, et ce segment de la population locale a une perception positive de la région et une attitude plus civique
- Les deux cinquièmes des citoyens estiment que l'autorité régionale est performante. En comparaison avec 2003, une tendance positive apparaît et l'on peut conclure que l'autorité a trouvé sa place dans le système de l'administration publique. D'un

## Administration régionale

autre côté, l'autorité est perçue négativement par une frange de la population locale n'ayant pas d'expérience directe avec cet organisme.

- 86,1% des habitants considèrent la région d'Olomouc comme un lieu de vie agréable.

## Approche suivie pour atteindre de meilleurs résultats

Sur la base d'une enquête publique portant sur la perception générale de l'autorité, sur sa manière de communiquer et son image, nous avons adopté une stratégie d'information nouvelle et active. D'autres étapes ont été introduites afin de garantir la fourniture mensuelle de Olomoucky kraj à tous les habitants de la région. L'accès gratuit à la chaîne de télévision parlementaire par câble et satellite « 24cz » a été donné aux municipalités de la région Olomouc. Ces mesures vont améliorer l'accès aux informations et aux services de l'administration pour le grand public comme pour les usagers professionnels.

De plus, des efforts ont été déployés afin d'augmenter l'implication directe des citoyens dans différents aspects de la vie politique, économique et sociale de la région. L'objectif de la nouvelle politique d'information de la région d'Olomouc consiste à améliorer la communication entre les autorités de l'administration publique et les citoyens qu'elle prétend servir et d'avoir du feedback. Les représentants régionaux et de l'autorité se voient octroyer du temps de diffusion aux chaînes de télévision régionales.

Un projet a été lancé pour transformer le site Internet par l'application des systèmes de gestion des contenus et des documents (En plus de la proposition d'une solution technique, la question de la présentation graphique a été discutée en relation avec la mise en page des composantes, la clarté, le fonctionnement et en prenant en compte les besoins et l'approbation de SONS (un organisme tchèque pour les aveugles et les malvoyants) et WAI (Web Accessibility Initiative). La transformation du site Internet a été évaluée très positivement par les citoyens, tout comme par la compétition « bouclier d'or ».

Des évaluations périodiques de la satisfaction des citoyens/clients visitant l'autorité régionale sont en cours de préparation. Ces évaluations se concentrent sur la qualité des services fournis et le professionnalisme des fonctionnaires. Les citoyens/clients peuvent déposer leurs idées et plaintes dans une boîte à propositions. Toutes les informations concernant les enquêtes sont publiées dans le bulletin « Olomoucky kraj ». Nous avons lancé un projet de benchlearning parmi 11 régions tchèques afin d'acquérir des connaissances sur les meilleures pratiques dans d'autres régions.

## Le CAF en pratique

L'autorité régionale d'Olomouc a mené 3 cycles depuis 2003. L'équipe de travail a tout d'abord évalué les forces et les faiblesses. A partir de là, des mesures d'amélioration ont été proposées. Nous avons essayé de parvenir à un consensus dans la plupart des cas, seuls quelques sous-critères ont nécessité une moyenne arithmétique.

1. auto-évaluation (2003) - 15 membres (7 cadres, 8 employés de bureau)
2. auto-évaluation (2004) - 15 membres (6 cadres, 6 employés de bureau) - composition identique
3. auto-évaluation (2005) - 12 membres (6 cadres, 6 employés de bureau) - 6 membres de l'équipe sont restés dans le groupe, 6 ont été remplacés

Durée de l'auto-évaluation : 3 jours

Méthodes de l'atelier de travail: brainstorming



### Leçons tirées

L'objectif du CAF ne consiste pas à obtenir coûte que coûte le maximum de points, mais à établir des systèmes de management opérationnels et des processus d'amélioration permanente dans les activités de l'organisme.

## Contact

Renáta Vrbová

Coordnatrice qualité

r.vrbova@kr-olomoucky.cz

## Autorité administrative du district d'Ebersberg



### Autorité administrative du district d'Ebersberg – gestion communale

Pays: Allemagne

Site Internet: [www.lra-ebe.de](http://www.lra-ebe.de)

Nombre d'utilisations du CAF : 1 X

Mots clés :

processus d'amélioration continue, garanties de service, benchmarking

**Critères retenus:** résultats auprès des citoyens  
résultats des performances clés

### Mission

L'autorité administrative du district d'Ebersberg est à la fois une autorité publique et une entité locale autonome.

En tant qu'autorité publique elle exerce des tâches de surveillance telles que les procédures d'autorisation de planification et des interventions relevant de la législation sur la protection de l'environnement ainsi que la délivrance des permis de séjour, de cartes grises et des permis de conduire. En tant qu'autorité locale, l'autorité administrative du district d'Ebersberg est essentiellement en charge de l'aide sociale et de l'assistance à la jeunesse, de questions touchant à l'éducation, domaine dans lequel elle est responsable des dépenses matérielles, et des transports publics locaux.

L'autorité administrative du district d'Ebersberg emploie plus de 400 personnes et est responsable des dépenses totales de quelque 75 millions d'euros. Les dépenses d'investissement se montent à une dizaine de millions d'euros par an.

### Principaux résultats obtenus

Le CAF a identifié et traité les domaines d'amélioration suivants :

### Amélioration au niveau du leadership :

L'autoévaluation a montré une amélioration au niveau du processus consistant à se mettre d'accord sur des objectifs et des instructions données aux employés. Les cadres dirigeants ont également bénéficié d'une aide fournie sur une base plus individuelle par le biais de l'introduction du coaching obligatoire pour l'encadrement en 2003/2004. Depuis 2004, le coaching de groupe et à la gestion de conflits a également été introduit et une formation ciblée à la prévention des conflits a été mise à disposition.

### Amélioration dans la gestion des ressources humaines:

Le CAF a clairement souligné la possibilité de proposer des améliorations, ce qu'une enquête ultérieure auprès du personnel a confirmé. En 2006, le programme « Des idées pour optimiser l'amélioration » sera lancé. Ce concept sera lié à celui de la performance et de la récompense actuelles et devra optimiser davantage l'organisation de l'intérieur.

### Amélioration au niveau de l'optimisation continue de l'orientation citoyen:

Le CAF a donné un élan additionnel à l'offensive services lancée en 2000. Depuis, des garanties de service ont été introduites dans plusieurs autorités au sein de l'autorité administrative du district, comme un nettoyage de voiture gratuit pour ceux qui doivent attendre plus de 10 minutes leurs cartes grises. Une autre enquête auprès des citoyens a été conduite en

## Administration régionale

2005 afin de maintenir et de mettre en œuvre de nouvelles initiatives d'optimisation de manière continue.

**La comparaison avec d'autres administrations (benchmarking) :**

Le CAF a mis en évidence des faiblesses patentées dans le tableau de performances inter-autorités. La majeure partie de ces faiblesses ont entre-temps été résolues, par ex. au moyen d'un groupe de benchmarking en place dans les autorités chargées des questions relatives aux ressortissants étrangers depuis trois ans, et grâce à la participation à un groupe de benchmarking national consacré aux écoles supérieures et à un groupe d'autorités bavaroises d'assistance sociale aux jeunes. Un nouveau groupe de benchmarking sera créé en 2006 dans le service chargé des permis de conduire.

**Mesure des résultats atteints dans le leadership :**

Effectuée par les citoyens même. Le nombre de bons de nettoyage de voitures est une mesure du degré de respect de la garantie de service.

**Mesure des résultats atteints au niveau de la gestion des ressources humaines :**

Nous nous sommes fiés à des enquêtes menées auprès du personnel sur une base régulière depuis 1999. En répétant les mêmes questions, il est possible de voir si les projets et actions d'amélioration mis en place entre-temps ont conduit à l'amélioration des résultats des enquêtes. Le nombre de propositions est mesuré dans le cadre du MiVo (en allemand « Mit Ideen Verwaltung optimieren », ce qui signifie « Des idées pour optimiser l'administration »).

**Mesure des résultats atteints au niveau de l'orientation citoyen :**

Effectuée par les citoyens mêmes. Le nombre de bons de nettoyage de voitures est une mesure du degré de respect de la garantie de service.

**Mesure des résultats en comparaison avec d'autres autorités (benchmarking) :**

Les groupes de benchmarking publient des rapports réguliers sur leur travail. Les critères de mesure développés par ces groupes permettent de comparer notre propre état d'avancement avec celui d'autres autorités. Ceci engage une série d'initiatives pour

l'optimisation de la performance de notre propre autorité.

**Approche suivie pour atteindre de meilleurs résultats**

Le CAF a essentiellement été utilisé par notre organisme pour analyser notre processus d'optimisation continue. Plus particulièrement, le CAF nous a aidés à identifier les domaines où nous ne sommes pas encore actifs. Les priorités susmentionnées pour notre travail en ont résulté. À cet égard, nos garanties de service revêtent une valeur particulière. Il n'était pas facile de faire accepter ce système dans notre autorité. Le feedback positif des citoyens et de la presse écrite a en fin de compte permis l'introduction de trois nouvelles garanties de service. Une garantie de service interne de la part de notre fournisseur de traitement de données au personnel est en préparation. À l'avenir, il y aura des temps de réponse prédéterminés dans le domaine du traitement de données, lorsqu'une imprimante est hors-fonction par exemple. Si ces temps de réponse ne sont pas respectés, les employés concernés par ce dysfonctionnement recevront un bon de cantine. De cette manière, les employés procéderont eux-mêmes à l'évaluation du respect du temps de réponse garanti, critère qui sera mesuré sur la base des bons de cantine délivrés. Le cycle ci-dessous assure la mise en place du CAF et de nouvelles améliorations continues.

**Le CAF en pratique**

Processus d'autoévaluation :

- 12 évaluateurs de tous les départements et différents niveaux hiérarchiques étaient impliqués.
- 1,5 heures environ ont été prévues pour remplir anonymement le formulaire d'évaluation européen standardisé.
- Un atelier de travail d'une journée a été organisé pour une réflexion collective.
- Chaque indicateur (plus de 200) a été discuté.
- L'évaluation pouvait uniquement être changée si l'on renonçait à l'anonymat.

Les dirigeants n'ont pas rendu la participation au CAF obligatoire. La majeure partie des employés y était favorable. Un seul niveau hiérarchique - les travailleurs manuels - n'a pu être convaincu de participer. Sinon, tout le monde était favorable au CAF : les cadres dirigeants, les cadres supérieurs et moyens, les chefs de département, les spécialistes et les responsables de groupe tout comme les employés de bureau et les secrétaires.

Remplir le questionnaire a duré uniquement 1,5 heures, et une grande importance a été attachée à l'évaluation donnée par les participants. Le moment crucial du CAF était l'atelier de travail d'une journée organisé en dehors de l'autorité pour garantir une atmosphère détendue et calme. Tous les participants ont décrit cet atelier comme un exercice utile qui leur a permis de mieux connaître leur propre autorité. Surtout, cet atelier a identifié des secteurs potentiellement perfectibles.



### **Leçons tirées**

Un mauvais résultat, cela n'existe pas. Un résultat apparemment mauvais est un bon résultat parce qu'il révèle l'existence d'un potentiel d'amélioration.

### **Contact**

Brigitte Keller

Responsable de la gestion communale / gestion financière

[Brigitte.keller@lra-ebe.bayern.de](mailto:Brigitte.keller@lra-ebe.bayern.de)



# Autorité de l'administration publique du comté de Bács-Kiskun

"Public administration  
is for the citizens"



**Office for  
Public Administration  
of Bács-Kiskun County**

## Autorité de l'administration publique du comté de Bács-Kiskun

Pays : Hongrie

Site Internet : [www.bacskozig.hu](http://www.bacskozig.hu)

Nombre d'utilisations du CAF : 2 X

Mots clés :

amélioration à peu de frais, haute efficacité, objectifs identifiés par un groupe d'évaluation, benchmarking et résultats mesurables à court terme

### Critère retenu :

résultats auprès des citoyens

L'administration publique du comté de Bács-Kiskun est une entité administrative étatique relevant de l'autorité du gouvernement en la personne du ministre de l'intérieur.

### Mission

La mission de l'autorité de l'administration publique du comté de Bács-Kiskun est de fournir des services de haute qualité dans le cadre de ses activités de services rendus à tous les clients, indépendamment du sexe, de la race, de la nationalité ou de la religion. La loi investit cette autorité administrative des responsabilités suivantes :

- coordination entre les autorités et agences administratives opérant dans le pays ;
- contrôle de la légalité de l'activité du gouvernement local et engagement de nouvelles mesures en cas de non-respect de la loi ;
- procédures administratives reliées aux tribunaux.

### Vision

Dans l'exécution de nos tâches nous avons pour objectif d'améliorer de manière continue le niveau de notre travail professionnel en adoptant tout un éventail d'instruments, y compris la formation de notre personnel et l'utilisation de plus en plus efficace des ressources mises à notre disposition.

L'administration emploie 78 personnes et a un budget annuel de 1 692 millions d'euros. En moyenne, 5 000 clients se rendent chez nous par an. Notre personnel est en contact avec les cadres supérieurs de notre gouvernement local pour lesquels l'office constitue une bouée de sauvetage dans l'océan des réglementations.

### Principaux résultats obtenus

À l'issue de l'autoévaluation CAF, un questionnaire de satisfaction des clients a été conçu pour les personnes visitant notre organisme. Au cours de la période sous revue (6 mois), 95% des questions ont reçu des réponses très positives. Divers indicateurs ont été appliqués, comme :

- le respect du délai spécifié par la réglementation sur l'accomplissement de la procédure administrative : 95% des cas ;
- le nombre de plaintes : 0,3 % des dossiers par année.

Les questionnaires ont été distribués aux clients visitant notre organisme, qui, après avoir rempli le questionnaire, l'ont déposé dans la boîte à idées. Le questionnaire portant sur la satisfaction des clients a été rédigé de manière à ce que le compléter ne prenne pas plus de 5 minutes. Le questionnaire se composait

## Administration régionale



de questions concises et claires concernant le niveau de la procédure administrative: les durées d'attente, les compétences professionnelles et le savoir des fonctionnaires, leur capacité de résoudre les problèmes des clients, et l'impression générale donnée par l'office.

Sur notre site Internet, un forum présentant des idées et propositions concernant l'opération de l'autorité a été créé. Par ailleurs, l'office dispose d'un numéro vert que les clients peuvent appeler gratuitement. En 2005, l'on a introduit de manière expérimentale une « journée clients » permettant aux clients de faire des démarches administratives un jour de la semaine où les heures d'ouverture étaient prolongées jusqu'à 18 heures. Le nombre de clients profitant de cette opportunité a été recensé et mesuré.

### **Approche suivie pour atteindre de meilleurs résultats**

En vue de la satisfaction des clients/citoyens, l'autorité poursuit une amélioration continue de ses procédures. Les clients sont impliqués dès le début du processus de planification. Leurs propositions qui arrivent via différents canaux sont mises à profit et intégrées à notre système opérationnel.

Pour conclure la procédure d'autoévaluation CAF, un plan d'action a été préparé. Le groupe autoévaluation a identifié plusieurs domaines perfectibles. Beaucoup des mesures proposées étaient destinées à améliorer le flux d'informations externes. Le site Internet de notre organisme a été remanié dans un souci de plus grande convivialité. Une équipe a été mise en place qui est responsable de la publication de toute information importante sur notre site Internet. De plus, un « guichet pour les informations utiles » a été créé, où nos clients peuvent trouver les coordonnées des employés, les heures et un accès électronique.

Des documents modèles et des descriptions de différentes procédures administratives ont été élaborées et mises à disposition sous forme électronique. Un système visant à réduire la charge administrative supportée par les clients et permettant aux employés

d'indiquer les réglementations superflues causant d'infinies difficultés aux clients a été mis en place. Les propositions de dérégulation ont été transmises aux autorités compétentes.

### **Le CAF en pratique**

Le processus d'autoévaluation a été mené dans notre autorité par un groupe représentatif réunissant des employés allant des dirigeants jusqu'au personnel auxiliaire. L'autoévaluation s'est étalée sur une période de 3 à 6 mois. 27 employés ont participé au groupe d'autoévaluation lors du premier cycle d'évaluation, et 20 employés (25% de l'effectif total) lors du second. Le premier processus d'autoévaluation a été mené en associant un expert externe, cette année le processus a été effectué sous la conduite du coordinateur qualité nommé au sein de notre autorité. Les membres du groupe d'autoévaluation ont participé à deux formations et chaque participant a rempli les questionnaires en ligne. La réunion à l'occasion de laquelle les membres du groupe sont parvenus à un consensus et ont identifié une valeur indicatrice pour chaque sous-critère était l'un des principaux éléments du processus d'autoévaluation. En plus de l'amélioration de l'organisation, l'autorité a commencé à promouvoir la procédure d'autoévaluation CAF dans l'ensemble du comté et a initié un programme de formation.



#### **Leçons tirées:**

L'engagement et l'ouverture des cadres supérieurs constituent la clé du succès. Cet esprit doit être transmis aux membres du personnel afin d'assurer un retour d'expérience honnête et utile.

### **Contact**

Dr Ágnes Bozóky  
Coordinatrice / conseillère qualité  
bozoky.agnes@kozighiv.b-m.hu

# Administration de la voïvodie de Sainte-Croix (Świętokrzyskie)

Ich bin gern nützlich



## Administration de la voïvodie de Sainte-Croix (Świętokrzyskie) à Kielce

Pays : Pologne

Site Internet : [www.kielce.uw.gov.pl](http://www.kielce.uw.gov.pl)

Nombre d'utilisations du CAF : 1 X

Mots clés : satisfaction des clients, accès électronique, relations partenariales avec les clients, création d'une image de marque

### Critères retenus:

résultats auprès des citoyens

résultats des performances clés

L'administration de la voïvodie de Sainte-Croix (Świętokrzyskie) à Kielce est une unité d'administration gouvernementale dont le rôle est de fournir des services publics et de représenter les activités du gouvernement polonais dans la province de Świętokrzyskie.

Notre **mission** est de fournir des services publics complexes et professionnels à ses clients.

Notre **vision** : créer une administration électronique pour les clients.

L'administration de la voïvodie de Sainte-Croix à Kielce emploie 365 personnes.

## Principaux résultats obtenus

Les principaux résultats ont été obtenus sur le plan de la satisfaction des clients, des citoyens et des institutions. Notre objectif est d'évaluer nos actions d'amélioration. Nous avons recensé une **augmentation continue** de la **satisfaction des clients** privés et institutionnels, ce qui démontre l'efficacité des actions prises et l'adéquation de la réponse donnée aux besoins des clients.

L'un de nos objectifs consiste à faire passer les taux de satisfaction relatifs à la prestation des services à un score de 4 ou 5 sur une échelle de 1 à 5. Le résultat de la première mesure pré-CAF (et les démarches d'optimisation) était de 73%, et de 85% à l'issue de la seconde mesure. L'évaluation du professionnalisme

de nos employés était de 62% en 2004 et de 82% en 2005 sur la même échelle.

En outre, nous nous sommes vu décerner le premier prix de « l'administration publique la plus moderne » à l'occasion d'un concours organisé par le responsable de la fonction publique en 2005. Les experts pilotant ce concours ont mené des évaluations externes d'efficacité de notre projet.

Nous avons changé de fond en comble les enquêtes sur les besoins des clients en recourant à de nouveaux questionnaires professionnels et ciblant non seulement les clients individuels, mais aussi les collectivités autonomes, ce qui constituait une première. Les résultats ont servi de base à la préparation d'actions d'amélioration menées conjointement avec les clients et répondant à leurs besoins. Avant l'autoévaluation CAF nous mesurons uniquement la satisfaction de nos clients privés. Par la suite, nous avons adressé des questionnaires à différents groupes de clients bien ciblés. Ils ont exprimé leurs avis sur une échelle de 1 à 5. Par conséquent, nous avons obtenu plus d'information sur les taux de satisfaction parmi ces groupes et leurs attentes concernant l'avenir. Les différents taux de satisfaction ont été comparés avec les scores collectés en 2004. La satisfaction des clients institutionnels a été mesurée pour la première fois, voilà pourquoi il était impossible de percevoir un changement.

## Administration régionale

## Approche suivie pour atteindre de meilleurs résultats

Deux exemples d'actions d'amélioration mises en place et résultant de l'autoévaluation menée en ligne avec le modèle CAF sont présentés par la suite.

### 1. Élaboration de la stratégie de l'administration de la voïvodie de Sainte-Croix à Kielce pour 2004-2007

Un document a été élaboré, définissant les obligations légales de l'administration, sa mission, sa vision et sa politique en matière de qualité. Il contient une planification à long-terme et des solutions pour une amélioration durable et systématique de la gestion de l'administration et l'amélioration des services fournis. Cette stratégie se veut un jalon sur la voie menant aux objectifs à court et à long terme. Elle contient 11 programmes de développement avec des calendriers, des objectifs relatifs à la qualité, des mesures et des budgets séparés, couvrant tous les domaines de l'activité administrative.

### 2. Amélioration de la communication électronique avec les clients et les collectivités locales

Nous avons établi un centre d'autorisation facilitant la délivrance de certificats pour des signatures numériques, incluant notre propre programme de gestion de son utilisation. En plus du bureau virtuel de service aux clients, un nouveau site Internet interactif a été mis en place contenant des systèmes destinés aux personnes handicapées, en réponse aux besoins exprimés par les clients.

Nous avons conçu un programme appelé « Budget de la voïvodie » simplifiant la collecte des rapports budgétaires de 150 unités administratives publiques régionales. L'application permet de faciliter la communication électronique avec des utilisateurs autorisés dans de nombreux autres domaines.

Le service Intranet a été amélioré et un système intégré de diffusion de documents a été mis en place en vue d'améliorer les opérations internes et d'augmenter la transparence des services fournis.

Toutes les actions sont en accord avec les programmes, stratégies et projets du gouvernement polonais, comme « e-Pologne », « e-Gouvernement », « stratégie

anticorruption » et « administration publique la plus conviviale ». Les mesures y afférentes sont une partie importante du projet. Les résultats quantitatifs et qualitatifs sont mesurés tous les six mois au cours de la révision de la gestion et à l'issue de chaque étape du projet au moyen de méthodes statistiques. Les résultats sont présentés aux différents groupes d'employés sous forme de graphiques et de diagrammes.

## Le CAF en pratique

Nous avons mené une autoévaluation conforme au système CAF et développé des actions d'amélioration au cours d'un atelier de travail de deux jours avec la participation d'une trentaine de fonctionnaires de tous les niveaux et de tous les départements. Les participants ont été sélectionnés par leurs supérieurs hiérarchiques. Différentes équipes ont apprécié l'ensemble des critères et comparé les résultats. Les scores finaux et le choix des domaines à améliorer ont été retenus après débat. Par conséquent, les véritables avantages du processus d'autoévaluation semblaient être le travail collectif, la comparaison de différents points de vue et la capacité à étayer clairement chaque affirmation. Les priorités ont été clairement définies sur la base des tâches légales assignées à l'organisme ainsi que de la mission, de la vision et des objectifs qualitatifs développés au plan interne. Ces priorités ont été prises en compte dans le choix des domaines à améliorer. Les responsables des actions d'amélioration ont été désignés parmi les participants à l'atelier.



### Leçons tirées:

Le système a été mis en place sans base comparative. Un échange d'expériences avec d'autres organismes appliquant le CAF serait très utile en vue d'éviter des obstacles. De plus, le besoin de s'entendre sur des normes et d'avoir l'opportunité d'expliquer des doutes a été clairement mise en évidence.

### Contact

Joanna Wisniewska-Martynowicz

Responsable du système de gestion de la qualité au niveau de la voïvodie

org02@kielce.uw.gov.pl

# L'église protestante à Hesse et Nassau



## Administrations régionales et centrales de l'église protestante à Hesse et Nassau Evangelische Kirche in Hessen und Nassau (EKHN)

Pays : Allemagne

Site Internet : <http://www.ekhn-kv.de>

Nombre d'utilisations de CAF : 1 X

Mots clés : orientation client, participation du personnel, descriptions des processus, concepts d'information

### Critères retenus

résultats auprès du citoyen

L'église protestante à Hesse et Nassau [Evangelische Kirche in Hessen und Nassau - EKHN] est une église régionale pour les Länder fédéraux de Hesse et de la Rhénanie-Palatinat. Elle compte 1,8 millions de membres et 1 178 paroisses et elle emploie 21 367 personnes. Son budget total s'élève à 451 millions d'euros.

### Mission

La structure administrative de l'église protestante à Hesse et Nassau se compose d'une administration centrale et de 13 administrations régionales. Ces administrations gèrent l'ensemble des finances, du personnel et du patrimoine de l'église. Les administrations régionales sont organisées en entités indépendantes créées fin 2003 par la fusion d'un plus grand nombre de petites unités administratives.

### Vision

Par développement de la qualité dans les administrations nous entendons de manière générale (outre le développement de l'esprit de qualité au sens d'une amélioration constante des services rendus à nos membres et clients) un soutien global et continu apporté aux instances de gestion dans le cadre de leurs missions.

L'introduction du CAF résultait directement des mesures prises afin d'améliorer l'administration. Dans un premier temps, il a été introduit dans les administrations régionales, et en 2006 il sera mis en place

dans l'administration centrale de l'église. La première administration régionale va mener un deuxième cycle d'évaluation en 2006.

### Principaux résultats obtenus

Le premier cycle d'évaluations a donné des résultats positifs pour le critère de la satisfaction du personnel en termes de motivation, de l'atmosphère de travail et des conditions de travail. Ont été évalués négativement : les domaines de la participation du personnel, les systèmes d'information du personnel et le développement du personnel dans son ensemble.

L'entité centrale évalue ses principaux processus via une étude statistique annuelle régulière dont les résultats sont transmis aux administrations régionales ou peuvent être téléchargés. Ces statistiques sont soutenues par l'inspection des paroisses. L'inspection, qui est effectuée tous les 8 ans, est une procédure inscrite dans la loi visant à évaluer le travail accompli dans les paroisses, y compris les services administratifs fournis. Les réponses spécifiques concernant la satisfaction du personnel ou des clients sont obtenues au moyen de questions clés posées aux acteurs concernés de diverses manières : par ex. à l'aide d'un formulaire de demande, de fiches d'évaluation distribuées dans le cadre de cours de formation, de réunions ou par courrier direct. Tous les moyens (oraux, postaux et électroniques) sont utilisés .

## Administration régionale

Pour ce qui est de la satisfaction du personnel, l'information est collectée lors d'entretiens de performance ou grâce au feedback donné par les superviseurs. Ces entretiens sont répétés afin de mettre en évidence des changements éventuels. Notre expérience montre qu'un entretien-performance dont l'effet n'est pas évalué n'est pas très utile ; par conséquent, nous recommandons une évaluation régulière. Un élément novateur dans la mesure des résultats au niveau de l'organisation générale est le lien entre les résultats de l'évaluation CAF et la définition d'objectifs dans des domaines comme la mission, le personnel et les finances, afin d'arriver à un système de contrôle stratégique.

### Approche suivie pour atteindre de meilleurs résultats

L'autoévaluation a montré qu'en matière de gestion du personnel les administrations utilisant des outils de développement ou menant des entretiens de performance sont rares, et lorsqu'elles le font ce n'est pas sous forme écrite. En conséquence, ces mesures étaient difficiles à comprendre et manquaient de transparence. Les concepts de communication externe et interne faisaient défaut. D'autre part, la gestion des processus, en particulier la documentation des processus, a aussi un impact sur la satisfaction du personnel grâce à des descriptions de processus claires.

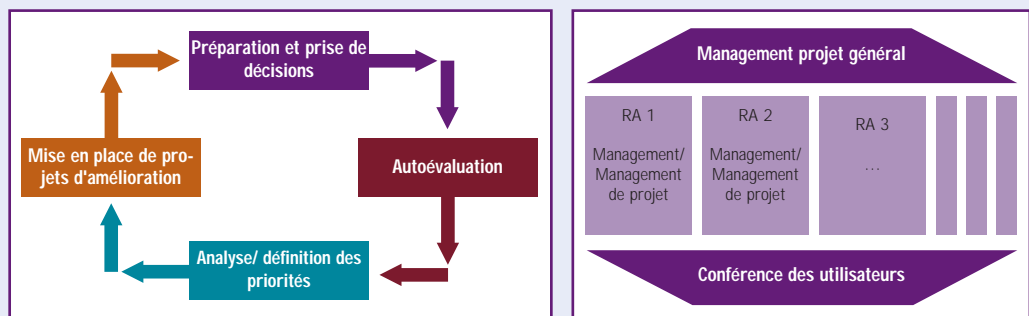
Le premier objectif dans tous les projets de changement dans l'EKHN est la décentralisation des responsabilités et la concentration de la responsabilité et des ressources au niveau régional. Dans la mise en place de projets d'amélioration dans des administrations régionales individuelles nous mettons à profit des outils de gestion de projet. La mise en œuvre est gérée conjointement par l'équipe dirigeante en tant que

responsable de la qualité et par le personnel. La participation des acteurs et la création d'une conférence des utilisateurs a fourni un autre élan positif.

C'est surtout compte tenu du défi représenté par la fusion d'employés venant de différentes administrations en une seule unité que le résultat de l'introduction du CAF apparaît globalement positif aux chefs de projet et aux managers administratifs. La fusion du CAF et des objectifs en un seul système de contrôle constitue l'innovation la plus intéressante. L'introduction de la gestion de la qualité a permis à l'église fédérale de trouver un équilibre entre la décentralisation des responsabilités et le modèle de contrôle moderne grâce à la détermination des objectifs et à la documentation relative aux objectifs atteints.

### Le CAF en pratique

Les jalons majeurs de l'autoévaluation des administrations respectives sont : la décision d'exécution, la fourniture d'information au personnel et la participation des employés, la formation, la création d'un groupe d'évaluation, l'autoévaluation consécutive, la priorité



donnée aux projets d'amélioration, la définition d'objectifs, la mise en place et l'organisation d'une évaluation régulière. Idéalement, le processus est divisé en quatre phases. Ces phases représentent un processus continu, répété tous les trois ans.

Les résultats de l'évaluation CAF menée dans les administrations individuelles sont analysés à l'extérieur des administrations afin d'obtenir un résultat valable. Les résultats sont évalués dans chaque administration régionale et la priorité est donnée aux projets d'amélioration. L'administration centrale reçoit les in-

formations concernant les résultats moyens, les projets d'administration priorités et les succès obtenus en termes de mise en place.

L'introduction du développement de la qualité est coordonnée au moyen de l'établissement d'une gestion de projet générale et d'une conférence des utilisateurs. Au sein des administrations régionales elles-mêmes, le développement de la qualité est introduit par les cadres dirigeants de ces administrations et par des membres d'une administration régionale temporairement responsables du projet.



### **Leçons tirées**

L'approche privilégiant le travail en réseau et la coopération entre les administrations régionales appuie le processus de changement, surtout au moyen des projets communs de mise en place. Toutes les administrations régionales ne cherchent pas des solutions individuelles pour chaque question.

### **Contact**

Monika Griep

Responsable pour le développement de la qualité

Monika.Griep@ekhn-kv.de



# ONE, Office de la Naissance et de l'Enfance



## ONE, Office de la Naissance et de l'Enfance

Country: Belgium

Website: [www.one.be](http://www.one.be)

CAF uses: 1 X

Key words:

Reconnaissance du citoyen client ; Efficience (=qualité/coût) ; Auto-amélioration ; Créativité

### Focus:

Citizen Results

People Results

Society Results

Key Performance Results

L'Office de la Naissance et de l'Enfance est un organisme public belge, compétent dans la partie francophone du pays (4,3 millions d'habitants, 52.000 naissances annuelles).

Les **missions** de base de l'ONE sont:

- l'accompagnement de l'enfant dans son milieu familial et social,
- l'accueil de l'enfant en dehors de son milieu familial.
- Composé de 1.300 agents, l'ONE dispose d'un budget annuel de 162.000.000 € .

Dans le cadre d'une politique d'égalité des chances, d'accès à l'emploi des femmes, l'ONE est confronté, comme de nombreux pays européens, à une pénurie de places d'accueil pour les enfants de 0 à 3 ans. L'ONE a la volonté de développer et de soutenir des milieux d'accueil pour les jeunes enfants qui remplissent des standards de qualité prévus dans un "Code de qualité de l'accueil".

L'ONE subventionne certains milieux d'accueil (50% du budget de l'Office). Il encourage également la création d'accueils privés, notamment les accueillantes

d'enfants qui accueillent à leur domicile 4 enfants, soit 600 accueillantes en activité. Il en surveille la qualité par des visites à domicile sur place de travailleurs psycho médico-sociaux.

## Our major results

Une bonne pratique a été conçue et développée en 2004 pour le suivi des accueillantes d'enfants (critère 6: citoyen/client), cela dans un contexte de pénurie de moyens. L'objectif était le suivi "Qualité" des accueillantes en fonction et le soutien à la création de nouvelles places d'accueil (critère 8 et 9). Le développement de cette initiative a fait l'objet d'une auto-évaluation CAF sous le titre "Qualité, technologie et travail en réseau: clés de modernisation pour l'ONE". L'action est citée comme exemple de bonne pratique "orientation client" lors de la 3ème conférence sur la qualité des services publics en Belgique (octobre 2005 [www.publicquality.be](http://www.publicquality.be)). La bonne pratique a mené à des résultats remarquables.

### Critère 6: citoyen /client

93% des accueillantes sont satisfait vis-à-vis du con-

## Services sociaux et sécurité sociale



tact avec l'agent conseil et des informations reçues. Les accueillantes impliquées nous adressent leur témoignage pour publication dans notre journal d'information.

### Critère 7 : personnel

Le personnel est motivé, autonome, ayant le sentiment de faire partie d'une équipe. Les Echanges d'informations sont très rapides via des médias variés (l'Intranet, les conférences téléphoniques, échanges mails). Mais il reste des difficultés au niveau des outils informatiques et du télé travail.

Les indicateurs d'absentéisme sont très bas mais taux de rotation est élevé.

### Critère 8: société

Plusieurs places d'accueil ont été créées et le télé travail (pas de local à l'ONE) et les réunions téléphoniques minimisent les déplacements.

### Critère 9: performances clés

En 3 mois, 353 visites, dont 25% à des candidates, ont eu lieu. D'emplois indépendants et de nouvelles places d'accueil ont été créées. La connaissance du contenu des visites s'est améliorée via les rapports standardisés (évaluation qualité)

Il est très important de disposer des méthodes multiples de mesures.

Critère 6: **Enquête téléphonique** de satisfaction chez les accueillantes (1/2005)

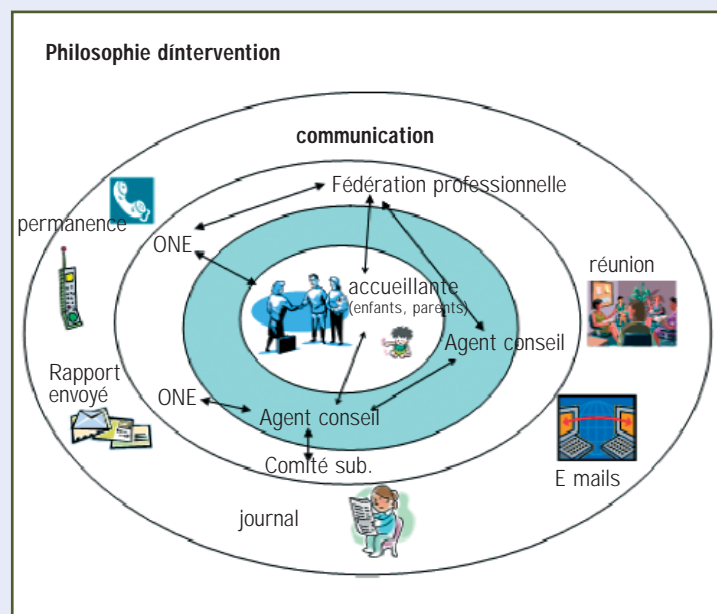
Critère 7: **Enquête anonyme écrite** de satisfaction chez les Agents conseil. (1/2005)

Critère 8, 9: **Statistiques des visites à domicile:** une des originalités du projet.

Pour chaque visite, un rapport standard est rédigé. Il est rempli par l'agent sur son ordinateur portable à son domicile et envoyé à l'administration, à l'ONE régional et à l'accueillante. Ce rapport encodé nous donne une série de données: nombre de visites, durée, thèmes abordés, etc. Il mesure la performance (nombre de visites), la qualité observée, et sert d'outil de dialogue avec l'accueillante qui en reçoit copie.

### Our way to (the) better results

La nouvelle équipe mise en place est composée de 6 personnes (assistantes sociales ou infirmières). Une



organisation de travail en réseau soutenue par les avancées technologiques a été développée.

La philosophie d'intervention est "orientée client" comme indiqué dans la figure ci-dessous.

L'équipe innove en utilisant une organisation et des outils nouveaux:

- L'Agent conseil est prioritairement en visite chez les accueillantes.
- Il ne dispose pas de bureau à l'ONE, fait de la télé travail et effectue des permanences, y compris en soirée, via GSM.
- Un rapport de visite au format prédéterminé est rempli en ligne par l'Agent conseil après chaque visite. Ce rapport est systématiquement envoyé à l'accueillante, au siège central et au Comité subrégional.
- L'équipe dispose d'un Intranet reprenant les outils de référence, utilise la réunion téléphonique pour les concertations hebdomadaires.
- Les outils se sont diversifiés: création d'un journal pour les accueillantes, etc.
- L'équipe est coordonnée à partir de l'Administration centrale

L'évaluation du projet a démontré que l'usage systématique de l'informatique (rapports standardisés) a été problématique (panne, connexion défectueuse).

Les outils développés en interne ont été testés, améliorés progressivement. Aujourd'hui, un budget spécifique nous est attribué. L'outil en développement tiendra compte des difficultés rencontrées, des améliorations demandées par le personnel. La base de données permettra une mesure continue des indicateurs. Au départ, l'ONE prenait en charge 2 h de GSM/agent/mois. L'ONE a augmenté le remboursement à 4 h, pour répondre aux besoins mesurés.

Pour la deuxième année de fonctionnement d'un plan d'amélioration (2005/2006) a été rédigé. Il intègre l'informatique, le développement qualité chez les accueillantes, la formation spécifique du personnel, la poursuite des actions d'informations sur les résultats. Il intègre de nouveaux stakeholders: les candidates accueillantes, les parents et les enfants.

### The CAF in practice

La responsable du projet a participé préalablement à 2 journées de formation CAF organisées par les services publics fédéraux belges. Le projet ne concernant qu'une partie de l'organisation, il a été décidé de faire participer les différents stakeholders de l'ONE à l'évaluation.

#### Le groupe de cotation était composé de:

- 2 membres de l'équipe (assistantes sociales) et la responsable,
- 3 représentants de la haute hiérarchie de l'Office (DDRH, audit,...),
- 2 cadres (juriste, responsable régional).

L'exercice de cotation s'est déroulé en 2 journées. Pour respecter ce délai, un exercice CAF "allégé" a été réalisé.

La responsable du projet a présidé le groupe de cotation, sans coter.

En cas de divergence sur les cotes: alignement sur les cotes les plus basses (priorité à la description du processus plus qu'à la cote).

Les cotes sont jugées sous-évaluées par l'expert externe.



### Lesson learned

Possibilité de réaliser une application du CAF sur une partie d'une organisation, pour faire émerger une bonne pratique.

### Contact

Nicole ROLAND

Directrice des milieux d'accueil non subventionnés

nicole.roland@one.be



# Service public fédéral pour l'intégration sociale



## Service Public fédéral pour l'intégration sociale

Pays: Belgique

Site Internet: [www.mi-is.be](http://www.mi-is.be)

Nombre d'utilisations du CAF: 1 x

Mots clés: intégration, qualité, ajustement stratégique, processus de gestion

### Critères retenus:

résultats auprès du personnel

résultats des performances clés

Le SPP Intégration Sociale a été fondé en 2002 afin de coordonner et de financer en partie les centres locaux pour l'assistance sociale. Ces centres locaux soutiennent les personnes dans le besoin ou nécessitant une assistance sociale. De plus, le SPP est actif en matière d'économie sociale, de politique urbaine et de lutte contre la pauvreté. Le SPP compte 130 employés répartis sur 14 départements.

**La définition des missions et visions** souligne que le PSS assure la préparation, l'exécution et l'évaluation de la politique fédérale d'intégration sociale. Le SPP veut garantir à tous l'accès aux droits sociaux

**Les valeurs** du SPP consistent en : des actions sur mesure, l'égalité des chances, la non-discrimination, la diversité et la consultation permanente de ses acteurs.

**Le plan de gestion** se concentre sur 7 objectifs stratégiques :

- devenir un centre de savoir ;
- pratiquer une politique forte de gestion des ressources humaines ;
- développer des partenariats durables ;
- développer une politique fédérale inclusive pour l'intégration sociale ;
- développer un système d'information stratégique ;
- promouvoir les synergies entre les services ;
- communiquer de manière cohérente et performante ;
- être attentif à la qualité.

## Principaux résultats obtenus

Le premier exercice CAF (avril - juin 2004) a révélé que le personnel estimait que le SPP était engagé dans trop de projets d'amélioration simultanément (plan de gestion, description de la vision et de la mission, analyse SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats = forces, faiblesses, avantages potentiels, difficultés potentielles) et que l'accent mis sur les projets d'amélioration avait un impact négatif sur les activités centrales du SPP. Quelques personnes souffraient d'une mentalité d'îlot : ils travaillaient pour leurs propres services sans sentir la nécessité de coopérer et de partager leur savoir et expertise avec les membres d'autres services.

L'enquête effectuée sur les parties prenantes au mois de février 2005 à l'issue du CAF a révélé que les membres du personnel ont atteint un plus haut degré de participation dans tous les projets d'amélioration : 75% du personnel a indiqué sa volonté de s'impliquer activement dans les projets d'amélioration en cours. Ils ont démontré un besoin de chercher des synergies possibles.

L'exercice CAF a, entre autre, mis en évidence un besoin de mieux accorder les actuels et futurs projets d'amélioration et processus de gestion. Par conséquent, l'exercice CAF a directement abouti à la mise en place d'un tableau de bord prospectif (Balanced Score Card, BSC). Cette Balanced Score Card nous

## Services sociaux et sécurité sociale

permettra de mesurer le degré d'accomplissement de nos objectifs et missions stratégiques. En parallèle à l'analyse de processus via l'organigramme, la BSC va nous permettre d'optimiser l'efficacité de nos processus et de nos projets.

L'exercice CAF a aussi mené au développement d'un huitième objectif stratégique : l'attention à la qualité.

Divers systèmes de mesure ont été utilisés pour recenser les résultats énumérés plus haut.

- Développement d'opinion : demande en ligne pour l'enquête auprès des parties prenantes et le sondage de satisfaction.
- Questionnaires de mesure du degré de satisfaction relative aux séminaires organisés.
- Questionnaires de mesure du degré de satisfaction du cabinet du ministre de l'intégration sociale eu égard aux différents aspects (par ex. degré de proactivité, opportunité du moment où de nouvelles initiatives sont développées etc.).
- Un exercice CAF très participatif (voir infra).

Les résultats supplémentaires consistaient en l'organisation d'une formation intensive de 5 jours pour tous les membres du personnel sur la méthode de mise en place d'un leadership participatif et le lancement d'un bulletin mensuel pour toutes les parties prenantes.

Le SPP prévoit d'organiser un deuxième exercice CAF pour mesurer les évolutions et améliorations dans les résultats du CAF (prévu pour février 2006). L'enquête auprès des parties impliquées sera répétée annuellement (au mois de mars) pour les parties externes et semestriellement pour les membres du personnel.

Le développement d'un tableau de bord prospectif sur la base du CAF par le SPP Intégration Sociale a été choisi comme l'une des meilleures pratiques par la Conférence sur la Qualité des Services Publics en Belgique (en octobre 2005). LE SPP Intégration Sociale a également été sélectionné comme l'un des finalistes pour le prix de la fonction publique de l'ONU 2006.

## Approche suivie pour atteindre de meilleurs résultats

L'exercice CAF est considéré comme faisant partie intégrante du cycle de gestion du SPP. Voilà pourquoi des liens peuvent être établis avec tous les facteurs. Les résultats dans le domaine « personnel », i. e. l'enquête auprès des acteurs, sont étroitement liés aux critères 4, 5 et 7. Le résultat dans le domaine « performances clés », i. e. la mise en place de notre tableau de bord prospectif, peuvent être liés aux critères 2, 5, 6, 7, 8 et 9.

L'exercice CAF a été utilisé comme effet de levier pour la gestion du changement et comme moyen pour illustrer le besoin d'une gestion et d'une direction participatives. À l'issue de l'exercice CAF, tous les membres du personnel ont suivi une formation aux techniques de gestion et de coaching participatifs.

L'enquête auprès des acteurs a été développée et réalisée parce qu'une consultation permanente avec les parties impliquées compte parmi les valeurs et objectifs stratégiques du SPP. Un groupe d'étude a rédigé un questionnaire exhaustif différencié en fonction des divers acteurs. L'analyse a été menée en ligne. Selon les résultats, le SPP a besoin de s'employer à une communication digne de ce nom avec ses parties impliquées.

Les résultats de l'exercice CAF ont indiqué que le SPP avait besoin d'un système permettant d'identifier les tâches à accomplir de manière prioritaire et garantissant l'équilibre entre ses activités quotidiennes et les projets visant à améliorer les structures organisationnelles. Afin d'intégrer tous les projets d'amélioration il a été décidé de développer un tableau de bord prospectif taillé sur mesure.

Afin d'assurer une utilisation optimale du tableau de bord prospectif, les processus de gestion et stratégiques ont été re-développés simultanément. Chaque étape de ces processus a été analysée et les processus finalisés ont été documentés au moyen de diagrammes enregistrant les flux. Ceci a permis un ali-

gnement stratégique optimal. La première étape dans le développement de notre tableau de bord prospectif était de traduire les objectifs stratégiques du SPP dans le cadre d'un tableau de bord prospectif. Le SPP a choisi d'utiliser les valeurs suivantes: « innovation et ressources », « processus d'optimisation », « relations avec les acteurs » et « valeur ajoutée pour les citoyens ». Dans un deuxième temps l'on a décrit tous les processus au sein du SPP. Une carte stratégique a lié tous les processus et projets aux objectifs et valeurs susmentionnés. Les valeurs cibles pour les indicateurs sélectionnés devaient être à la fois réalistes et ambitieuses. Voilà pourquoi tout indicateur a été discuté et approuvé par tous les membres du personnel.

## Le CAF en pratique

Compte-tenu de la structure de notre SPP (130 employés, 14 départements avec 14 chefs de département, et un président) et vu l'importance attachée à l'approche participative, tous les membres du personnel



### Leçons tirées

La transparence et la communication sont essentielles. La communication par le biais d'Intranet, de bulletins, de réunions d'employés et inter-services, de formations et de rencontres en face à face peut garantir une plus forte participation. La transparence et la communication peuvent surmonter la résistance au changement par des discussions ouvertes et en mettant l'accent sur les avantages des projets de changement.

ont activement participé. La première étape liée à la formation de tous les chefs de département consistait à savoir comment utiliser le CAF. Dans un deuxième temps, chaque département a rempli, durant une réunion d'équipe, la grille d'évaluation fondée sur un consensus. Par la suite, l'équipe de gestion a suivi un séminaire de deux jours (tous les chefs de département, président inclus, i.e. la réunion du personnel). Le séminaire était mené par des experts CAF du Service Public Fédéral pour le Personnel et l'Organisation. Les participants étaient séparés en deux groupes

afin de discuter les résultats en profondeur. Puis les deux groupes ont comparé leurs résultats et ont mené des discussions approfondies afin d'arriver à un consensus. Après le séminaire un plan d'action CAF a été élaboré afin d'assurer un suivi des points d'action.

## Contact

Julien Van Geertsom  
Président  
Julien.vangeertsom@mi-is.be

Geert Thorrez  
Chef du service Communication, Gestion des connaissances et TIC  
Geert.thorrez@mi-is.be



# Office National de l'Emploi de Belgique



## Office National de l'Emploi (ONEM) Rijksdienst voor Arbeidsvoorziening (RVA)

Pays : Belgique

Site Internet : <http://www.onem.fgov.be/>

Nombre d'utilisations du CAF : 2 x

Mots clés:

Optimisation de notre service interne, ouverture au changement, attitude proactive, gestion efficace des ressources

### Critères retenus:

résultats auprès du personnel

## Missions de l'ONEM

L'Office National de l'Emploi est l'organisme fédéral public qui organise et gère l'assurance-chômage dans le système de sécurité sociale belge. L'ONEM décide de l'octroi d'un revenu de remplacement aux chômeurs et à d'autres catégories assimilées, à savoir les chômeurs temporaires et les personnes en retraite anticipée. De plus, l'ONEM remplit aussi d'autres missions, comme l'octroi et le versement d'indemnités pour l'interruption de carrière et les crédits-temps, la réinsertion sur le marché de l'emploi de chômeurs ayant des difficultés à trouver du travail, l'encouragement des demandeurs d'emploi et la création d'un fonds d'indemnisation pour les fermetures d'entreprises. La Mission (mission statement) a été formulée en 1995 sur la base d'une consultation de tous les employés de l'ONEM.

## Vision

En Belgique, 35% des familles échappent à la pauvreté grâce au versement d'un revenu de remplacement. Par conséquent, l'ONEM assume une lourde responsabilité, raison pour laquelle il a créé un service de haute qualité à trois niveaux: la prévention, l'indemnisation et l'insertion. En ce qui concerne ses activités de prévention et de contrôle, l'ONEM souhaite contribuer à préserver cette fonction sociale en luttant con-

tre les abus et la fraude organisée.

Afin de fonctionner de manière efficace et efficiente, l'organisation a développé :

- une administration centrale avec des services externes et une charte organisationnelle claire ;
- une mission, une vision et une stratégie partagées par l'organisation entière ;
- un Business process reengineering (BPR) accompli ;
- un suivi des résultats (indicateurs de performance, calcul des coûts) ;
- une approche du projet pour les améliorations ad hoc et structurelles (projets d'amélioration).

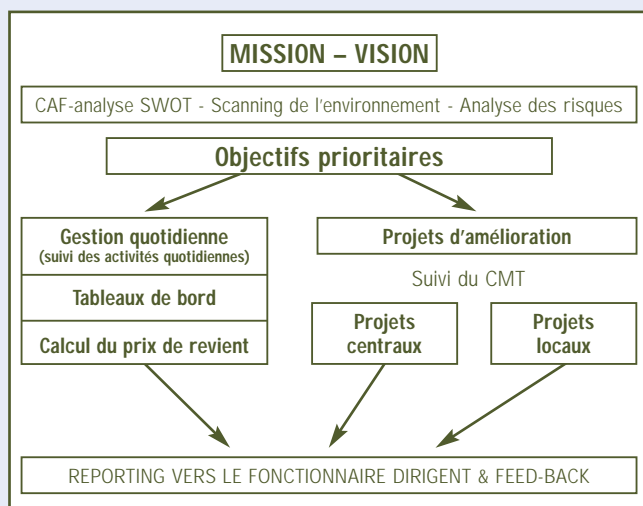
Toutes ces approches sont coordonnées dans un modèle de gestion intégrée.

Depuis l'an 2000, l'ONEM a également mis en oeuvre le CAF (Common Assessment Framework, cadre d'autoévaluation des fonctions publiques). Le CAF fait maintenant partie intégrante du modèle de gestion intégrée. En 2002, le modèle de gestion a été doté d'un élément additionnel pour la planification stratégique: la gestion des risques.

L'ONEM est une organisation décentralisée du point de vue géographique, avec une Administration centra-

## Services sociaux et sécurité sociale





le à Bruxelles et 30 bureaux du chômage régionaux, répartis dans tout le pays. Afin de remplir ses missions, l'ONEM peut compter sur :

- Les compétences de plus de 5 000 collaborateurs; 4 289 employés travaillant à plein-temps ;
- un budget de mission (prestations sociales, etc.) de plus de 8 600 millions d'euros, soit plus de 17% de la somme totale des dépenses de sécurité sociale en Belgique ;
- un budget d'administration (coûts de personnel, coûts de fonctionnement des ordinateurs, etc.) de plus de 380 millions d'euros ;
- un réseau informatique de plus de 3 400 postes de travail ;
- des biens immobiliers comprenant 38 bâtiments.

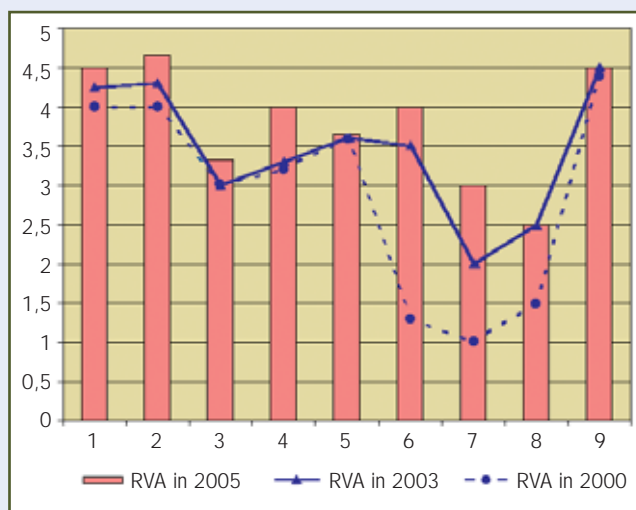
### Principaux résultats obtenus

Résultats des trois utilisations du CAF au sein de l'ONEM

Le CAF a révélé que l'organisation disposait de peu ou pas d'informations sur les résultats obtenus dans le domaine de la politique de personnel. En 2001, l'ONEM a organisé pour la première fois une enquête, sous le nom de CAF 7, avec le soutien d'un bureau extérieur afin de mesurer la satisfaction des employés concernant divers aspects des conditions de travail. Au niveau national, les résultats ont été employés pour la mise au point de la stratégie pour 2002. Au niveau local, chaque bureau du chômage, chaque di-

rection générale ou chaque service de l'administration centrale est censé analyser les résultats et apporter une solution - au moyen d'activités - concernant les résultats demandant la plus grande attention. Ils sont soutenus dans leur travail par le personnel de la direction des ressources humaines et par l'équipe de gestion du changement. En 2003, cette enquête a été organisée dans son ensemble par l'ONEM lui-même. L'objectif consiste à organiser une enquête de satisfaction comparable à grande échelle tous les trois ans.

Pendant les séances de brainstorming, des groupes de travail représentatifs déterminent les thèmes de l'enquête, en associant également des membres de syndicats. CAF 7 est une enquête réalisée par écrit, contenant surtout des questions fermées pour lesquelles la réponse consiste en une note allant de 1 à 10. Chaque thème donne lieu à une question non seulement sur la satisfaction, mais aussi sur l'importance. Les employés considèrent la plupart des aspects comme importants. Tous les employés peuvent prendre part à l'enquête, et l'anonymat a été garanti. Des informations sur les participants (place de travail, statut, âge, sexe, etc.) sont également collectées dans le respect de cette garantie afin de permettre une utilisation efficace des résultats. Les résultats tant nationaux que locaux sont communiqués à tous les employés et membres de syndicats. Des activités d'amélioration centrales et locales sont mises en oeuvre en tenant compte des résultats.



Quelques chiffres :

Enquête CAF 7	2001	2003
Formulaires d'enquête distribués	4,339	3,811
Questionnaires remplis	3,224	2,920
Réponses	74.3%	76.6%
Satisfaction générale	6.9	7.14
Qualité générale	6.7	6.77

## Approche suivie pour atteindre de meilleurs résultats

Les résultats du CAF ont constitué la base du projet de ressources humaines (HRMD), un projet central qui vise au développement d'une politique intégrée du personnel reposant sur deux instruments de base : les descriptions de fonctions et les profils de compétences. La réalisation de ce projet (critère 3) a un effet direct sur le critère 7. Pour chaque poste, un nombre d'aptitudes clés, de descriptions de fonctions et profils d'aptitudes ont été développés. La description de fonctions motive l'existence du poste. Le profil d'aptitudes précise les aptitudes requises pour effectuer le travail correctement. L'objectif est de développer un système de politique du personnel découlant en première ligne du poste et dans une moindre mesure seulement du rang. Tous les employés prennent part à un entretien spécifique en vue de personnaliser la description de fonction et le profil des aptitudes. Immédiatement après un entretien de groupe et de définition des objectifs individuels a lieu, au cours duquel les employés parlent avec leurs supérieurs et se mettent d'accord sur l'organisation de réunions annuelles relatives aux résultats à atteindre, discutant aussi des activités à entreprendre afin de réaliser les objectifs. Chaque année, un entretien de définition des objectifs et/ou un entretien de performance intermédiaire est organisé. Les avantages de ce système - le cycle de performance - consistent à améliorer la communication dans le service ainsi que la communication avec la direction. De plus, les attentes relatives aux employés sont définies plus précisément ; il en va de même leur rôle, et les employés ont davantage de possibilités de développement personnel.

Le projet DIGITAR remplace les dossiers papier de chômage par des images numériques. La disparition des classifications papier améliore les conditions de travail dans les bureaux du chômage. En outre, la numérisation des dossiers permet de les traiter plus efficacement grâce à une consultation à l'écran plus facile et plus rapide. Le processus consistait en différentes étapes, à commencer par la mise au net des dossiers papier, en passant par l'installation d'un nouveau réseau de câbles en fibre de verre, des places de travail modernes et ergonomiques, la numérisation et l'enregistrement des nouveaux documents entrants et des dossiers chômage ouverts. Par la suite, le projet DIGITAR a été élargi aux dossiers d'interruption de carrière.

L'amélioration des conditions de travail, grâce à des projets comme DIGITAR, conduit à de meilleurs résultats dans l'enquête de satisfaction CAF 7 en ce qui concerne le personnel.

## Le CAF en pratique

Après l'annonce de notre participation au CAF lors de la réunion mensuelle des directeurs/managers et la distribution des documents, sept réunions locales ont été organisées, chacune en présence de deux membres de l'équipe de gestion du changement, afin de collecter des réponses au CAF. Une réunion avec l'état-major s'est tenue à la direction générale à Bruxelles. La réunion finale CAF rassemblant les sept représentants et le directeur général a conduit au document final CAF comprenant des notations pour tous les points avec leurs argumentations respectives. Le document a été envoyé par e-mail à l'EIPA/IEAP. Tous les membres de la réunion mensuelle des directeurs (60) y ont participé, c'est-à-dire les directeurs de 30 bureaux du chômage, les directeurs de tous les services de support à l'administration centrale (gestion des ressources humaines, etc.), les experts de l'organisation dans un secteur spécifique, l'état-major de l'organisation.

Chaque réunion régionale a duré environ deux heures consacrées à la collecte des scores et des argu-

ments. Le consensus était requis et un représentant a été élu. La réunion CAF finale, au cours de laquelle les scores finals ont été arrêtés, a duré environ deux heures. Par la suite, l'équipe de gestion du changement a préparé un document final qui contenait non seulement le score pour chaque point, mais aussi un bref commentaire (des exemples) afin de l'expliquer.



### **Obstacles/Leçons tirées**

Die Durchführung einer Zufriedenheitsumfrage unter den MitarbeiterInnen zeigt Erwartungen auf. Wir können diese Erwartungen nicht immer sofort erfüllen. Die Kommunikation mit den MitarbeiterInnen ist äußerst wichtig.

L'organisation d'une enquête de satisfaction auprès du personnel met en valeur les attentes. Nous ne pouvons pas toujours satisfaire ces attentes directement. La communication avec le personnel est très importante.

### **Contact**

Theo Schollen  
Directeur Général  
theo.schollen@rva.be

# Institut de sécurité sociale



## Instituto da Segurança Social, I.P. (ISS, I.P.)

Pays : Portugal

Site Internet : [www.seg-social.pt](http://www.seg-social.pt)

Nombre d'utilisations du CAF : 1 X

Mots clés :

client, accessibilité, satisfaction, confort

### Critères retenus :

Résultats auprès du citoyen

L'Instituto da Segurança Social, I.P. (ISS, I.P.) est un institut public bénéficiant d'une autonomie administrative et financière.

**Vision :** garantir la protection et l'intégration sociale des clients/citoyens.

**Mission :** garantir la réalisation des objectifs de sécurité sociale relatifs à la gestion des contributions, des prestations sociales et de la protection sociale, en vue de garantir le droit d'accès pour tous les citoyens.

**Politique qualité :** l'ISS, I.P. garantit le respect des exigences, de la gestion et de l'amélioration du système qualité, et vise à satisfaire les besoins et attentes de tout client/citoyen par un service plus efficace, plus proche du citoyen, personnalisé et en temps utile.

**Prestations fournies/contexte :** l'ISS, I.P. joue un rôle important dans le contexte de la loi-cadre sur la sécurité sociale, selon laquelle le système de sécurité sociale comprend le système public de sécurité sociale, le système d'action sociale et le système complémentaire.

### Structure organisationnelle

L'ISS, I.P. opère à l'échelle nationale (avec 18 centres de district de sécurité sociale) sur 1000 sites, et présente la structure d'organisation suivante :

- services centraux ;
- centres de district de sécurité sociale (18) avec 430 bureaux d'accueil ;
- centre national des pensions.

### Effectif :

L'ISS, I.P. emploie 15 485 personnes. Répartition : 3,1 % (services centraux) ; 6,3 % (centre national des pensions) et 90,6 % (centres de district de sécurité sociale).

### Principales données budgétaires

Principales données budgétaires en 2005 :

- Système d'action sociale
  - 1 162 895 millions d'euros
- Système public de sécurité sociale
  - 14 108 860 millions d'euros

### Principaux résultats obtenus

Afin de déterminer et d'améliorer le degré de satisfaction des clients par rapport à la fourniture des prestations (350 bureaux permanents et 80 bureaux semi-permanents répartis à travers le pays), nous avons effectué une enquête auprès des clients à l'échelle nationale pour obtenir les informations suivantes :

- caractérisation des bureaux accueillant les clients ;
- fréquence et raisons du recours aux services ;
- besoins et degrés de satisfaction des clients.

Nous avons sélectionné un échantillon aléatoire de 8835 clients, répartis sur 18 centres de district à l'échelle nationale. Chaque service a sélectionné environ 4 enquêteurs qui ont rempli les questionnaires sur la base d'entretiens avec les clients. Après ce recueil d'informations, le bureau central a analysé les

## Services sociaux et sécurité sociale

données au moyen du logiciel SPSS (Statistical Process Social Science).

## Approche suivie pour atteindre de meilleurs résultats

Compte tenu des résultats de l'enquête auprès des clients, l'organisation a pris les décisions suivantes :

- développer et fournir les prestations en impliquant le client/citoyen (critère 5.2) ;
- développer et mettre en œuvre des relations de partenariat avec les clients/citoyens (critère 4.2) ;
- collecter l'information concernant les besoins actuels et futurs des parties prenantes (critère 2.1).

## Mesure d'amélioration 1

Afin de diminuer le nombre de citoyens s'adressant aux bureaux et de réduire ainsi le temps d'attente (taux d'insatisfaction de 42,5 %), l'ISS, I.P. a mis en place un partenariat avec l'Institut d'informatique et de statistique de la sécurité sociale (IIESS) pour le développement d'un système en ligne sous le nom de « Sécurité sociale directe », où les clients/citoyens peuvent - aisément et en toute sécurité - consulter les informations de sécurité sociale qui les concernent :

- historique des contributions ;
- décomptes ;
- données d'identification ;
- contributions versées ;
- état du traitement des dossiers ;
- maternité/paternité ;
- maladie ;
- chômage.

Cette assistance est accessible à l'adresse <http://www.seg-social.pt>.

## Mesure d'amélioration 2

Parmi le classement des critères les plus insatisfaisants, nous avons également considéré les suivants :

- accessibilité pour personnes handicapées ;
- identification extérieure de l'immeuble ;
- installations sanitaires ;
- confort ;
- orientation à l'intérieur de l'immeuble.

Puisque les bureaux publics sont les cartes de visite de l'organisation, l'ISS, I.P. a développé un manuel standard pour les bureaux publics. Il s'agissait de créer une présentation/identification harmonisée de la sécurité sociale, proposant des espaces fonctionnels et confortables aux clients/citoyens. Grâce à sa variabilité et à sa modularité, le projet est applicable aux nouveaux locaux comme aux bureaux existants, et englobe toutes les mises en œuvre et adaptati-

Les résultats de l'enquête sur la satisfaction des clients en 2004 sont les suivants

Tableau 1 : classement des critères les plus satisfaisants (%)

Critère d'évaluation des services	Satisfait	Indifférent	Insatisfait
Amabilité et courtoisie du personnel	88,4	3,8	7,9
Temps de service	88,1	3,8	8,1
Site / accessibilité du service local	88,0	2,2	9,8
Compétence et expertise du personnel	87,0	3,5	9,5
Aide / assistance pour la résolution de problèmes	86,5	4,3	9,3
Clarté et adéquation de l'information	86,2	3,3	10,5
Aménagement / organisation et propreté	84,9	5,8	9,2
Evaluation générale du service	84,6	4,8	10,6
Horaires	83,2	3,2	13,6
Identification des employés	81,2	10,1	8,7
Système de file d'attente pour les clients	73,2	5,0	21,8
Clarté des communications reçues	72,2	8,7	19,1
Informations aisément compréhensibles	71,9	14,9	13,2
Orientation à l'intérieur de l'immeuble	71,7	7,9	20,5
Informations disponibles	66,0	19,2	14,8

Tableau 2 : classement des critères les moins satisfaisants (%)

Critère d'évaluation des services	Satisfait	Indifférent	Insatisfait
Délai de traitement des dossiers de prestations	42,0	4,8	53,2
Accessibilité pour personnes handicapées	48,0	4,2	47,8
Délai d'attente	53,5	3,9	42,5
Identification extérieure de l'immeuble	56,5	6,4	37,1
Visibilité de la boîte aux lettres pour suggestions et avis	45,5	21,0	33,6
Niveau de satisfaction par rapport à la sécurité sociale	59,9	7,4	32,8
Plaintes	61,4	6,6	32,0
Visibilité et accessibilité du livre des plaintes	51,3	20,0	28,7
Installations sanitaires	60,9	11,6	27,5
Confort	66,8	6,8	26,4
Simplicité des formulaires utilisés	65,5	8,7	25,8
Système de file d'attente pour les clients	73,2	5,0	21,8
Orientation à l'intérieur de l'immeuble	71,7	7,9	20,5

ons possibles. Nous avons pu mettre nos idées en pratique en créant un « espace virtuel » - contenant l'ensemble des éléments requis pour un bureau public de sécurité sociale.

## Le CAF en pratique

### Equipe spécifique au projet :

**Structure centrale :** 6 personnes (1 agent national et 5 fonctionnaires) étaient responsables du projet à l'échelle nationale.

**Structure des bureaux publics :** 60 agents ont été désignés, soit 3 agents par bureau.

**Equipe d'autoévaluation (EAE) :** composée d'un fonctionnaire, de prestataires de services et d'employés de divers secteurs et niveaux hiérarchiques. Au total, 20 EAE (de 8 à 10 personnes chacune) ont été créées (1 par bureau).

### Processus d'autoévaluation

#### Formations

- 3 jours de formation sur la gestion de la qualité et le CAF pour les 66 personnes composant l'équipe du projet.
- 1/2 journée de formation sur le CAF dans chaque bureau (20) pour la direction et les cadres moyens (529 personnes).
- 1 journée de formation sur le CAF pour chaque EAE.

#### Questionnaire d'autoévaluation

Chaque membre de l'EAE a rassemblé des données à propos de tous les critères. Dans les réunions de consensus, des débats de groupe animés ont eu lieu jusqu'à ce que l'on parvienne à un accord sur les points forts, les domaines susceptibles d'être améliorés et les scores à attribuer.

La direction ainsi que d'autres collègues ne faisant pas partie de l'EAE ont été impliqués dans le recueil des données/informations.

#### Préparation des rapports et plan d'action

Pour chaque bureau, l'EAE a élaboré un rapport indiquant les points forts et les domaines à améliorer,

ainsi qu'un plan d'action d'amélioration correspondant (soit 20 au total). La structure centrale a ensuite préparé le rapport final pour l'ensemble de l'organisation. Le score final de l'ISS, I.P. était le score moyen calculé sur le score total des services centraux, le score du centre national des pensions et le score moyen des 18 centres de district. Ce processus a duré 4 mois en tout.



### Leçons tirées

L'autoévaluation a suscité de nouvelles idées et une nouvelle façon de penser.

### Contact

Elisabete Mateus

Coordinatrice du service qualité

Elisabete.M.Mateus@seg-social.pt



## Centre aérospatial allemand



**Deutsches Zentrum  
DLR für Luft- und Raumfahrt e.V.**  
in der Helmholtz-Gemeinschaft

**Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt e.V.  
(DLR) Service: infrastructure administrative - IA**

Pays: Allemagne

Site Internet: <http://www.dlr.de>

Nombre d'utilisations du CAF: 2 X

Mots clés:

développement d'une culture IA,

Étalonnage des affaires ou des processus principaux  
et sous-processus

**Critères retenus:**

résultats des performances clés

Le DLR est le centre de recherche aérospatial allemand et l'agence spatiale allemande. Sa mission consiste à développer de nouvelles dimensions pour explorer la terre et l'univers, pour conserver l'environnement et pour assurer la mobilité, la communication et la sécurité. Il compte quelque 5 100 employés dans 27 institutions et établissements scientifiques/techniques sur 8 sites et 5 antennes en Allemagne, ainsi que des bureaux à Bruxelles, Paris, et Washington D.C. En 2004, le budget allemand consacré à l'espace et géré par le DLR en tant qu'agence spatiale nationale s'élevait à quelque 700 millions d'euros.

La mission de l'unité Infrastructure Administrative (IA) consiste à fournir des processus de soutien à tous les clients internes, i. e. les instituts et établissements scientifiques/techniques du DLR.

La **vision de l'IA**: l'IA vise à la transparence et à l'efficacité en termes de coûts et se veut un pilier du DLR en tant qu'entreprise de recherche.

L'IA emploie 338 personnes.

### Principaux résultats obtenus

#### **Meilleure qualité des services fournis:**

La diversité des processus d'approvisionnement a été réduite passant de 15 à 8 processus nominaux. Au

sein des processus, l'efficacité a augmenté. La centralisation de la facturation et l'optimisation par la facturation automatisée a entraîné une amélioration de l'efficacité de 100% en termes de factures traitées par employé. Des portails de processus développés fournissent transparence et orientation aux clients internes. Les TI ont été pleinement intégrées aux outils décisionnels dans le processus de gestion des commandes (logistique de vente), et les taux de coût des installations ont été réduits de moitié par le processus de contrôle et de planification.

La proportion des employés ayant un contrat décentralisé travaillant directement dans les instituts a augmenté de 50%.

#### **Performance financière, études d'efficacité :**

La réduction prévue de 10% des coûts de processus sera atteinte en 2006. Le taux des frais généraux administratifs a diminué en passant de 5,90 euros à 5,40 euros en 2005 et à 4,90 euros en 2006 par heure dans les processus principaux. La standardisation et la gestion du groupe de produits a permis d'obtenir un succès opérationnel au niveau du processus d'achat. Davantage de marchés ont été adjugés dans des appels d'offres et des négociations ont réussi. Dans la période 2004 - 2006, le budget AI a baissé de 2,1 millions d'euros.

## Transports et infrastructure



## Approche suivie pour atteindre de meilleurs résultats

Les résultats décrits sont liés à la gestion des processus et de changement. La durabilité du processus de changement a été assurée par une association aussi étroite que possible entre les parties impliquées, i. e. les institutions et établissements comme les clients, les équipes dirigeantes des principaux sites et les comités d'entreprise.

L'approche méthodique de l'IA du DLR se caractérise par l'interconnexion entre les processus d'entreprise et la gestion de la qualité. Le point de départ du processus de changement stratégique permanent est l'autoévaluation liée au processus qui doit être initiée tous les 2 à 3 ans par le responsable du processus. Les ateliers remue-méninges inter-processus constituent également un outil en usage. Le 3e élément consiste en l'évaluation externe effectuée tous les 4 à 5 ans par des experts externes du monde des industries et des sciences ainsi que par des clients des processus.

Des processus comme la gestion des contrats et l'approvisionnement ont été certifiés ISO 9001 dès 1997 et 1998. L'une action d'amélioration consiste à faire certifier et évaluer les 4 processus administratifs d'ici fin 2006: gestion RH, planification et contrôle, gestion des contrats, et approvisionnement. Un important manuel de gestion divisé en 9 classes de critères est en préparation afin de mettre à profit le modèle comme outil pratique. À cet égard, les exemples ou indicateurs pour chaque sous-critère sont élargis et montrent des résultats plus diversifiés. Les propriétaires du processus et les parties responsables seront formés à ce modèle et des employés sélectionnés dans les 4 processus seront qualifiés en tant qu'évaluateurs CAF/EFQM. La procédure d'autoévaluation du modèle CAF sera transférée à une description de processus au niveau des processus d'entreprise.

### Le CAF en pratique

L'autoévaluation conformément à un modèle d'excellence a été encouragée dans le contexte de l'évaluati-

on de la qualité par le Prix international de la Qualité de Spire de 2005. Le processus d'autoévaluation en 7 étapes du CAF a piloté sa mise en place. L'unité Infrastructure Administrative du centre de recherche aérospatial allemand s'est distinguée par 4 processus différents à des niveaux variables de maturité. Les dispositions pour l'autoévaluation étaient :

- Pour le critère 1, le leadership : d'examiner le leadership général ainsi que les propriétaires du processus ou parties responsable.
- Pour tous les autres critères : d'évaluer le processus sous un angle spécifique du processus. Les participants à l'autoévaluation ont été sélectionnés selon divers critères et préparés sur la base d'une information complète.

Un cours intensif sur la procédure CAF a été dispensé avant le 1er cycle d'évaluations.

L'outil d'évaluation CAF mis au point par le centre de ressources de Spire a été utilisé afin d'évaluer et d'analyser les feuilles de travail.

L'autoévaluation a été suivie par la communication des résultats aux participants, par l'appréciation de l'importance des critères et par l'analyse des résultats par les propriétaires du processus, ainsi que par le rassemblement des résultats dans des groupes thématiques et le développement puis la mise en œuvre d'un plan d'action .



### Leçons tirées

Les différents niveaux de maturité des processus administratifs individuels se sont dégagés comme un trait distinctif durant l'autoévaluation. Ceci a abouti à des évaluations divergentes des indicateurs individuels et à des difficultés dans l'attribution de sous-critères aux processus appropriés dans la description des résultats. Ajuster le modèle CAF précisément aux conditions spécifiques du DLR avant l'autoévaluation facilite son utilisation..

### Contact

Manfred Senden

Chef du département des finances et du controlling

Manfred.Senden@dlr.de

## Enseignements tirés grâce à l'utilisation du CAF

Les utilisateurs des 29 mises en application du CAF formulent leur opinion sur le processus d'auto-évaluation, les obstacles rencontrés et les résultats obtenus. Nous donnerons dans 3 chapitres une vue d'ensemble de leurs conclusions.

### Les caractéristiques du CAF.

Le CAF est un outil de Management par la qualité totale (TQM) qui incite les organisations concernées à fournir de meilleurs services aux citoyens. La société et les citoyens revendiquent des changements, les administrations publiques se doivent aussi d'évoluer. La gestion de ces phases de changement constitue un test décisif pour toute organisation. La qualité doit devenir le premier objectif stratégique d'une organisation de service public, comme par exemple les grands organismes publics de soins médicaux.

L'auto-évaluation CAF constitue un processus simple mais innovateur, et elle marque le coup d'envoi pour le processus d'amélioration permanente. Elle permet aux organisations sans expérience dans le domaine de la qualité ainsi qu'à celles qui sont plus avancées, d'aspirer à la qualité avec des coûts financiers peu élevés. Elle sensibilise le personnel, l'intéresse aux questions relatives à la qualité et met l'accent sur les efforts relatifs à la qualité et à l'amélioration continue sur base du cycle PDCA ( Planifier - Développer - Contrôler - Améliorer) . Elle permet aux administrations publiques d'identifier aisément dans toute organisation les points forts et les domaines nécessitant une amélioration, et donne naissance à de nouvelles idées et de nouvelles manières de penser. L'organisation elle-même et le personnel deviennent réceptifs à de nouvelles idées et initiatives, le personnel développe ses compétences organisationnelles, professionnelles et personnelles et acquiert de nouvelles méthodes pour exercer son activité.

Le CAF exige une analyse ciblée de la part des parties prenantes en les encourageant à s'engager et en ren-

forçant leur prise en compte de leurs propres besoins. Des partenariats avec les citoyens sont créés, ils sont invités à formuler leurs attentes et impliqués dans la prise de décisions. Dans certains cas cela a mené à l'introduction de chartes des citoyens. L'implication des clients et fournisseurs p.ex. dans l'élaboration de questionnaires, rehausse la qualité de tels instruments. La participation du personnel est essentielle pour sauvegarder leur adhésion intégrale à l'objectif stratégique qui consiste à améliorer l'organisation. L'auto-évaluation est un excellent moyen de promouvoir l'implication dans la mise en œuvre de projets d'amélioration. Les groupes d'auto-évaluation interdisciplinaires font fonction de fers de lance pour l'ensemble de l'organisation.

L'implication de la direction est essentiel pour l'obtention de résultats et représente un socle nécessaire pour la poursuite du processus d'amélioration. Dans une grande organisation, le CAF prend du temps et nécessite un bon soutien logistique durant l'ensemble du processus, et ce temps et ce soutien logistique doivent être rendus disponibles. Aussi le travail concernant le processus doit-il être placé sous la responsabilité du Comité de direction. Le cadre doit afficher clairement leur disponibilité et leur implication à l'égard du processus, afin que l'ensemble du personnel soit assuré d'obtenir en toute transparence un feed-back ultérieur exhaustif de l'avancée des travaux d'amélioration. La direction des organisations concernées est également tenue de s'attacher au préalable à la définition des priorités et à la mise en œuvre des démarches d'amélioration, et de servir de modèle au personnel. Le développement en matière de qualité devra faire partie des efforts au quotidien, avant tout au niveau de la direction, ainsi le développement relatif à la qualité ne sera pas mis sous la responsabilité d'une personne ou d'un service spécialement désigné. Le CAF se fonde sur les mesures dans le but de gérer l'organisation et d'améliorer les résultats. Ce qui n'est pas mesuré ne saura être géré. Ainsi le CAF stimule le recours aux systèmes de suivi comme p.ex. le

## Leçons tirées de l'utilisation du CAF

tableau de bord prospectif et la comparaison entre organisations sur base de données fiables. Le modèle est également utilisé en combinaison avec d'autres outils qualité. Une organisation certifiée ISO 9001 a souligné le fait que le CAF était utile à l'identification d'améliorations potentielles qui n'auraient pas été mises en évidence aussi rapidement sans le CAF. C'est ainsi qu'il peut être vu comme un complément nécessaire à un processus qualité standardisé. Un utilisateur du modèle EFQM signale l'utilité du CAF en ce qui concerne la participation du personnel au processus d'auto-évaluation.

L'attribution de scores n'est pas la composante la plus importante des auto-évaluations. Il ne s'agit pas d'obtenir à tout prix un maximum de points, mais de mettre en place des systèmes de gestion opérationnels et des processus d'amélioration continue des activités de l'organisation. Aussi l'organisation est-elle tenue d'adopter vis à vis du CAF une approche active et non formelle, ce qui s'avérerait inefficace.

Le CAF est un moteur de mise en relation tout comme d'échanges d'expériences ou de benchlearning entre différentes organisations de service public. Les administrations régionales p.ex. mettront en oeuvre conjointement leurs projets d'amélioration, afin d'éviter la recherche de solutions isolées pour leurs problèmes. Les Régions s'aideront mutuellement dans la mise en place de systèmes de management par la qualité, moyennant l'échange d'experts et le transfert de connaissances dans le cadre de conférences qualité. La comparaison avec d'autres organisations incite à promouvoir le développement et parfois le benchlearning entre pairs rehausse même la valeur des objectifs. Le CAF peut contribuer au développement de nouvelles relations sur le plan national et international avec d'autres organisations semblables, permettant de comparer les expériences et de procéder à l'analyse comparative des indicateurs de performance clés.

L'utilisation coordonnée du CAF permet d'aller plus loin, il peut p.ex. encourager la fusion de plusieurs unités administratives. Dans le cas d'unités juridiquement indépendantes, l'introduction du CAF est coordonnée par une administration centrale.

S'il est suivi par des démarches d'amélioration, le CAF fonctionne. Mais il est important de ne pas lancer trop de démarches d'amélioration à la fois. Ce ne sera que l'exécution systématique et ciblée de projets portant sur des actions clairement définies, qui pourra mener à des résultats tangibles. En veillant à ce qu'aucun champ de réforme ne soit négligé voire même oublié, le CAF permet de mettre au point plus judicieusement les projets d'amélioration. Les domaines cible sont à intégrer dans les plans stratégiques annuels, et la reprise des applications CAF au rythme biennal p.ex. contribue également au classement pertinent des démarches d'amélioration. Lorsque de telles démarches ont été entreprises, il est utile d'en mesurer et évaluer les résultats avant d'initier de nouvelles démarches. Une évaluation peut montrer que des démarches en cours ne mènent pas au résultat attendu, que des modifications s'imposent ou que la démarche doit être abandonnée.

## **2. Conditions de base de l'utilisation pertinente du CAF**

Lors de la première utilisation du CAF, il pourra être utile de faire appel à une aide externe compétente, afin de garantir un lancement satisfaisant et un scoring approprié. Il pourra ainsi être possible de faire mieux accepter l'évaluation et d'adapter la méthodologie en toute neutralité aux différentes structures d'organisation régionales ou locales. Pourtant de nombreux utilisateurs ont affirmé que la valeur ajoutée du CAF consistait en premier lieu dans le fait que l'on pouvait le lancer et appliquer sans l'aide de conseillers ou d'experts externes.

Il est extrêmement important de fournir des informations exhaustives et détaillées à l'ensemble du personnel, qui doit être persuadé de la nécessité de démarches de management par la qualité et de l'auto-évaluation comme première étape. Un programme innovateur de formation pour l'ensemble des collaborateurs doit tenter de faire comprendre en profondeur les concepts qualité et ne pourra se résumer à un simple transfert de connaissances. Un tel pro-

gramme sera à même d'identifier les attentes et idées, d'attribuer des priorités aux domaines à améliorer dans la perspective des stratégies de gestion existantes et de reconnaître l'importance d'indicateurs pertinents pour les résultats fondés sur des sources de mesure fiables. Il génère un langage commun, provoque un profond engagement et stimule la communication interne.

Le processus d'évaluation est très important et une formation préalable adaptée est essentielle. La composition des groupes d'auto-évaluation doit être élaborée avec soin, sachant que l'auto-évaluation est un travail d'équipe. Différents modes de composition des groupes d'auto-évaluation permettent d'impliquer des membres de départements administratifs et de niveaux hiérarchiques différents, qui de leur côté, étant donné qu'ils sont alors confrontés à l'ensemble des aspects importants de l'organisation, en obtiendront une vue plus globale et comprendront mieux son fonctionnement. Bien qu'il soit plus difficile d'y trouver un consensus, un groupe d'évaluation plus large garantit une adhésion plus forte des collaborateurs lors de la mise en œuvre de changements. Cependant un processus d'auto-évaluation impliquant l'ensemble du personnel rend la gestion des réponses et l'attribution de priorités aux domaines clés plus complexe. Suivant la culture interne de l'organisation, un processus d'auto-évaluation exécuté conjointement par la direction et le personnel peut être utile.

A côté de la formation, l'adaptation du modèle CAF et la collecte de données précédant l'auto-évaluation en faciliteront l'utilisation. Le CAF incite à systématiquement collecter des données qui sont ensuite comparées avec des périodes antérieures et des organisations semblables. De nouvelles formes de collecte et d'analyse de données pourront être élaborées afin d'obtenir une vue d'ensemble plus large du fonctionnement de l'organisation concernée, et des réclamations sont p.ex. tout d'un coup pourront être considérées comme une source gratuite d'informations. Les mesures et l'identification de données sont effectuées de différentes façons: au moyen d'une banque de données existante, des méthodes comptables ou au-

tres, etc. L'aspect innovateur réside en particulier dans l'interprétation des données par le biais des critères du CAF.

Si des bénéficiaires sont impliqués dans la formation, on peut p.ex. mener des enquêtes de satisfaction à des coûts très bas et inciter des enseignants, étudiants, parents d'élèves, collaborateurs, à prendre une part plus active dans les domaines concernant la communauté, à formuler des suggestions ou des réclamations.

Par ailleurs, il s'est avéré très valorisant pour les collaborateurs participant à la gestion des données et aux sondages de faire partie d'un groupe chargé de l'amélioration. Ils ont ainsi fourni une précieuse contribution à la réussite et la diffusion de l'initiative. Au fur et à mesure des différentes étapes d'auto-évaluation, le besoin en ressources pour la collecte de données baisse sensiblement.

Moyennant des enquêtes auprès du personnel et des citoyens, il est important de continuellement évaluer le processus de changement, d'effectuer des analyses comparatives avec d'autres administrations et de régulièrement redéfinir sa propre situation à l'aide du CAF. Les enquêtes ne seront utiles à une administration que si les mêmes questions sont réitérées, car on ne pourra mesurer que de cette façon les améliorations réalisées dans les groupes cibles par les démarches d'amélioration. Il est conseillé de recourir à des méthodes de mesure simples et peu coûteuses. Des enquêtes par voie électronique permettant des comparaisons avec des organisations similaires favorisent le benchmarking et les données ainsi obtenues peuvent être utilisées de manière pertinente pour l'amélioration des performances.

### **3. Les obstacles majeurs**

Un obstacle avant le démarrage peut résider dans la nécessité de convaincre les collaborateurs et la direction de l'utilité d'investir du temps dans ce genre de démarche, de leur faire comprendre que l'auto-évaluation ne constitue pas un simple rapport de plus classé sans suite, que la responsabilité de quiconque ne

sera engagée, que l'expression d'opinions franches ne donnera lieu à aucune représaille, que le CAF ne risque pas de générer du travail additionnel et qu'il ne servira jamais à détruire des emplois. La formation et la participation prévues dans les réunions d'auto-évaluation ont jusqu'à présent permis de dissiper ces soupçons et en fin de compte, il s'avère que la majorité des collaborateurs soutient activement le processus de réforme.

Le CAF exige que l'on se familiarise avec des concepts de la gestion publique qui normalement ne sont pas connus dans le travail quotidien. En raison de leur manque de connaissances en management par la qualité, les employés moyens avaient souvent du mal à assimiler certains concepts du CAF au début de sa mise en œuvre. C'est ainsi que parfois le manque de pratique de l'équipe d'auto-évaluation provoqua des doutes relatifs à l'interprétation des critères et sous-critères. Ce qui manque dans le CAF c'est par exemple la description des rapports entre les objectifs - formulés dans le contexte des moyens employés - et les résultats. Ce lien doit être établi pendant la formation ou au cours du processus d'auto-évaluation. Certaines organisations ont par ailleurs considéré le langage du CAF comme trop orienté vers la gestion, ce qui créait des barrières et de la réticence, parfois des exemples étaient supprimés pour cette raison.

Le TEMPS constituait le problème central du processus d'évaluation, étant donné que le volume croissant de tâches et d'activités de routine rend difficile le fait de trouver du temps pour du travail en apparence non essentiel. De plus, ceux qui sont impliqués dans le projet sont obligés de beaucoup s'investir: groupes d'étude, réunions du personnel, ateliers, séminaires, stages de formation, etc. L'auto-évaluation auprès d'organisations de service public décentralisées, qui implique des administrations centrales et régionales, exige encore davantage d'efforts, en particulier lorsque des unités administratives indépendantes de culture d'organisation différente venaient d'être récemment regroupées dans de nouvelles administrations régionales. Dans ce contexte la nécessité d'établir des normes pour la conformité des applications a été discutée.

Les coûts engagés dans une application CAF constituèrent un problème moindre, mais certaines organisations ont consacré d'importantes sommes p.ex. pour l'équipement, de nouveaux logiciels et la formation.

Les principes du scoring et par la suite du classement ont parfois été mal accueillis, les collaborateurs eurent des difficultés à fournir un classement global pour un aussi grand nombre de réalisations stipulées dans les différents sous-critères. Ils ne souhaitaient pas se concurrencer mutuellement par les auto-évaluations simultanées. Des discussions furent menées au sujet de l'interprétation des différentes grilles de barème, il fut p.ex. considéré comme difficile d'avoir à inscrire le score le plus bas dans les tableaux là où aucun résultat n'avait été mesuré, même s'il y avait eu un résultat net. Le risque subsiste que le jugement soit influencé par le contexte de travail dans lequel se trouvent les membres du groupe CAF, et que les indicateurs soient évalués de manière soit trop critique, soit trop favorable.

Il n'était pas toujours facile de trouver des preuves, et le manque d'autonomie en gestion financière rendit difficile l'évaluation de certains critères. Les administrations sans contact direct avec les citoyens étaient obligées d'aller en profondeur pour déterminer leurs rapports avec les bénéficiaires. Mais le plus souvent l'absence de mesures au sein d'une organisation était due à un manque d'informations, en particulier pour le critère 8 il parut difficile de trouver des preuves appropriées.

Inutile de dire que la mise en œuvre de mesures d'amélioration ne se faisait pas sans heurts. De nombreuses suggestions et propositions de projets, fondées sur des suppositions, demandaient plus de recherches et de documentation. Par ailleurs il ne fut pas toujours facile pour les groupes d'évaluation de transmettre leurs conclusions aux autres collaborateurs. La réticence au changement, aux démarches d'amélioration et à la mise en œuvre d'outils de mesure est un phénomène répandu et il faut de beaucoup d'efforts pour inciter des collègues à modifier

leurs modes de travail. Il est utile de régulièrement informer toutes les parties prenantes au sujet du processus de changement. Grâce au CAF, il est plus facile d'obtenir une vue d'ensemble sur les changements qui s'imposent dans une organisation, et de placer les projets d'amélioration en cours dans ce contexte. Pourtant, en l'absence d'explications pertinentes, les collaborateurs et la direction risquent d'avoir du mal à maintenir leur vue d'ensemble et à ne pas perdre de vue les démarches et processus prévus à la suite de l'auto-évaluation. Les éléments sujets à amélioration doivent être judicieusement mis en rapport avec les plannings en cours. Souvent les cadres supérieurs se considèrent plus comme des experts que des managers, il arrive qu'ils manifestent de la réticence à développer des qualités de gestionnaire, or c'est grâce au profond engagement de la direction, aux efforts poursuivis et à la formation approfondie et systématique des cadres et du personnel que cette difficulté peut être surmontée.

Dans la plupart des cas, le CAF fut mis en œuvre sans base comparative. Pourtant un échange d'expériences avec d'autres utilisateurs du CAF serait une aide précieuse pour éviter les obstacles.

## L'étude « Le CAF fonctionne » en quelques mots

Le Cadre d'auto-évaluation des fonctions publiques joue un rôle important dans le processus de modernisation des organisations européennes de service public. Depuis l'origine l'Autriche est favorable au CAF. Elle le considère comme un instrument permettant d'aider les organisations de service public de toute l'Europe à se servir de techniques de management par la qualité dans le but d'améliorer les performances. Pendant la première Présidence Autrichienne, des démarches d'envergure pour élaborer une première version du CAF furent entreprises. Au cours de la deuxième Présidence autrichienne, au premier semestre de 2006, l'Autriche a entrepris des efforts considérables pour concevoir la version CAF 2006 modifiée.

Cette publication présente une sélection d'utilisateurs du CAF dans différents pays d'Europe qui ont obtenu des résultats remarquables grâce à celui-ci. Les objectifs globaux de l'étude sont les suivants :

- 1 Mettre en évidence l'intérêt de l'auto-évaluation CAF en faisant état de résultats et d'améliorations spécifiques en résultant.
- 2 Promouvoir dans l'ensemble des organisations de service public d'Europe le CAF en tant qu'instrument de gestion par la qualité.
- 3 Renforcer le benchlearning entre les utilisateurs du CAF.

Cette publication se concentre sur les résultats et les démarches d'amélioration fondées sur l'hypothèse qu'« un résultat qui semble mauvais est un bon résultat parce qu'il montre qu'il y a un potentiel d'amélioration » (Autorité administrative du district d'Ebersberg).

Ces 29 exemples proviennent de 15 pays d'Europe, l'Autriche, la Belgique, l'Allemagne et le Portugal sont représentés par trois exemples. Les autres pays ont fait état d'un seul ou de deux exemples, la répartition des pays participants montre la large diffusion du

CAF sur toute l'Europe, sans concentration particulière sur une région ou une autre.

**Tableau: les pays ayant présenté des exemples en ordre alphabétique**

	Pay	Organisation	Secteur
1	Allemagne	Autorité administrative du district d' Ebersberg	Administration régionale
2	Allemagne	Eglise protestante de Hesse et Nassau	Administration régionale
3	Allemagne	Centre aérospatial allemand - Infrastructure administrative	Transports et infrastructure
4	Autriche	Mairie d'arrondissement du 15ème arrondissement de Vienne	Administration locale
5	Autriche	Autorité administrative du district de Rohrbach	Administration régionale
6	Autriche	Service des bourses d'étude autrichien	Education et recherche
7	Belgique	Office de la Naissance et de l'Enfance (ONE)	Services sociaux et sécurité sociale
8	Belgique	Office national de l'emploi de Belgique (RVA/ONEM)	Services sociaux et sécurité sociale
9	Belgique	Service public fédéral pour l'intégration sociale (POD MI)	Services sociaux et sécurité sociale
10	Danemark	Ecole d'ingénieur d'Aarhus	Education et recherche
11	Danemark	Lycée agricole de Bygholm	Education et recherche
12	Espagne	Mairie de Madrid	Administration locale
13	Espagne	Crèche municipale "Hello Rochapea"	Education et recherche
14	Estonie	Centre Estonien pour le Contrôle des performances en Elevage	Economie et Agriculture
15	Finlande	Centre pour l'emploi et le développement économique de Pirkanmaa	Economie et Agriculture
16	Finlande	District hospitalier de Pirkanmaa	Santé
17	France	Direction Régionale de l'Industrie de la Recherche et de l'Environnement (DRIRE) - Aquitaine	Economie et Agriculture
18	Hongrie	Autorité de l'administration publique du Comté de Bács-Kiskun	Administration régionale
19	Italie	Institut technico-commercial « Domenico Romanazzi » Bari	Education et recherche
20	Italie	Ville de Faenza	Administration locale
21	Norvège	Sept écoles municipales de musique et d'arts plastiques	Education et recherche
22	Pologne	Service des contributions de Plonsk	Douanes, impôts et finances
23	Pologne	Administration de la voïvodie de Sainte-Croix (Swietokrzyskie) à Kielce	Administration régionale
24	Portugal	Mairie de Porto	Administration locale
25	Portugal	Institut de Gestion de Fonds	Douanes, impôts et finances
26	Portugal	Institut de sécurité sociale	Services sociaux et sécurité sociale
27	Rép. tchèque	Autorité régionale d' Olomouc	Administration régionale
28	Rép. tchèque	Municipalité de Chomutov	Administration locale
29	Slovénie	Unité administrative de Krsko	Administration locale



Compte tenu du nombre important d'exemples fournis par le secteur de l'administration, les domaines « local » et « régional » sont présentés séparément. Au total 12 exemples concernent des administrations locales et régionales (près d'un tiers de l'ensemble des participants), suivis par six exemples appartenant au secteur « éducation et recherche », les secteurs « santé » et « transports et infrastructure » sont chacun illustrés par un exemple.

Bien que le CAF soit aussi appliqué aux secteurs judiciaire et policier, les états-membres n'ont soumis aucun exemple pour la présente étude.

L'analyse détaillée des secteurs fournit un tableau fort diversifié avec deux exceptions intéressantes : les trois exemples soumis par la Belgique portent sur le secteur des « services sociaux » et les deux exemples présentés par le Danemark concernent le secteur « éducation et recherche », alors que le secteur « admi-

nistration régionale » détient une position marquée dans les Pays d'Europe Centrale et Orientale (Allemagne, Autriche, Hongrie, Pologne et République tchèque).

### Les critères concernant les résultats

Si l'on souhaite savoir dans quelle mesure l'application du CAF donne réellement lieu à une amélioration des services fournis aux citoyens, il faut d'abord savoir si et comment le CAF mène à une amélioration fonctionnelle de l'organisation. C'est pourquoi l'étude présente se concentre sur les quatre critères du CAF concernant les résultats:

Critère 6 - Résultats auprès des bénéficiaires

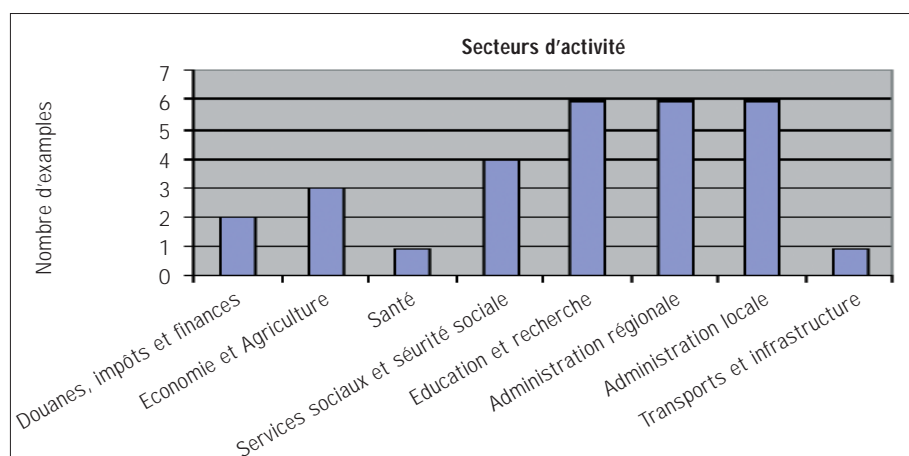
Critère 7 - Résultats auprès du personnel

Critère 8 - Résultats auprès de la société

Critère 9 - Résultats sur les performances-clés.

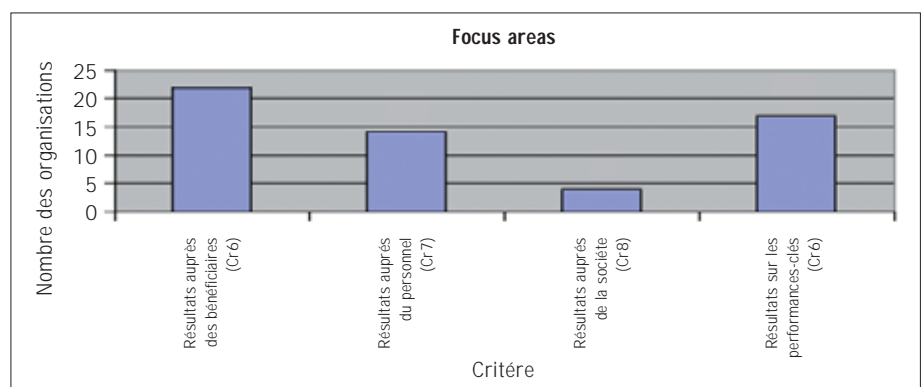
Les exemples en question se rapportent à un, deux, trois ou l'ensemble des critères, et

**Tableau: exemples d'application du CAF et présentation détaillées des secteurs d'activité**



l'on observe une prédominance du critère concernant les résultats auprès des bénéficiaires, 22 organisations y font référence. Suivent les résultats sur les performances-clés mentionnés par 17 et les résultats auprès du personnel invoqués par 14 organisations. Quatre organisations seulement firent état du critère 8 - résultats auprès de la société.

**Tableau: critères concernant les résultats invoqués par les organisations**



## Le nombre d'applications du CAF

La plupart des organisations (16) a mis en œuvre au moins une fois l'auto-évaluation CAF. La DRIRE (Direction régionale de l'Industrie et de la Recherche) d'Aquitaine est la seule organisation à avoir utilisé le CAF quatre fois et formule en conclusion: « Les lecteurs de l'étude 'le CAF fonctionne' qui participent au processus de certification qualité ISO 9001 doivent se rendre compte du fait que le CAF est un instrument valable d'identification du potentiel d'amélioration que l'on ne décèlerait pas aussi vite en son absence. Il constitue un complément nécessaire au processus qualité standardisé. »

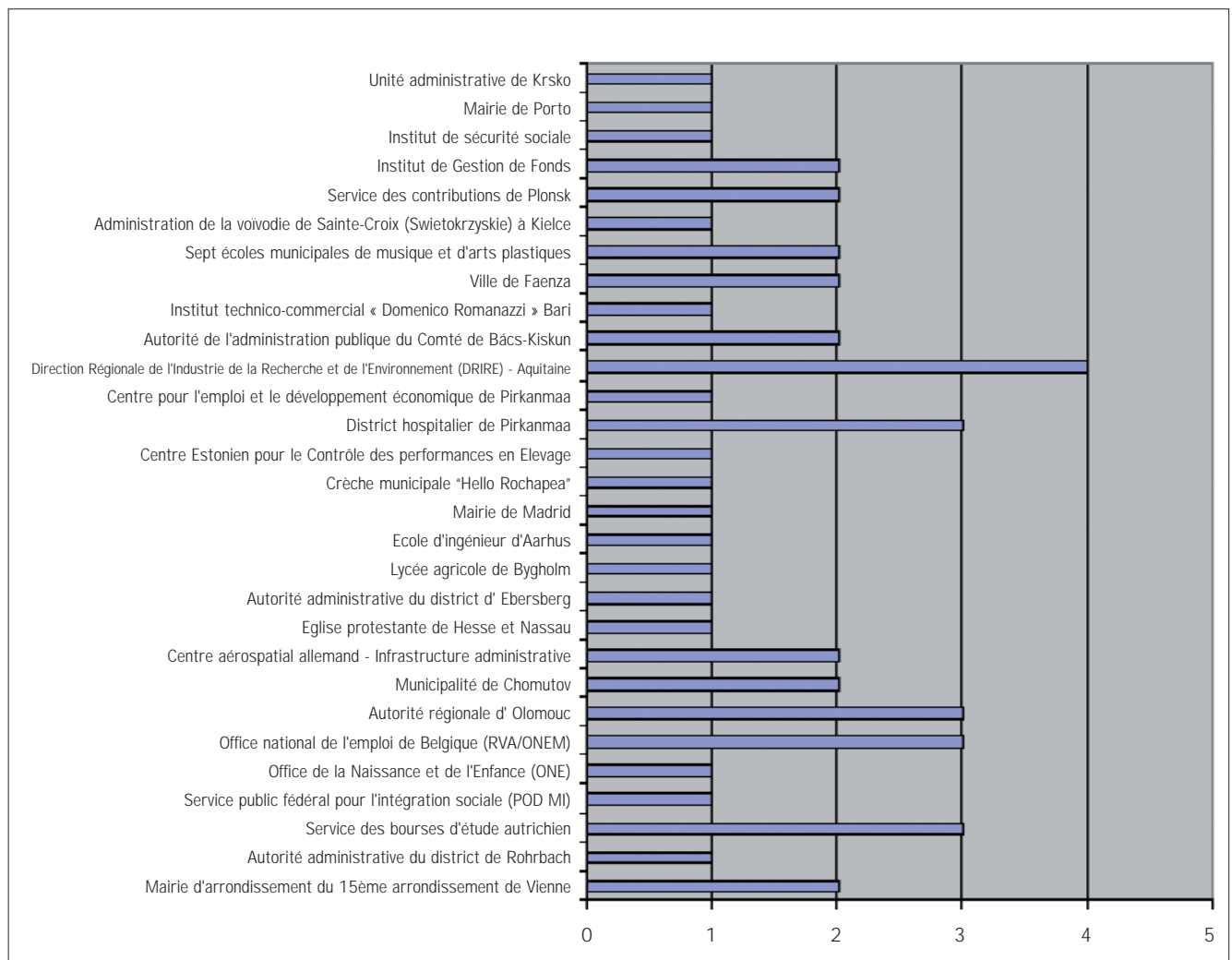
4 utilisateurs du CAF ont déjà achevé trois fois un processus d'auto-évaluation :

- 1 Le Service des bourses d'étude autrichien
- 2 L'autorité régionale d'Olomouc
- 3 Le District hospitalier de Pirkanmaa
- 4 L' Office national de l'emploi de Belgique.

8 organisations ont utilisé le CAF deux fois.

Dans les chapitres suivants, des démarches et aspects particuliers d'améliorations tout comme des exemples de résultats sont brièvement décrits.

**Tableau: détail du nombre d'applications du CAF**



## Douanes, impôts et finances

Au **Service des contributions de Plonsk (Pologne)** l'auto-évaluation basée sur le CAF a montré que les canaux d'information en matière de processus de gestion n'étaient pas aptes à assister les clients et augmenter le degré de satisfaction des employés. Des efforts furent entrepris pour améliorer le flux d'informations dispensées aux citoyens, afin de réduire la fréquence d'erreurs dans les déclarations d'impôts et de comprendre et satisfaire les besoins de clients quelque peu atypiques. Par ailleurs, des règles transparentes portant sur la gestion des ressources humaines, en particulier dans le contexte des embauces, furent établies afin d'améliorer les résultats concernant la satisfaction des employés. L'auto-évaluation CAF a été judicieusement choisie pour démarrer le processus de modernisation: « Bien qu'il soit plus difficile de trouver un consensus dans un groupe de grande taille, il est en revanche certain que les résultats obtenus seront plus objectifs et que les changements mis en oeuvre par la suite recueilleront un soutien plus fort de la part des employés. »

Au sein de l'Institut de Gestion de Fonds (Portugal) il fut tenté de développer le système interne d'information, le but final étant le suivant : « des mesures pour gérer ». L'IGF a engagé un processus de négociation d'objectifs internes correspondant à 3 niveaux différents: celui de l'organisation, du département et des individus. Des stages de formation sont prévus pour l'amélioration des compétences requises.

## Economie et agriculture

Le **Centre Estonien pour le Contrôle des performances en Elevage (ARC)** a amélioré les résultats concernant les clients moyennant des partenariats novateurs avec les bénéficiaires, grâce à la réception formalisée de propositions de la part des clients et des employés. Des suggestions verbales sont désormais enregistrées dans l'application électronique « IDEA » et le feedback est systématiquement fourni pour toutes les propositions reçues.

Le Centre pour l'emploi et le développement économi-

que de Pirkanmaa (Finlande) est une des trois organisations qui se sont exprimées sur l'ensemble des quatre critères concernant les résultats et des mesures spécifiques ont porté sur les quatre domaines. La démarche d'amélioration principale a porté sur la nécessité de développer son capital social; un projet spécifique concerna (a) l'analyse de la meilleure conception possible de l'organisation future, tenant compte des changements substantiels de la structure au cours des années à venir et (b) la mise en oeuvre d'une stratégie pour développer l'organisation et les compétences des employés. L'expérience positive faite par le Centre pour l'emploi et le développement économique de Pirkanmaa avec l'auto-évaluation CAF se reflète dans le commentaire suivant: « S'agissant de la participation, la transition de l'EFQM au CAF vaut la peine d'être entreprise. »

La Direction Régionale de l'Industrie de la Recherche et de l'Environnement - Aquitaine (France) est la seule organisation décrite dans cette étude qui ait effectué quatre fois le processus d'auto-évaluation. Les résultats en sont mesurés d'une part par l'auto-évaluation CAF et de l'autre par un baromètre interne spécifique à la DRIRE Aquitaine qui implique les employés. L'évaluation de la direction est utilisée pour la mise au point ciblée du management, le bénéficiaire constitue le centre d'intérêt et la certification qualité selon ISO 9001 a été renouvelée en 2004. Des outils de communication interne et différentes mesures du taux de satisfaction du client seront mis en place, le CAF a également initié l'orientation des processus.

## Education et recherche

En ce qui concerne le **Service des bourses d'étude autrichien** les enquêtes auprès des clients ont servi de base pour le développement du projet « e-bourse » visant à transformer l'octroi de bourses en une procédure entièrement électronique dans le cadre du système e-gouvernement. La première demande électronique pour l'obtention d'une bourse d'études peut à présent être déposée via [www.help.gv.at](http://www.help.gv.at). La mise en oeuvre du système d'échange de données avec d'autres institutions - mis à part les données concernant les résultats d'examens - a été achevée, ce qui fait

qu'aucun autre document ne doit être transmis. La nouvelle application du système e-gouvernement a permis d'améliorer le processus de consultation. L'auto-évaluation CAF est considérée comme très utile mais le manque de temps constitue un obstacle: « Le temps fut le défi principal dans ce processus d'évaluation. L'utilisation du CAF permet de donner de nouvelles impulsions aux questions relatives à la qualité, d'augmenter la sensibilité vis à vis de la qualité et de focaliser les efforts de l'ensemble de l'organisation sur la qualité. »

A l'**École d'ingénieur d' Aarhus (Danemark)** l'utilisation du KVIK (CAF) a mené à l'identification de près de 80 activités nécessitant une amélioration. La plupart des démarches d'amélioration se situent au niveau de la gestion des ressources humaines et des processus. Ces améliorations aboutiront à un renforcement du potentiel des étudiants et ont donc une incidence sur bien d'autres critères. Un guide à l'embauche de nouveaux maîtres de conférence ('professeurs associés') a été élaboré, un système d'emploi du temps partagé a été mis en place pour l'ensemble des 150 membres du personnel et l'évaluation des procédures d'enseignement est en préparation.

Au **Lycée agricole de Bygholm (Danemark)**, l'analyse du taux de satisfaction des étudiants n'avait jamais été mise systématiquement en rapport avec les objectifs stratégiques de l'organisation, ni systématiquement enregistrée ou publiée avant l'auto-évaluation CAF. Désormais, les mesures systématiques montrent un taux de satisfaction croissant des étudiants/bénéficiaires et les résultats sont en voie d'ajustement afin d'améliorer la détermination des objectifs. Une stratégie globale pour l'ensemble de l'organisation a été formulée et présentée par le groupe d'auto-évaluation. Le BSC (Balanced Score Card) surveille en continu la mise en œuvre de cette stratégie.

A l'**Institut D. Romanazzi - Bari (Italie)**, le CAF a sensiblement contribué à la conception de démarches et d'activités d'amélioration. Le plan d'amélioration comprend trois projets principaux, dont le premier - la communication - se propose d'impliquer l'ensemble

des parties concernées afin de consolider l'image de l'organisation et sa mission éducative. Tout comme le second projet - la réussite scolaire - il vise au développement de champs d'activité comme les méthodes d'enseignement et l'innovation technologique. Le troisième projet - l'organisation - englobe toutes les activités de conception et de gestion permettant le développement des activités régulières ou occasionnelles de l'Institut.

L'**école municipale "Hello Rochapea" (Espagne)** est une crèche pour les enfants de 0 à 3 ans. Différentes analyses du taux de satisfaction des usagers ont fourni des résultats très positifs. Le plan d'action a réussi à rehausser le degré de satisfaction des familles en les convaincant d'envoyer leurs enfants pendant toute l'année scolaire, d'obtenir leur inscription pour l'année suivante et en les encourageant à adhérer aux objectifs de l'établissement. Le plan d'action se fondait sur l'évaluation des systèmes actuels de collecte d'opinions, sur la quantification du taux de satisfaction des bénéficiaires et la mise en place de réunions avec le service qualité tous les quinze jours. Le questionnaire utilisé fut le même que celui employé par d'autres établissements scolaires publics, et l'expérience avec le CAF a montré: « qu'il est important de relier les améliorations et les résultats, afin d'éviter toute fragmentation d'efforts et de s'assurer de l'appui continu de la direction. »

Dans **Sept écoles municipales de musique et d'arts plastiques (Norvège)** le CAF faisait partie d'un système global, spécifique au secteur, de développement de la qualité. Un projet pilote fut déployé dans 7 établissements scolaires, qui tous améliorèrent leurs scores au niveau de la seconde évaluation CAF en cours de projet. Parmi les critères concernant les résultats, les résultats auprès des bénéficiaires et auprès du personnel marquèrent la plus forte amélioration grâce à des démarches dans les domaines du leadership et de la stratégie. Dans l'ensemble des 7 organisations, beaucoup d'attention fut prêtée aux enquêtes auprès des bénéficiaires et aux déclarations de service. Les résultats sont désormais mis à la disposition de l'ensemble des municipalités/établissements scolaires de Norvège.

## Santé

Dans le **District Hospitalier de Pirkanmaa (Finlande)**, les résultats auprès des bénéficiaires des soins sont mesurés en profondeur (avant, pendant et après le traitement) et ils affichent des tendances positives de développement. Les résultats concernant le taux de satisfaction des bénéficiaires provenant des différents départements et cliniques appartenant à l'organisation sont soumis au benchmarking afin d'assurer leur comparaison. Certains résultats-clé sont retenus dans les données nationales de benchmarking en matière de soins médicaux. Cette information est utilisée pour le développement des performances de l'organisation, les indicateurs qualité et de performance sont inclus dans le modèle BSC (tableau de bord prospectif) du district hospitalier. Les expériences avec l'auto-évaluation CAF montrent que: « le développement qualitatif d'une grande organisation est un processus progressif. Les auto-évaluations annuelles fournissent des informations satisfaisantes pour la mise en œuvre de démarches de développement spécifiques à un rythme annuel. »

## Administration locale

A la **Mairie du 15<sup>ème</sup> arrondissement de Vienne (Autriche)**, de nombreuses mesures ayant trait aux méthodes de gestion stipulées dans le CAF furent prises. Un concept global d'organisation fut développé avec le concours de la direction et du personnel, et un accord annuel, intitulé le « Contrat » fut conclu entre le directeur général des services et le maire d'arrondissement, doté d'objectifs mesurables, comme p.ex. une durée maximum de délivrance d'un passeport de 20 minutes. Vers la fin de l'année 2005, la Mairie d'arrondissement mis en œuvre l'adaptation du front office conformément aux résultats des enquêtes. S'agissant du CAF, le front office formule la recommandation suivante: « il faut se servir de méthodes de mesure simples, et il suffit de recourir au CAF tous les deux ans. »

La **Ville de Faenza (Italie)** a développé les qualifications de son personnel par des programmes de formation et mis en place des mécanismes d'amélioration

du taux de satisfaction du personnel afin de promouvoir la mise en œuvre de processus censés avoir une incidence sensible sur les parties prenantes. Les analyses de coûts permirent l'adoption de méthodes innovatrices au profit des prestations de services. La mise en place d'une direction commune du département des services sociaux, de la police locale et des offices touristiques fut un des résultats les plus marquants. Un bureau commun pour des employés de plusieurs administrations fut installé, des procédures furent simplifiées et une Charte des services pour l'aide aux personnes handicapées fut adoptée.

La **Municipalité de Chomutov (République tchèque)** a conçu dans le cadre de son processus d'auto-évaluation un système d'index concernant les résultats externes, internes et financiers afin de pouvoir mesurer la qualité des performances clé. Des services novateurs donnèrent d'excellents résultats, l'e-service intitulé « classement chronologique des citoyens utilisant les SMS » au service des cartes grises supprima les longues files d'attente; un autre type d'e-service, appelé « Feedback officiel aux citoyens » informe les citoyens lorsque leurs documents sont prêts à être retirés. Des terminaux de paiement (3 à l'heure actuelle) permettent aux clients de régler leur dû et d'effectuer tous les paiements en une seule visite.

A la **Mairie de Porto (Portugal)**, les mesures du taux de satisfaction des citoyens et du personnel entreprises sur base du CAF firent apparaître un besoin d'améliorations. Les démarches d'amélioration au niveau des résultats auprès des habitants se concentrèrent sur le développement de partenariats avec ceux-ci, ainsi que la conception et la fourniture de services et de produits impliquant les bénéficiaires. Le service clients est basé dans un seul bureau et ceci a fait sensiblement augmenter le taux de satisfaction. L'amélioration au niveau de la gestion du personnel fut ciblée sur le renforcement de la communication au sens large, au moyen p.ex. de réunions du personnel et de la communication des objectifs stratégiques et opérationnels.

La Subdirección General de Prevención de Riesgos

Laborales (Santé et Sécurité au Travail), est placée sous l'autorité de la Direction Générale des Relations au Travail de **l'Hôtel de Ville de Madrid (Espagne)**. La démarche la plus importante sur base du CAF fut la conception et la mise en œuvre d'une stratégie de communication en 2005. Un nouveau logo pour le Sous-Directorat Général, appelé *madridpreviene* (Madrid veille à la prévention) a été créé, une initiative annuelle de communication fut lancée en 2005, comprenant des mesures comme une campagne de vaccination contre la grippe et une campagne de conseil santé.

À **l'Unité Administrative de Krsko (Slovénie)** le taux de satisfaction des bénéficiaires est systématiquement évalué au moyen de questionnaires individuels envoyés à des clients importants, des boîtes aux lettres accueillant suggestions et commentaires et un formulaire pour « des suggestions, recommandations et commentaires ». L'analyse des éléments clé fournit de bons résultats, obtenus grâce à différentes démarches d'amélioration comme le système de remplacement ou des scénarios pour les périodes de pointe. Krsko commente son expérience de l'auto-évaluation CAF ainsi: « Nous avons utilisé le CAF en 2003, et il a sensiblement rehaussé le processus d'amélioration continue et de gestion des objectifs. Le CAF peut être considéré comme un pont entre les normes ISO (adoptées en 2002) et le modèle d'excellence EFQM. »

## Administration régionale

**L'autorité administrative du district de Rohrbach (Autriche)** affiche des taux de satisfaction élevés dans les enquêtes menées régulièrement auprès des bénéficiaires. Cette orientation vers les bénéficiaires est encouragée par un certain nombre de démarches, p.ex. des ateliers et stages de formation pour les employés orientés sur la satisfaction des citoyens et le recherche de résultats; des forums pour bénéficiaires, des séances de discussion/débat, des horaires d'ouverture souples, etc. Les résultats auprès du personnel sont influencés par le développement d'une image de marque et la définition claire d'objectifs, les emplois à temps partiel tenant compte de la recher-

che d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée des employés, etc. Des partenariats avec des acteurs importants encouragent la coopération, et tout ceci fut appuyé par l'auto-évaluation CAF: « le CAF encourage la notion de concurrence au sens d'une incitation à promouvoir le développement. »

**L'Autorité régionale d'Olomouc (République tchèque)** organisa une enquête sur la perception par le public, sa communication et son image de marque, pour se donner une nouvelle politique active d'information, dans le but de promouvoir la communication entre les administrations et les citoyens, p. ex. par le biais d'un journal mensuel ou la chaîne de télévision parlementaire sur satellite et câblée 24cz. Le site web fut actualisé pour tenir compte des exigences de l'Union tchèque des aveugles, une organisation pour les aveugles et malvoyants.

**L'autorité administrative du District d'Ebersberg (Allemagne)** eut recours au CAF avant tout pour analyser ses processus d'amélioration continue. Depuis 2003/2004 la direction a été assistée sur une base plus individualisée, un régime de coaching de groupes et de gestion de conflits a été instauré. Dans de nombreux bureaux des garanties de service ont été introduites, et une garantie de service interne est en élaboration. L'autorité administrative participe désormais à différents groupes de benchmarking et encourage ainsi la naissance d'initiatives d'amélioration des performances.

Un des résultats du processus d'auto-évaluation déployé par **l'Autorité de l'administration publique du Comté de Bács-Kiskun (Hongrie)** fut la réalisation d'une enquête auprès des citoyens qui montra des résultats très positifs. L'enquête s'inscrivait dans un plan général portant sur de nombreux domaines d'amélioration identifiés grâce au groupe d'auto-évaluation. Le site web fut actualisé, un « guichet d'information utile » fut mis en place tout comme une ligne téléphonique directe gratuite. De nombreux documents sont désormais délivrés par voie électronique, le personnel est invité à faire état de dispositions réglementaires inutiles et à formuler des propositions concernant la déréglementation.

**L'Administration de la Voïvodie de Sainte-Croix (Swietokrzyskie) à Kielce (Pologne)** présente deux exem-

ples de démarches d'amélioration mises en oeuvre à la suite d'une auto-évaluation menée sur base du CAF: l'élaboration de la stratégie de l'administration de Swietokrzyskie / Kielce pour les années 2004-2007 et l'amélioration de l'e-communication avec les citoyens et les collectivités locales. En réponse aux besoins formulés par les usagers, un centre d'autorisation pour la délivrance de signatures numériques ainsi qu'un site web interactif prévoit aussi des outils destinés aux personnes handicapées. La collecte électronique des comptes-rendus budgétaires de 150 unités d'administration publique régionales vient d'être mis en place.

Pour **l'Eglise Protestante de Hesse et Nassau (Allemagne)**, l'objectif principal des projets de changements est la décentralisation des responsabilités avec un regroupement de celles-ci ainsi que des ressources au niveau régional. Face au défi que représente le regroupement d'employés provenant de différentes administrations en une unique unité nouvelle, les responsables des projets et la direction administrative ont jugé le recours au CAF fort utile. L'introduction du management par la qualité a fourni les fondements de l'équilibre entre la décentralisation des responsabilités et un modèle de contrôle moderne d'une église fédérale, mis en oeuvre par la fixation d'objectifs et une documentation étayée des objectifs atteints.

### Services sociaux et sécurité sociale

La mission fondamentale de **l'Office Belge de la Naissance et de l'Enfance (ONE)** consiste à offrir son aide aux enfants au sein de leur famille et dans leur environnement social ainsi que la garde d'enfants en dehors de leur famille. Une nouvelle initiative fut développée en 2004 dans le but de procéder au suivi en terme de qualité des personnes assurant la garde d'enfants, et de créer de nouvelles places d'accueil pour enfants. Une organisation sur base de réseau, composée de 6 personnes et assistée par des moyens technologiques avancés, a été élaborée. Les conseillers n'ont pas de bureau au siège de l'ONE, ils délèguent certaines tâches, assurent des permanences, même en soirée via téléphone portable. L'équipe dis-

pose d'un Intranet doté d'outils de référence et recourt aux conférences par téléphone pour les concertations hebdomadaires. Pour 2005/2006, un plan d'amélioration intégré a été établi, comprenant de nombreux outils: création d'une revue d'information pour les accueillantes d'enfants, etc. l'Office de la Naissance et de l'Enfance favorise le recours «à l'application du CAF à certaines parties de l'organisation afin de promouvoir les bonnes pratiques.»

Un des résultats obtenus par le **Service Public Fédéral pour l'Intégration Sociale (Belgique)** dans le cadre de la démarche CAF fut de reconnaître la nécessité d'instruments pour mieux aménager les projets actuels et futurs d'amélioration et les processus de management. C'est ainsi que la démarche CAF mena directement à la mise en oeuvre d'un tableau de bord prospectif ad-hoc et une analyse en profondeur des parties prenantes. Un nouvel objectif stratégique fut défini en marge des sept existants: l'attention prêtée à la qualité. Par ailleurs, des stages de formation intensive de cinq jours furent organisés pour l'ensemble du personnel pour les familiariser avec les principes du management participatif, et une lettre circulaire mensuelle destinée à toutes les parties prenantes fut lancée. In fine, le processus CAF montra que « la communication et la transparence sont indispensables et peuvent surmonter des réticences au changement par le biais de discussions ouvertes et en mettant l'accent sur l'utilité de processus de changement. »

Un des résultats obtenus par **l'Office National de l'Emploi (Belgique)** lors de la première application du CAF en 2000 fut un projet visant à développer une politique intégrée du personnel fondée sur deux outils fondamentaux: les descriptions de poste et les profils d'aptitude. Désormais les employés prennent part à un entretien spécifique à leur fonction, sont dotés de profils d'aptitude et participent tous les ans à un entretien pour la définition des objectifs et/ou un entretien d'évaluation intermédiaire des performances. Ces cycles de performance améliorent la communication à l'intérieur des services ainsi que la communication avec la direction.

**L'Institut de sécurité sociale (Portugal)** a mis en place

un partenariat avec l' IIESS (Institut d'informatique et de statistique de la sécurité sociale) afin de réduire le nombre d'assurés sociaux s'adressant aux bureaux et de réduire ainsi les temps d'attente (taux de mécontentement 42.5 %) par la mise en place d'un système en ligne sous l'appellation de « Sécurité Sociale directe ». Les bénéficiaires peuvent désormais - aisément et en toute sécurité - consulter les informations de sécurité sociale qui les concernent. D'où le commentaire: « L'auto-évaluation a donné naissance à de nouvelles idées et de nouvelles manières de penser. »

## Transports et infrastructure

La caractéristique particulière de l'approche méthodique adoptée par **l'Infrastructure administrative du Centre aérospatial (Allemagne)** réside dans l'interconnexion entre les processus d'entreprise et le management par la qualité. Le point de départ du processus de changement stratégique en cours - rendu possible par l'implication de toutes les parties prenantes - est l'auto-évaluation liée au processus qui doit être initiée tous les 2 à 3 ans par le responsable du processus. A titre d'exemple: le nombre des processus d'achat a été réduit de 15 à 8 en termes nominaux, et l'efficacité des processus s'est améliorée. La procédure d'auto-évaluation CAF sera étendue à une description de processus au niveau des processus d'entreprise.





## Résultats et conclusions

L'étude « Le CAF fonctionne - mieux servir les citoyens en utilisant le CAF » présente 29 exemples sélectionnés dans 15 pays d'Europe, qui ont obtenu d'excellents résultats en utilisant le CAF. Les expériences évoquées fournissent une large gamme de résultats et de moyens pour les mesurer. Dans ce contexte, 'mesurer' est le mot-clé et cette publication souligne son importance pour la gestion et l'amélioration des organisations de service public. Pour cette raison l'étude se concentre sur les critères concernant les résultats, les mesures et améliorations, et n'aborde les critères concernant les moyens que comme prérequis aux démarches d'amélioration .

### Quelques conclusions tirées des exemples

La qualité des missions et des visions présentées diffère d'un exemple à l'autre, et il faut que la perception et la compréhension des missions et objectifs soient perfectionnées afin de permettre aux organisations de service public de se concentrer sur leurs tâches principales et de définir leurs stratégies.

La définition et la mesure des résultats est dans la majorité des cas étroitement liée au processus d'auto-évaluation CAF, qui de son côté révèle l'absence de résultats ou les points faibles des résultats existants, tout comme les faiblesses de méthodes de mesure.

En ce qui concerne le critère 6 - résultats auprès des bénéficiaires - la méthode essentiellement employée pour la mesure de résultats consiste dans l'utilisation de questionnaires papier traditionnels, alors que de plus en plus d'organisations se tournent vers les technologies modernes, formulaires en ligne ou courriels, pour obtenir un feedback approprié. La fréquence des mesures et la combinaison de différentes sources de données permettent aux organisations concernées d'acquérir plus d'informations.

Pour le critère 7 - les résultats auprès du personnel - les méthodes de mesure les plus fréquemment employées ont également été le questionnaire papier traditionnel et les entretiens avec le personnel. Des techniques novatrices comme les forums ouverts et la collecte électronique d'idées se font jour. Des en-

tretiens d'appréciation des performances sont utilisés de plus en plus souvent afin de mieux impliquer le personnel dans les processus de gestion quotidienne. Quatre organisations seulement ont fourni des résultats concernant le critère 8, essentiellement collectés par voie d'enquêtes, et des statistiques y-afférentes portant sur des contacts et visites et qui furent utilisés pour l'interprétation des résultats auprès de la société.

Les résultats sur les performances-clés - critère 9 - sont essentiellement obtenus au moyen d'enquêtes et des statistiques en découlant. Les entretiens avec les parties prenantes et les systèmes d'évaluation des coûts semblent être des méthodes plus novatrices.

Tout compte fait, il faut retenir que les méthodes novatrices de mesure ou de définition des résultats sont très rares. Par ailleurs, les exemples montrent que le taux de satisfaction des bénéficiaires et employés doit être mesuré en continu. Le management par la qualité signifie l'amélioration permanente fondée sur des mesures continues et des démarches appropriées.

Dés démarches d'amélioration novatrices sont avant tout liées à l'utilisation de techniques modernes d'information et de communication, comme l'e-gouvernement, les sites web, les logiciels de gestion et la gamme de fonctions des téléphones portables. Par ailleurs, l'importance de la transparence comme élément-clé d'une bonne gouvernance est visible dans de nombreux cas.

Les efforts des organisations de service public visant à réduire les coûts et durées des processus et à se rapprocher des bénéficiaires sont décisifs pour les activités d'amélioration présentées dans les exemples portant sur les critères 6 et 9.

Les méthodes modernes de gestion des ressources humaines s'avèrent souvent capables d'apporter une amélioration. Les descriptions de fonctions, les entretiens d'évaluation, la détermination d'objectifs individuels etc. conduisent à de meilleurs résultats dans le cas du critère 7.

## Résultats et conclusions

L'importance d'une politique d'information et de communication ouverte ainsi que d'efforts de relations publiques dans le but d'obtenir de meilleurs résultats doit être soulignée. Cela montre l'émergence d'un nouvel état d'esprit dans les organisations de service public.

Le CAF fournit le cadre pour la mise en place de stratégies et d'outils de gestion, cela se manifeste lorsqu'il est utilisé pour la définition d'une stratégie pour une organisation ou lors de la détermination de mesures, responsabilités et échéanciers en amont de démarches d'amélioration.

### **Conclusions Générales au sujet du CAF**

Le CAF fonctionne: les 29 exemples montrent que le processus d'auto-évaluation CAF mène à des améliorations tangibles. Aussi le recours au CAF peut-il être recommandé pour le lancement d'un processus de modernisation continu d'une organisation, impliquant conjointement personnel et direction. Cette fonction « globale » constitue un des points forts essentiels du CAF et garantit le soutien et la motivation des employés.

Le CAF fonctionne - à condition que la direction encourage et soutienne la procédure d'auto-évaluation: sans l'implication et l'engagement du cadre le CAF ne pourra pas être mis en œuvre avec succès. L'auto-évaluation et le management par la qualité demandent du temps, une structure d'organisation sans parti pris et la certitude que des mesures de modernisation adoptées ainsi que les affectations de responsabilité soient respectées par la direction. Faute de quoi l'auto-évaluation CAF ne pourra pas fonctionner.

De meilleurs résultats auprès des bénéficiaires: l'utilisation du CAF rend les administrations plus efficaces, les 29 exemples décrivant les améliorations réalisées grâce à la mise en œuvre du CAF. Une tendance nette se manifeste: plus souvent une organisation aura mené à son terme le processus d'auto-évaluation, plus les résultats seront faciles à percevoir. Cela s'explique par le renforcement du professionnalisme par la mise en œuvre de l'auto-évaluation, ainsi que par l'at-

tribution de compétences, la prise de mesures et l'établissement d'échéanciers pour les démarches d'amélioration.

Le CAF motive le personnel: les employés impliqués dans le processus d'auto-évaluation CAF, dans la gestion des données et les sondages sont fiers de faire partie d'un groupe chargé de promouvoir les améliorations et fourniront une sérieuse contribution à la réussite et la diffusion de l'initiative.

Le CAF nécessite transparence et ouverture d'esprit: ceci implique la transparence des préparatifs tout comme l'ouverture de la procédure d'auto-évaluation qui comprend une stratégie étendue d'information au sujet des objectifs et procédures CAF. Or les réalisations et conclusions du processus CAF doivent également être rendues accessibles aux membres du personnel et aux parties prenantes intéressés. L'implication préalable du personnel et des autres parties prenantes constitue une condition fondamentale de la réussite du CAF. Sachant que l'auto-évaluation demande du travail en équipe, la composition des groupes d'auto-évaluation doit être élaborée avec soin.

Le benchlearning est un des objectifs majeurs du CAF. Il est un instrument essentiel du benchlearning entre les organisations de service public de différents pays mais aussi à l'intérieur d'un pays. L'implication et la coopération sur une large échelle des experts en gestion de l'administration publique dans tous les pays d'Europe fournit un cadre commun et éprouvé pour le benchlearning, qui ne s'arrête pas aux barrières linguistiques.

L'attribution de scores n'est pas le volet le plus important des auto-évaluations, il ne s'agit pas d'obtenir un maximum de points à n'importe quel prix, mais de mettre en place des systèmes opérationnels de gestion et des processus aptes à garantir l'amélioration permanente des activités des administrations concernées. C'est pourquoi l'attitude des organisations administratives vis à vis du CAF doit être active et non formelle pour ne pas perdre son efficacité.

Les mesures sont un élément clé mais ne sont pas l'unique objectif du CAF. Les résultats doivent être mesurés pour pouvoir effectuer un état des lieux et pour pouvoir être comparés et vérifiés en termes d'amélioration. Pour cette raison elles doivent être le plus approfondies et neutres possibles, mais dans certains cas - p.ex. lorsque le temps consacré aux mesures s'avère trop long - les mesures sont à remplacer par une évaluation. Dans ce cas, l'évaluation de la situation, fondée sur l'opinion d'experts, remplacera le recours tentant à des mesures précises. Pourtant ceci doit être l'exception et non la règle.

Le management par la qualité sur base du CAF est un processus continu: il est important d'évaluer en permanence le processus de changement, au moyen d'enquêtes auprès des bénéficiaires et du personnel, par le benchmarking avec d'autres organisations et par l'évaluation régulière (p.ex. tous les deux ans) de sa situation avec l'aide du CAF.

L'auto-évaluation CAF peut être un révélateur du lien entre les résultats et les mesures à l'intérieur du système complexe d'une organisation administrative. Les mesures mènent à des résultats qui à leur tour doivent être mesurés. En l'absence de mesures et d'analyses comparatives cohérentes, des mesures isolées ne mèneront à aucune amélioration. Cette recherche de résultats peut être considérée comme un défi pour les organisations de service public. Il faut cependant souligner que le CAF ne pourra pas remplacer une évaluation approfondie de mesures et de résultats ainsi que leur interaction.

Le CAF exige la familiarisation avec certains concepts de gestion du service public peu utiles au quotidien. En raison de lacunes en matière de management par la qualité, le personnel peut avoir des difficultés à appréhender certains chapitres du CAF au début de sa mise en oeuvre. En général il manque au CAF une description générale du rapport entre différents objectifs - formulé dans le contexte des moyens mis en oeuvre - et les résultats. Ce lien doit être établi pendant le processus de formation ou d'auto-évaluation. La version 2006 du CAF tente de corriger ces problèmes

proposant une introduction plus détaillée, un glossaire et des lignes directrices.

Le critère 8 - résultats auprès de la société - est de toute évidence difficile à aborder. Ceci est probablement dû au fait que contrairement aux organisations du privé, le secteur public affiche plus souvent des résultats auprès de la société dans le contexte de ses activités clé, et il aura pu paraître difficile de faire une distinction entre les résultats auprès de la société relatifs aux activités clé (critère 9) et les résultats auprès de la société obtenus en dehors des activités clé (critère 8).

Il est utile de faire appel à l'encadrement averti par un facilitateur externe, en particulier lors d'une première auto-évaluation CAF. On est ainsi guidé au fil de la procédure et orienté vers des processus de modernisation à venir. Un tel encadrement averti est ciblé sur les démarches d'amélioration et des mesures de développement de l'organisation et du personnel, afin d'assurer la continuité du processus d'amélioration dans l'optique du Management par la qualité totale (TQM).

## Résultats et conclusions



## Resumé:

L'étude «Le CAF: pour un service public de qualité» présente 29 exemples sélectionnés dans 15 pays d'Europe qui ont obtenu d'excellents résultats en utilisant le CAF. Cette publication se concentre sur les résultats et les démarches d'amélioration fondées sur le principe selon lequel « un résultat qui semble mauvais est un bon résultat parce qu'il montre qu'il y a un potentiel d'amélioration » (Autorité administrative du district d'Ebersberg). Les objectifs globaux de la publication sont les suivants :

- Mettre en évidence l'intérêt de l'auto-évaluation CAF en faisant état de résultats et améliorations spécifiques en résultant.
- Promouvoir auprès de l'ensemble des organisations de service public d'Europe le CAF en tant qu' instrument de gestion par la qualité.
- Renforcer le benchlearning entre les utilisateurs du CAF.

**Les exemples d'applications CAF objets de l'étude sont classés suivant les secteurs d'activité suivants :**

Secteurs	Organisations	Pays
<b>Douanes, impôts et finances</b>	Service des contributions de Plonsk Institut de Gestion de Fonds	Pologne Portugal
<b>Economie et agriculture</b>	Centre Estonien pour le Contrôle des performances en élevage Centre pour l'emploi et le développement économique de Pirkanmaa Direction Régionale de l'Industrie de la Recherche et de l'Environnement - Aquitaine	Estonie Finlande France
<b>Education et recherche</b>	Service des bourses d'étude autrichien Ecole d'ingénieur d'Aarhus Lycée agricole de Bygholm Institut technico-commercial « Domenico Romanazzi » Bari Crèche municipale "Hello Rochapea" Sept écoles municipales de musique et d'arts plastiques	Autriche Danemark Danemark Italie Espagne Norvège Finlande
<b>Santé</b>	District hospitalier de Pirkanmaa	
<b>Administration locale</b>	Mairie d'arrondissement du 15ème arrondissement de Vienne Ville de Faenza Municipalité de Chomutov Mairie de Porto Mairie de Madrid Unité administrative de Krsko	Autriche Italie Rép. Tchèque Portugal Espagne Slovénie
<b>Administration régionale</b>	Autorité administrative du district de Rohrbach Autorité régionale d' Olomouc Autorité administrative du district d' Ebersberg Autorité de l'administration publique du Comté de Bács-Kiskun Administration de la voïvodie de Sainte-Croix (Swietokrzyskie) à Kielce Eglise protestante de Hesse et Nassau	Autriche Rép. Tchèque Allemagne Hongrie Pologne  Allemagne
<b>Services sociaux et sécurité sociale</b>	Office de la Naissance et de l'Enfance Service public fédéral pour l'intégration sociale Office national de l'emploi de Belgique Institut de sécurité sociale	Belgique Belgique Belgique Portugal
<b>Transports et infrastructure</b>	Centre aérospatial allemand - Infrastructure administrative	Allemagne

Les utilisateurs du CAF ont tous souligné son importance dans le cadre de leur propre processus de modernisation et de management par la qualité. Comme l'affirme l'Institut de sécurité sociale du Portugal: « l'auto-évaluation a donné naissance à de nouvelles idées et de nouvelles manières de penser. » Par ailleurs, la position clé du CAF comme initiateur de démarches d'amélioration est à considérer comme le fil rouge apparaissant dans l'ensemble des cas exposés.

## Conclusions générales

Le CAF fonctionne: les 29 exemples montrent que le processus d'auto-évaluation CAF mène à des améliorations mesurables. Aussi le recours au CAF peut-il être recommandé au sein d'une organisation pour le lancement d'un processus de modernisation continu impliquant personnel et direction. Cette fonction « globale » constitue un des points forts du CAF et garantit le soutien et la motivation des employés.

Le CAF fonctionne - à condition que la direction encourage et soutienne la procédure d'auto-évaluation: sans l'implication et l'engagement du cadre le CAF ne

pourra pas être mis en œuvre avec succès. L'auto-évaluation et le management par la qualité demandent du temps (p.ex. pour l'évaluation de la majorité des exemples), une structure d'organisation sans parti pris et la certitude que des mesures de modernisation adoptées ainsi que des responsabilités attribuées soient respectées par la direction.

Le benchlearning constitue un autre objectif central du CAF. Le Cadre d'auto-évaluation est un instrument majeur pour le benchlearning entre les organisations de service public de différents pays mais aussi à l'intérieur d'un pays même.

Il peut être utile de recourir à des intervenants externes expérimentés, qui servent de guide au fil de l'auto-évaluation, orientent vers des processus de modernisation à venir et permettent de cibler les démarches d'amélioration et des mesures de développement de l'organisation et du personnel.

Notes:



Notes:

Notes:

Notes:

