



*Présidence luxembourgeoise
du Conseil de l'Union européenne*



Etude sur l'application du Cadre d'auto-évaluation des fonctions publiques dans les administrations publiques européennes

Mai 2005

Etude réalisée pour le compte de la Présidence luxembourgeoise par le Centre de ressources CAF à l'Institut Européen d'Administration Publique

TABLE DES MATIERES

Introduction	5
Chapitre I: Le CAF - Etat des lieux à la mi-2005 dans les Etats membres de l'Union européenne, les pays candidats et en Norvège	7
I.1. Le CAF – contexte	7
I.2. Le CAF – Schémas organisationnels et ressources	10
I.3. La promotion et le soutien du CAF	12
I.4. Le CAF – sa mise en œuvre à ce jour	21
I.5. Projets pour l’avenir	22
I.6. Evaluation.....	25
Chapitre II : Utilisation pratique du CAF.....	27
II.1. Principales caractéristiques des administrations	29
II.2. Utilisation du CAF : le contexte.....	34
II.4. Le suivi.....	50
II.5. Les bonnes pratiques et la comparaison des performances (benchmarking)	57
II.6. Evaluation.....	60
Conclusions	62
Annexes	63
Annexe A: Liste des organisations/ agences nationales responsables du CAF & feedback reçu	65
Annexe B: Liste des organisations qui ont pris part à l’étude (131)	68
Annexe C: Questionnaire CAF pour les correspondants nationaux.....	72
Annexe D: Questionnaire CAF pour les administrations.....	74

Introduction

Sous la Présidence italienne, l'Institut européen d'administration publique a mené une étude sur l'utilisation du Cadre d'auto-évaluation des fonctions publiques (CAF) dans les administrations publiques européennes. L'étude, basée sur un questionnaire, visait à identifier comment la promotion du CAF était assurée dans les différents Etats membres et comment cet outil aidait les administrations à s'auto-analyser de façon efficace et à mettre en œuvre des actions d'amélioration dans le contexte d'une approche de qualité totale. Les résultats et les principales conclusions de cette étude ont été présentés au premier Evénement CAF européen qui s'est déroulé à Rome les 17 et 18 novembre 2003. Ils ont été discutés par près de 120 utilisateurs du CAF répartis en quatre ateliers ayant respectivement pour thème les stratégies nationales, les leçons à tirer, le CAF et la stratégie de management par la qualité totale (TQM), le CAF et les autres outils TQM.

Près d'un an et demi plus tard, la Présidence luxembourgeoise a demandé à l'IEAP de réaliser une étude de suivi, conformément au programme à moyen terme du Réseau européen des administrations publiques.

Objet de cette étude

Afin de pouvoir rendre compte avec cohérence de l'évolution de l'utilisation du CAF dans les Etats membres et dans plusieurs autres pays depuis l'automne 2003, la nouvelle étude s'aligne sur les objectifs principaux et sur la structure globale de la précédente. Là où cela s'avère utile, les données collectées pour la nouvelle étude ont été comparées avec les données existantes. Dans tous les cas, les changements sont présentés clairement. Comme on le prévoyait déjà en 2003, des changements ont eu lieu dans de nombreux domaines. Certaines conclusions formulées en 2003 ont dû être revues ou affinées.

Une évolution importante a eu lieu depuis le début de cette étude. Le groupe d'experts CAF composé des experts CAF nationaux a décidé, lors de sa réunion des 2 et 3 mars 2005 à Speyer, de lancer une révision du CAF 2002 et d'en préparer une version revue, le CAF 2006, pour la 4^e Conférence Qualité européenne de septembre 2006, en Finlande. La présente étude met également en évidence des apports importants à cet égard.

Portée de cette étude

Comme c'était le cas en 2003, un questionnaire préparé en collaboration avec les correspondants CAF a été envoyé aux correspondants CAF et aux membres de l'IPSG (Groupe des services publics innovants), afin de recueillir des informations sur la diffusion du CAF dans chaque pays. De légères adaptations ont été apportées afin d'obtenir des informations sur l'évolution depuis 2003. 26 correspondants ont répondu au questionnaire, certains de façon plus détaillée que d'autres, et tous les pays¹ n'ont pas fourni de réponse à toutes les questions. Nous avons tenté de tenir effectivement compte de tout l'éventail des réponses et espérons que cette étude donnera une vue d'ensemble correcte de l'évolution de l'application du CAF dans les Etats membres depuis la fin 2003.

Pour les organisations qui utilisent le CAF depuis cette date, un questionnaire a été mis en ligne sur le site CAF de l'IEAP. Grâce aux efforts des correspondants CAF, cette fois 67%

¹ Le lecteur nous excusera d'avoir utilisé les abréviations pour les noms de pays, dont la liste est reprise dans le tableau 11, ceci afin de proposer des tableaux compacts.

des réponses ont été envoyées par des utilisateurs du CAF qui n'étaient pas enregistrés dans la base de données CAF. La solidarité européenne dont nos collègues finlandais ont fait preuve semble avoir porté ses fruits. Ils ont offert des entrées gratuites à la 4^e Conférence Qualité à deux personnes participant à l'étude CAF. Les deux heureux gagnants seront sélectionnés par tirage au sort.

L'auteur voudrait remercier la Présidence luxembourgeoise d'avoir pris l'initiative de la réalisation de cette étude du suivi de la diffusion du CAF en Europe. Il voudrait également remercier tous les correspondants CAF nationaux, les membres de l'IPSG et les utilisateurs du CAF qui ont fait l'effort de remplir ces questionnaires exigeants. Je voudrais adresser un merci particulier à mes collègues Cosimo Monda, Eugène Deschaux et Franziska Kandolf qui m'ont aidé pour la conception et l'exploitation du questionnaire en ligne. Enfin, je voudrais exprimer toute ma gratitude à ma collègue Ann Stoffels. Sans son aide et ses encouragements incessants, cette étude n'aurait jamais été menée à terme.

Patrick Staes, IEAP

Chapitre I: Le CAF - Etat des lieux à la mi-2005 dans les Etats membres de l'Union européenne, les pays candidats et en Norvège

Au cours de la Présidence suédoise, au deuxième semestre 2001, un réseau de correspondants nationaux a été créé. Ceux-ci étaient chargés de promouvoir et de soutenir dans leurs administrations respectives la mise en œuvre du CAF en tant qu'outil d'amélioration de la qualité du service public. Le rôle de Centre international de ressources CAF a été confié à l'Institut européen d'administration publique. Depuis lors, les ministres chargés de l'administration publique dans les Etats membres ont souligné à diverses reprises la nécessité d'une coopération dans le domaine de la modernisation de l'administration publique². Fin novembre 2004, les Directeurs généraux ont reconnu le travail incessant de promotion de l'utilisation du CAF au niveau européen en ce sens³. Suite à un audit du Centre de ressources CAF en 2004, sous la Présidence irlandaise, des ressources supplémentaires ont été accordées par l'Institut. Les Directeurs généraux ont approuvé un plan d'action CAF pour la période 2005-2006.

Il est donc clair que la promotion et la coordination de la mise en œuvre du CAF au niveau européen central se sont intensifiées depuis le début 2004. Le chapitre I donne une vue d'ensemble de ce qui s'est passé dans les Etats membres depuis lors et des leçons que l'on peut en tirer pour l'avenir. Dans le chapitre II, nous examinerons les changements qui ont eu lieu - ou non -, tant dans la manière dont le CAF est utilisé que dans les conditions de sa mise en œuvre.

I.1. Le CAF – contexte

Tout d'abord, nous nous sommes intéressés à la façon dont les différents correspondants voient le soutien politique au CAF et aux autres outils TQM dans leur pays, afin de nous faire une idée globale de la position adoptée par les gouvernements en ce qui concerne le TQM en général.

Tableau 1: Outils TQM et CAF et soutien politique

Aucune politique formelle (1)	En diminution (2)	Constant (9)	En augmentation (12)
IE	EE, LV	DE, DK, FI, FR, NL, PT, SE, SK, NO	AT, BE, CY, CZ, EL, ES, HU, IT, LT, LU, PL, SI, RO, UK

Outils TQM

Le tableau 1 indique que les outils TQM et le CAF ont trouvé leur place dans la plupart des pays européens. Comme en 2003, EFQM, ISO, BSC et CAF sont les outils de management par la qualité totale le plus largement utilisés en Europe en général, si l'on excepte des outils nationaux spécifiques comme VIC (Italie), INK (Pays-Bas) et le Modèle de Qualité Suédois. La plupart des conférences sur «le management par la qualité» ou sur «la qualité dans le

² P.ex. : Motion approuvée par les Ministres européens responsables de l'administration publique au cours de leur 11e Réunion à Rome, le 1er décembre 2003.

³ 43e Réunion des Directeurs généraux responsables de l'administration publique de l'Union européenne. Maastricht, 22 et 23 novembre 2004. Résolutions.

secteur public », aussi bien nationales (p.ex. Allemagne, Belgique) qu'européennes, confirment les relations entre ces différents modèles. En **Autriche**, le modèle EFQM est essentiellement utilisé par les écoles et les services liés au marché du travail, et la norme ISO 9000 par des organisations spécifiques. Le CAF est mis en œuvre à tous les niveaux de gouvernement. La **Belgique** a acquis une expérience appréciable du Business Process Reengineering (réorganisation des processus de gestion) (BPR), s'efforçant d'intégrer l'auto-évaluation comme diagnostic préalable à la mise en œuvre d'un BPR. L'introduction de Balance Score Cards (tableaux de bord prospectifs) vise à développer des indicateurs parallèlement à des enquêtes de satisfaction auprès des collaborateurs et des citoyens/clients. Des codes de valeurs ont été introduits dans certaines organisations publiques, pour soutenir la vision et les missions. La **République tchèque** encourage également l'utilisation du CAF pour introduire les BSC et les enquêtes de satisfaction ainsi que pour la gestion de projets, les audits internes, la gestion des processus et leur réorganisation. La norme ISO et le modèle EFQM y sont également appliqués. Le **Danemark** encourage actuellement les utilisateurs du Modèle d'excellence à utiliser le CAF en tant qu'outil supplémentaire de diffusion du TQM dans leur organisation. Les outils qui ont été développés en lien avec le CAF facilitent une diffusion beaucoup plus large qui ne nécessite que peu de ressources. Au niveau local, en termes de « marques », le KVIK/CAF est actuellement mieux implanté que le modèle d'excellence EFQM. La **Finlande** conseille une utilisation du modèle EFQM et du CAF en alternance : une analyse détaillée au moyen de l'EFQM tous les deux ans et un contrôle à mi-parcours en utilisant le CAF pendant l'année intermédiaire. En **Slovénie**, le prix national annuel EFQM est lié au CAF. Au **Luxembourg**, quelques administrations publiques appliquent la norme ISO 9000.

Le soutien politique

La stabilité du soutien politique aux outils TQM et au CAF est manifeste dans des pays qui ont déjà une certaine tradition dans ce domaine – comme les pays scandinaves et anglo-saxons. Au **Royaume Uni**, le soutien politique se renforce même. Dans ces pays, le choix des outils de management est essentiellement fait au niveau des cadres. Au **Portugal**, une loi relative à l'évaluation des performances dans le secteur public a été votée en 2004. Elle contient une toute petite référence à l'évaluation des organisations. La Direction générale de l'administration publique a recommandé l'utilisation du CAF comme un outil à cet effet.

Dans plusieurs autres pays, la conscience politique relative au CAF et aux modèles TQM progresse et s'exprime au travers d'initiatives du gouvernement central. A **Chypre**, le Conseil des ministres a décidé, en septembre 2004, d'encourager la diffusion du CAF auprès de l'éventail plus large des organisations et départements du service public, en tant qu'outil d'amélioration de leurs performances. En mars 2004, le gouvernement de la **République tchèque** a approuvé le processus et les principaux objectifs de la réforme et de la modernisation de l'administration de l'Etat central, pour lesquelles le CAF figure parmi les outils recommandés. En **Grèce**, la mise en œuvre du CAF a été intégrée dans le programme de réforme administrative « Politeia 2005-2006 ». Le gouvernement **hongrois** promeut, dans sa résolution 1113/2003, la diffusion du modèle du CAF dans le secteur public. L'**Italie** promeut, au niveau national, une culture de la qualité dans les services publics au travers d'une étude nationale sur l'adoption de politiques de management par la qualité dans les organismes publics italiens. L'utilisation correcte du CAF en tant qu'outil d'auto-évaluation est encouragée et la planification d'initiatives d'améliorations connexes dans les

administrations publiques, soutenue. En mai 2005, un prix de la qualité dans l'administration publique sera lancé, dans la ligne du modèle CAF utilisant une évaluation externe basée sur le modèle EFQM. Le CAF fera partie du programme gouvernemental sur la qualité qui sera finalisé prochainement pour le secteur public au **Luxembourg**. Au cours des années 2005-2006, plusieurs actions du Plan d'action **lituanien** de mise en œuvre de la stratégie de développement de l'administration publique pour 2010 concerneront le CAF et d'autres outils de TQM dans le secteur public. Le 29 avril 2004, l'Office **polonais** de la fonction publique a tenu à Varsovie sa première conférence sur le Cadre d'auto-évaluation des fonctions publiques, intitulée « Le CAF en tant qu'outil pour renforcer la qualité de la performance dans l'administration gouvernementale ». De nouveaux outils de modernisation de l'administration publique au niveau central et local, notamment le CAF, figurent dans la Stratégie actualisée du gouvernement **roumain** concernant l'accélération de la réforme de l'administration publique. En **Espagne**, le soutien apporté au CAF et à d'autres outils de TQM augmente, dans l'ensemble, au niveau des administrations locales.

La diminution du soutien aux outils de TQM en **Lettonie** est due aux exigences en matière d'amélioration des systèmes administratifs imposées par la Commission européenne depuis 2001, en accord avec les critères politiques de Copenhague et les exigences nationales. Le management par la qualité n'a pas été une préoccupation essentielle dans la réforme de l'administration publique au cours des dernières années, malgré l'adoption par le gouvernement, en décembre 2001, des *Règles et recommandations pour l'introduction de systèmes de management par la qualité dans l'administration publique* (basées sur les critères de la norme ISO 9000). Des changements au niveau politique sont à l'origine d'une perte d'intérêt en **Estonie** depuis l'automne 2003.

Le soutien politique actuel semble, en tout cas, plus que suffisant pour progresser dans le domaine du management par la qualité.

Tableau 2: Renouvellement du soutien politique

Urgent	Besoin permanent	Bienvenu	Pas nécessaire ou pas de besoin urgent
2	1	2	16

Mise en œuvre du CAF: libre, recommandée ou obligatoire

Dans la plupart des pays, le soutien politique évoqué se traduit par la recommandation d'utiliser ces outils.

Tableau 3: Mise en œuvre du CAF: libre, recommandée ou obligatoire

Libre (9)	Recommandée (15)	Obligatoire (3)
AT, EE, FI, IE, IT, LV, NL, PT, UK,	BE, CY (fortement), CZ (niveau local), DE, DK, EL, ES (pour débutants), FR, HU, LT, LU, PT, SE (TQM), SI, SK, NO	CZ (niveau central), SK (niveau central), RO

Le CAF n'est obligatoire que dans 2 nouveaux Etats membres et dans 1 pays candidat : ils veulent tous trois faire un effort particulier pour encourager le management par la qualité au niveau de leur administration centrale. Sur la base des informations que nous avons reçues, il est impossible de décrire l'intensité ou l'impact des recommandations formulées par les autres pays. Si l'on se réfère aux activités et actions mise en place (tableau 6), il est clair que les initiatives prises au niveau de l'Etat central donnent une impulsion considérable à la mise en œuvre du CAF, même dans le cas où celle-ci résulte d'un choix libre.

I.2. Le CAF – Schémas organisationnels et ressources

Facettes et réseaux organisationnels

L'annexe B montre que la plupart des organisations ou agences nationales responsables du CAF restent les mêmes. A ce jour, seule la France, en raison de réformes administratives, n'a pas d'organisation chargée officiellement du CAF. En Estonie, la responsabilité du CAF a été transférée au nouveau département de la politique de la gouvernance publique du ministère des Finances.

Les organisations responsables de la diffusion et de la promotion du CAF restent localisées au niveau central, c'est-à-dire proches du gouvernement central et de son ministère chargé de l'administration publique. La Belgique, l'Allemagne et l'Espagne gardent leur façon spécifique d'impliquer les niveaux de gouvernement locaux et régionaux. L'annexe B indique également que les partenariats territoriaux et organisationnels ont été maintenus.

Ressources

Alors que les facettes et les réseaux organisationnels restent constants, une certaine augmentation des ressources financières et humaines allouées est indéniable.

Tableau 4: Ressources financières pour la diffusion du CAF

Pas de ressources (5)	En diminution (3)	Constantes (6)	En augmentation (10)
EE, ES, IE, LV, LU, SI, UK	FI, NO	DE, DK, FR, NL, PT, SE	AT, BE, CY, CZ, EL, HU, IT, LT, RO, SK

Comme le CAF n'est pas une priorité en **Estonie**, en **Irlande** et en **Lettonie**, aucune ressource financière n'est prévue. En **Espagne**, les dépenses en matière de CAF sont intégrées dans les budgets de formation des différentes administrations publiques.

Les ressources financières ordinaires restent constantes en **Finlande** mais le cofinancement d'un projet pilote régional sur l'utilisation du CAF n'a pas été renouvelé. Depuis que le Statskonsult **norvégien** est devenu une société indépendante, les dépenses sont strictement contractuelles.

Au **Danemark**, les ressources financières sont restées constantes étant donné que les produits nécessaires sont disponibles et que les subventions sont suffisantes pour assurer la réimpression du matériel, etc. Les **Pays-Bas** ont publié leur version néerlandaise du CAF en 2004.

L' **Autriche** prépare une brochure contenant des informations détaillées pour le premier semestre 2006. En **Belgique**, les ressources financières ont connu un accroissement de 200%. Le gouvernement de la **République tchèque** accorde des ressources financières supplémentaires aux administrations de l'Etat central et attend des ressources du Fonds européen de développement régional pour la mise en œuvre du CAF dans les municipalités et autres organismes publics. En **Hongrie**, un nouveau système CAF en ligne a été financé par le gouvernement. En ce qui concerne l' **Italie**, les ressources disponibles pour les activités liées au CAF sont considérablement plus importantes que lors de la phase initiale d'expérimentation et de diffusion. La **Roumanie** se trouve encore dans la phase de planification des ressources financières à attribuer au CAF.

Tableau 5: Ressources humaines disponibles pour la diffusion du CAF

Pas de ressources (4)	En diminution -	Constantes (7)	En augmentation (10)
EE, IE, LV, LU, NL, UK		AT, DE, FI, FR, HU, SK, NO	BE, CY, CZ, DK, EL, ES, IT, LT, PT, RO, SI

En **Lettonie**, aucune ressource spécifique n'a été affectée, étant donné que la diffusion du CAF fait partie des attributions des responsables du développement de la qualité.

Dans sept pays, les investissements en termes de ressources humaines restent au même niveau que précédemment. En **Finlande**, 2 membres du personnel du ministère des Finances consacrent environ 5% de leur temps directement à la diffusion du CAF, dans le contexte du processus de sélection des bonnes pratiques pour les conférences qualité, en présentant des exposés lors de divers séminaires et en participant à des groupes de pilotage de différents projets qui font intervenir le CAF. Cette politique semble se révéler très efficace puisque le nombre d'applications du CAF en Finlande s'élève à 50 et que l'on espère doubler ce chiffre pour la fin 2006.

Chypre fait un sérieux bond en avant en affectant environ 5 personnes au CAF. Etant donné la demande croissante pour le CAF au **Danemark**, plus de deux personnes travaillent à temps plein pour le CAF/KVIK, l'adaptation danoise du CAF. En **Espagne**, davantage de personnes sont concernées du fait de la coopération entre les administrations en ce qui concerne le CAF. L' **Italie** a mis en place une équipe de projet de 3 personnes, responsable des activités au niveau administratif, et un groupe de 3 experts, responsables de la coordination des activités au niveau technique. Un comité technico-scientifique chargé de la supervision a également été créé. Les activités des laboratoires d'apprentissage sont confiées à 5 experts seniors et à 5 experts juniors et le Prix Qualité fera également intervenir plusieurs équipes d'évaluation. Quatre hauts fonctionnaires **portugais** s'occupent du CAF mais pas exclusivement. Le gouvernement **roumain** se propose d'affecter des personnes à la direction générale chargée du CAF mais celles-ci devront d'abord effectuer une formation.

En général, exception faite de quelques pays qui n'affectent pas de ressources spécifiques pour le CAF, les ressources sont restées au même niveau que dans la phase de lancement du CAF, jusqu'à la fin 2003. Elles ont augmenté dans 9 à 10 pays, dans certains modestement, dans d'autres de façon très significative. Sur la base des informations que nous avons reçues,

il est difficile de déterminer dans quelle mesure le soutien politique aux outils TQM et au CAF influence cette évolution. Toutefois, la comparaison entre le tableau 1 et les tableaux 4 et 5 donnerait au moins à penser que les deux sont fortement liés.

D'autre part, l'exemple de la **Finlande** nous a appris à ne pas tirer de conclusions trop hâtives en ce qui concerne le lien entre l'importance de l'investissement en ressources financières et humaines et le nombre d'applications du CAF dans un pays. Il se pourrait que le niveau d'expérience en matière de management par la qualité déjà acquis ainsi que la stratégie et les activités mises en œuvre aient un impact plus important (voir, par exemple, les résultats des programmes spécifiques en République tchèque, en Italie ou au Danemark). Il serait peut-être opportun de rappeler ici l'observation formulée par les rapporteurs scientifiques des 3 conférences qualité dans leur rapport⁴ : « Le benchmarking, les chartes CAF et tout autre outil ne sortiront leurs effets bénéfiques que s'ils sont réalisés et promus par des individus convaincus qu'ils peuvent et devraient aboutir à une différence positive au niveau de la qualité du gouvernement et du vécu des citoyens ».

I.3. La promotion et le soutien du CAF

Depuis le lancement du CAF en 2000, de nombreuses activités ont été entreprises dans de nombreux pays d'Europe afin de promouvoir et de soutenir l'utilisation de cet outil européen commun d'amélioration des administrations publiques. L'étude italienne a fourni un premier aperçu général. Il semble que cette étude et le premier Événement CAF qui a suivi ont inspiré de nombreuses organisations européennes. Depuis lors, plusieurs nouveaux pays ont lancé des activités dans un nombre plus important de secteurs. Au tableau 6, nous comparons les activités et initiatives enregistrées en 2003 et celles enregistrées à la fin avril 2005. A la demande d'un certain nombre de pays, nous avons actualisé des données de 2003.

Ce tableau est divisé en 6 sections.

1. Informations sur le modèle CAF
2. Outils supplémentaires d'aide à la mise en œuvre du CAF
3. Formation
4. Soutien interactif
5. Echange d'expériences
6. Informations sur l'application

De plus, nous avons fait quelques remarques finales sur le type d'outils électroniques développés dans le contexte des activités susmentionnées.

Pour chaque section, nous avons repris les outils ou activités mis en œuvre, les pays qui étaient actifs dans ce domaine en 2003 et ceux qui étaient actifs entre 2003 et 2005. Pour mettre en relief l'évolution dans chaque domaine, les pays qui ont entrepris de nouvelles activités depuis 2003 figurent en caractères italiques gras dans la dernière colonne.

⁴ Christopher Pollitt, Geert Bouckaert et Elke Löffler, *Quality Journeys in the European Public Sector: from there, to here, to where ?*, p. 29.

Tableau 6: Activités et initiatives liées au CAF

Outil ou activité	2003	2005
1. Information sur le modèle CAF		
Publications du CAF (p.ex. brochures) et sur le CAF (p. ex. articles)	BE, DE, PL	BE, DE, <i>AT, CZ, DK, EL, FI, FR, LT, NL, NO, PT, SK</i>
Conférence ou réunion de présentation		<i>CY, SI</i>
DVD sur l'auto-évaluation		<i>DK</i>
Informations proposées sur le site web		<i>AT, DE, EE, NO, LV, NO</i>
Brochures	FI	FI <i>CY</i>
2. Outils supplémentaires d'aide à la mise en œuvre du CAF		
Lignes directrices spécifiques	HU, PT	HU, PT, <i>CY, DE, DK, EE, EL, IT, SK, NO</i>
Fiches de travail	AT, DE, IE, PT	AT, DE, PT <i>CY</i>
Etudes de cas	ES	ES, <i>BE, EE, HU, PT, SK</i>
Projets pilotes	CZ, EE, HU, IT, NO, PL, PT, SK, SI	CZ, HU, PT <i>AT, CY, DK, FI, LT, RO</i>
Projets basés sur le CAF	DK	DK, <i>AT, FI, HU, IT, PL</i>
Versions du CAF spécifiques à certains secteurs		<i>BE, DE, DK, FR, HU, NO</i>
Outils électroniques d'application et d'évaluation	AT, DE	AT, <i>BE, DE (CAF facile), DK, ES, HU, PL, PT, SK</i>
3. Formation		
Formation spéciale sur le CAF	AT, BE, DK, EE, ES, PL, SI	AT, BE, DK, EE, ES <i>CY, DE, EL, FI, FR, HU, IT, LT, LU, PL, PT, SE, SK</i>
Séminaires, ateliers		<i>AT, CY, DE, IT, PL, PT, SK</i>
Laboratoires d'apprentissage		<i>IT</i>
E-learning (formation en ligne)	AT, DE, PT	DE, PT <i>PL</i>
4. Conseils et enseignement individualisés		
	AT, BE, DE, EE, IT, NO	AT, BE, DE, EE, IT, NO, <i>CY, DK, LT, PL</i>
5. Echange d'expériences		
Conférences pour les utilisateurs	DE, HU, IT	DE, HU <i>PT</i>
Réseaux et partenariats	AT, BE, DE, DK, ES, IT, PT, SK	AT, BE, DE, DK, IT <i>FI, HU</i>
Partenariats internationaux		<i>AT, CZ, SK, HU</i>
Programmes qualité nationaux		<i>CZ</i>
Conférences qualité	EE, HU, IT, NO, SK	EE, HU, <i>CZ, DE, FI, LT, PL</i>
Prix/concours qualité	AT, BE, EE, DE, IT, PT	AT (Speyer), BE, DE, IT, PT <i>HU, PL</i>

6. Informations sur l'application		
Validation méthodologique		AT, HU,
Base de données/bonnes pratiques	AT, BE, DE, ES, HU	AT, BE, DE, ES, HU CZ, DK, EL, PL
Questionnaires	PT	AT, DE, DK, NO, PL
Evaluation des mesures prises pour diffuser le modèle du CAF		DK

Informations sur le modèle du CAF

Plusieurs pays ont mis en œuvre des projets pour la diffusion du CAF, essentiellement par des publications de tout genre et une information sur le site web. Dans d'autres, comme le **Luxembourg**, un effort reste à faire pour assurer une meilleure connaissance du CAF.

La **République tchèque** a publié de nouvelles brochures : la 2^e édition du modèle du CAF, le benchmarking dans l'administration publique et les processus de management dans l'administration de l'Etat - une étude de cas de la ville de Vsetin.

Au **Danemark**, la diffusion du modèle du CAF s'est faite par le biais du projet KVIK, KVIK étant la version danoise du CAF. Parmi les outils développés, citons un DVD sur le processus d'auto-évaluation qui relate l'expérience de deux organisations en train de réaliser les phases de l'auto-évaluation. Ce DVD a pour objectif de donner une vision réaliste des implications concrètes de la réalisation d'une auto-évaluation.

En **Finlande**, 2000 exemplaires du CAF ont été distribués dans l'administration. Comme cette distribution est liée à la demande, l'intérêt au sein de l'administration est manifestement très élevé. En **Belgique**, un deuxième lot de 5000 brochures CAF (français et néerlandais confondus) a été imprimé.

Outils supplémentaires d'aide à la diffusion du CAF

Au moins 10 nouveaux pays ont élaboré des lignes directrices spécifiques. Cinq pays ont réalisé de nouvelles études de cas. Les projets pilotes lancés avant 2003 ont été finalisés tandis que 6 nouveaux ont vu le jour. Dans certains pays, des versions du CAF pour certains secteurs spécifiques ont été rédigées selon la structure commune. Sept nouveaux pays ont mis en ligne des outils électroniques d'application et d'évaluation. Le tableau 9 présente le relevé des outils électroniques mis en place.

En 2004, la **République tchèque** a mené un projet pilote dans 26 régions et organes d'administration locale, sous la forme d'un partenariat entre le ministère de l'Intérieur, le Conseil de la qualité de la République tchèque et la Société tchèque pour la qualité. La deuxième phase de ce projet est actuellement en cours. Elle concerne 25 autres organisations représentant des organes administratifs locaux et régionaux ainsi que des écoles publiques.

En même temps, un autre projet du programme gouvernemental de la République tchèque en matière de politique nationale de la qualité est en cours : la mise en œuvre du CAF par des autorités de contrôle. La mise en œuvre du CAF au niveau des autorités de l'administration centrale de l'Etat est actuellement testée au ministère des Finances.

Le **Danemark** a développé des lignes directrices pour l'auto-évaluation. L'accent a davantage été mis sur l'explication du processus d'auto-évaluation, les tableaux d'évaluation et des exemples concrets pour illustrer l'explication des sous-critères du CAF. Une brochure

destinée à l'auto-évaluation individuelle est également incluse. Elle invite la personne à citer les points forts et les domaines d'amélioration pour chaque sous-critère et à décerner une note basée sur les tableaux d'évaluation. Ces lignes directrices ont été élaborées en étroite collaboration avec les 11 organisations pilotes du projet KVIK. La **Pologne** a lancé 5 projets concernant l'auto-évaluation, la planification et la mise en œuvre d'améliorations. Le **Portugal** a produit un manuel de 235 pages pour soutenir l'application du CAF : 125 pages de contenu et 110 pages d'outils. En outre, il a conçu, avec le partenaire national EFQM, un projet pilote qui élève l'application du CAF au premier niveau d'excellence du programme EFQM, l'engagement d'excellence. Une fiche de travail électronique sera développée dans le courant de cette année.

En 2004, la **Slovénie** a organisé une conférence de présentation et une session de formation pour les évaluateurs CAF. Suite à la réorganisation totale de l'administration publique qui est en cours depuis les élections de novembre 2004, presque toutes les actions ont toutefois été temporairement suspendues.

Pour certains secteurs, des versions spécifiques du CAF ont été développées dans certains pays afin de faciliter l'utilisation de cet outil.

Tableau 7: Versions spécifiques du CAF

Secteur de l'enseignement	BE
Gouvernement local	BE, HU
Niveau infranational (district)	HU
Secteur judiciaire	DE
Police	DE, DK, HU
Gardes-frontières	HU
Office des assurances de retraite	HU
Centres de formation pour adultes	DK
Organisations d'aide bénévoles	DK
Ecoles de Musique et des Beaux-Arts	NO
Ministère de l'Infrastructure	FR
Administration de l'Eglise	DE

Il sera très intéressant d'analyser à l'avenir dans quelle mesure ces versions peuvent être échangées entre pays européens.

Formation

Même si le CAF est un outil d'introduction, une bonne formation est une condition préalable à la réussite de son application. L'étude 2003 faisait déjà cette constatation, qui se voit confirmée par plus de la moitié des organisations qui ont participé à la présente étude (voir partie II). Depuis la fin 2003, dix pays ont développé une formation spéciale pour le CAF. Dix-huit pays européens assurent actuellement une formation au CAF. De nouvelles initiatives ont également vu le jour dans le domaine des séminaires, ateliers et laboratoires d'apprentissage. Les informations qui nous ont été communiquées par 14 pays font apparaître que, à ce jour, quelque 1318 organisations ont suivi un programme de formation au CAF.

Divers acteurs sont impliqués dans différents rôles. Dans la plupart des pays, la formation est organisée au niveau du ministère (Belgique, République tchèque, Estonie, Grèce, France, Italie, Pologne, Portugal, Slovaquie), par les organisations responsables du CAF (SKCC au Danemark) ou par les Instituts d'administration publique (Hongrie, Lituanie, Portugal, Espagne). La formation est souvent assurée par des partenaires comme KDZ en Autriche, l'Université de Speyer pour les pays germanophones, la Société tchèque pour la qualité, Formez en Italie, la Société slovaque pour la qualité, l'École administrative régionale de la province de Murcia et l'Association espagnole des municipalités et des provinces ou encore l'Institut suédois pour la qualité. Des sociétés du secteur privé fournissent des services relatifs au CAF en Belgique, au Danemark, au Luxembourg et au Portugal. L'IEAP a assuré des formations en Irlande, en République tchèque et en Belgique.

Différents niveaux de formation ont été mis au point et présentés à différents groupes visés, en fonction des besoins de chacun.

Tableau 8: Types de formation CAF

Exposés introductifs	CY, DE, DK, EE, EL, FR, IE, RO
Ateliers et formation d'un ou deux jours, avec exercices pratiques, pour les organisations qui appliquent le CAF	AT, BE, CY, CZ, DE, DK, EE, EL, ES, IT, PL
Cours de formation pour formateurs ou évaluateurs	CZ, HU, SI
Formation de 5 jours pour les chefs des équipes CAF	CZ, SK
Laboratoires d'apprentissage	IT
E-learning	DE, PT, PL

Le SCKK **danois** (Centre pour le développement des ressources humaines et du management par la qualité), responsable du CAF/KVIK, a soutenu la formation de 6 cercles d'apprentissage, dans lesquels les organisations partagent leurs connaissances sur la manière de mener des projets d'amélioration en fonction de 4 thèmes : stratégie, GRH, processus de travail (x 2) et mesure (x2). Ces cercles d'apprentissage s'appuient sur des méthodes, des outils et des services de consultance. Ils ont largement contribué à maintenir l'intérêt et l'engagement des organisations pour la poursuite de leur travail d'amélioration interne. Un processus de développement et de conceptualisation des outils et méthodes utilisés dans les cercles d'apprentissage est en cours en vue de diffuser ceux-ci plus largement, vers des organisations qui ne participent pas aux cercles d'apprentissage.

En 2004, l'**Italie** a lancé un nouveau projet intitulé « Parcours de qualité » (« Percorsi di Qualità »). Le projet a pris la forme d'une série d'étapes graduelles vers la réalisation d'une meilleure qualité : ateliers, laboratoires d'apprentissage et Prix de la qualité dans l'administration publique. Les laboratoires d'apprentissage assurent une approche guidée de la mise en œuvre du CAF dans cinq secteurs fondamentaux de l'administration publique : les organes du gouvernement central et régional, les administrations locales de santé publique, les administrations municipales et provinciales, les écoles et universités. Ils ont également pour mission d'aider à identifier et à centrer l'attention sur des initiatives d'amélioration. Ils sont dirigés par des experts CAF et TQM qui travailleront avec l'administration pendant une

période de 8 mois. Actuellement, 120 administrations italiennes participent aux laboratoires d'apprentissage.

La **Pologne** met en œuvre deux cours de formation électroniques (e-learning). Le cours de base traite de l'auto-évaluation en utilisant un questionnaire en ligne. Le cours de perfectionnement est axé sur la planification des améliorations sur la base des résultats de l'auto-évaluation. Les ateliers d'auto-évaluation qui se sont déroulés dans quelque 8 organisations peuvent également être considérés comme une forme de conseil individualisé.

En mai 2005, le **Portugal** a terminé sa première édition d'e-learning CAF à l'intention de 29 participants. Elle consistait en un programme de formation combinant e-learning et sessions de participation personnelle. En +/- 200 heures de formation, les participants possèdent une connaissance approfondie du CAF et reçoivent un diplôme. C'est également le cas des stagiaires **tchèques** qui suivent la formation proposée par leur pays.

Conseils individualisés et coaching

Le nombre de pays qui ont organisé des activités de conseil ou coaching au profit de diverses organisations a augmenté depuis 2003. Ceci répond à une demande clairement exprimée, comme il ressort de la partie II de cette étude. Sur 131 organisations, 85 ont bénéficié d'une aide extérieure pour la préparation, la mise en œuvre et l'exploitation des résultats du CAF.

Echange d'expériences

La plupart des correspondants reconnaissent que les conférences qualité et les prix qualité continuent à jouer un rôle important dans la promotion des échanges d'expériences mais aussi, bien évidemment, dans la diffusion du CAF. Toutefois, ils confirment la conclusion de l'étude précédente, à savoir qu'il ne faudrait pas surestimer l'incidence de la Conférence qualité européenne sur le CAF et qu'il reste certainement des améliorations à apporter. D'autre part, les conférences nationales et régionales semblent être plus efficaces. Les réseaux d'utilisateurs, les partenariats et les conférences pour les utilisateurs du CAF poursuivent les mêmes objectifs que les conférences qualité mais sont mieux ciblés. Le premier partenariat international entre 4 pays d'Europe centrale - l'Autriche, la République tchèque, la Hongrie et la Slovaquie - apparaît comme une autre manière d'échanger des expériences de façon intensive.

En **Belgique**, tous les niveaux de gouvernement participent aux conférences qualité nationales qui ont lieu tous les deux ans : gouvernement central, régional et local y compris des secteurs comme la défense, la police, la justice et l'éducation. Pour la 3^e Conférence de novembre 2005, le CAF est toujours recommandé et sera utilisé par le jury international comme cadre d'évaluation des bonnes pratiques mais il n'est plus obligatoire. Les participants du dernier Prix Qualité **Speyer** n'étaient pas non plus obligés de réaliser une auto-évaluation complète. Il sera intéressant de voir si cette évolution aura des répercussions sur la diffusion du CAF dans les pays concernés, et comment. Il est évident que la 3^e Conférence des utilisateurs du CAF, programmée pour l'année 2005 en **Allemagne**, sera centrée sur le CAF.

La 1^e Conférence nationale **tchèque** sur la qualité dans l'administration publique s'est tenue à Ostrava en décembre 2004. La 2^e Conférence Qualité internationale de Bratislava, **Slovaquie**,

avait pour thème : le modèle du CAF dans l'administration publique. Le CAF est également à l'ordre du jour de la Conférence **slovène** sur la qualité, du 23 au 25 mai 2005.

Le modèle et les applications du CAF ont été discutés au cours de la première Conférence qualité des administrations locales de la région **flamande**, en avril 2005. Cette conférence était le résultat d'un nouveau réseau créé en 2004 au sein des administrations locales qui s'intéressaient au management par la qualité en général et au CAF en particulier. Le CAF a également été présenté aux conférences qualité des régions espagnoles de **Galice** et de **Navarre**.

Le premier Prix **italien** de la qualité dans l'administration publique sera lancé en mai 2005 et finalisé en mai 2006. Le CAF est le modèle de référence car toute administration qui s'inscrit devrait utiliser le CAF. Les critères d'attribution du prix comportent également une évaluation externe sur place, similaire à celle du Prix EFQM. Le prix n'est pas considéré comme un concours mais plutôt comme un moyen supplémentaire pour la mise en œuvre du CAF et la promotion d'une culture basée sur la qualité dans les principaux secteurs de l'administration publique italienne.

La promotion du CAF sera également assurée lors des conférences annuelles de l'Ecole internationale de la qualité en **Pologne**. 4 organisations polonaises ont participé au programme « Niveaux d'excellence » du modèle EFQM, au niveau 1 « engagement d'excellence ». Elles ont utilisé le CAF pour leur auto-évaluation.

En 2004, le **Portugal** a organisé un Concours de bonnes pratiques pour les autorités locales. Un atelier d'échange de bonnes pratiques sur le CAF est prévu pour le 2^e semestre 2005.

Informations sur l'application

Comme l'application du CAF est en pleine expansion et que l'échange d'expériences et de bonnes pratiques constitue l'un des objectifs clés de cet outil, la collecte systématique d'informations sur l'utilisation du CAF est à l'ordre du jour dans plusieurs pays.

Actuellement, 8 pays possèdent une base de données reprenant les applications CAF et 4 autres, **Italie, Lituanie, Portugal et Slovaquie**, projettent d'en créer une. D'autre part, les organisations font preuve de réticences pour faire figurer leurs expériences dans une base de données, particulièrement leurs résultats. Ceci vaut également pour la banque de données de l'IEAP : souvent, les organisations ne voient pas d'avantage à s'inscrire et à entrer leurs résultats. Il est donc important de prévoir d'entrer des informations qualitatives dans la/les base(s) de donnée comme point de départ pour le benchlearning.

En **Pologne**, l'association de consultants Umbrella gère une base de données sur les bonnes pratiques.

Au **Portugal**, un projet de création d'une banque de données numériques des bonnes pratiques dans l'administration publique, financé par le Fonds social européen, a été approuvé. Cette base de données inclura des exemples de réussites en matière de qualité et d'innovation dans les services publics ainsi que des applications du CAF, si elles sont considérées comme de bonnes pratiques. Cette base de données sera développée en 2005/2006.

Les structures de toutes les banques de données sur le CAF n'ont pas été comparées entre elles ou analysées par rapport à la banque de données de l'IEAP. Neuf pays sont reliés à cette banque de données. Les améliorations suivantes ont été suggérées à cet égard :

La **Belgique** propose de développer un logiciel commun de bases de données, relié à la banque de données IEAP, et de relier les diverses banques de données en un réseau qui donne un accès direct aux banques de données nationales et à celle de l'IEAP. L'**Allemagne** suggère de fournir aux agences nationales chargées de promouvoir la diffusion du CAF un lien direct vers un « bouton d'enregistrement » à l'IEAP, afin de compléter la base de données. De l'avis de l'**Italie**, l'IEAP devrait prioritairement améliorer la visibilité du CAF sur son site web. Tant la partie du site web Cantieri (www.cantieripa.it) consacrée au CAF que la nouvelle page avec accès réservé consacrée au projet « Parcours de qualité » sur le site web Formez contiennent des liens vers le site IEAP. Les administrations participantes devraient pouvoir avoir l'occasion de comparer leur propre performance avec la moyenne globale des résultats de toutes les autres organisations et avec leurs propres résultats au fil du temps, c.-à-d. par le biais d'une analyse en ligne périodique des informations contenues dans la base de données.

Plusieurs pays, comme la **République tchèque**, le **Danemark**, l'**Allemagne**, la **Grèce**, l'**Estonie**, l'**Italie** et le **Portugal** estiment nécessaire de modifier la nature de la base de données actuelle, qui reprend des adresses, et de l'élargir à une base de données de connaissances. Ceci rendrait la recherche de partenaires pour le benchlearning à la fois plus facile et plus efficace et permettrait un enrichissement mutuel par le partage de bonnes pratiques. Par exemple, les informations pourraient être collectées via un questionnaire permanent sur le site web dédié au CAF puis transférées dans la base de données. En ce sens, le **Portugal** souhaiterait élargir le contenu des bases de données de l'IEAP au cycle complet de l'application du CAF, pour inclure l'auto-évaluation et les activités d'amélioration. Les informations relatives aux distinctions reçues (prix, concours, etc.) et un résumé du processus d'application y figureraient également. Afin de développer cette base de données des bonnes pratiques, l'IEAP pourrait, selon l'**Italie**, inviter les organisations à transmettre une description de leurs « exemples de bonne pratique » dans un format normalisé pour qu'ils soient publiés sur le site de l'IEAP. Il serait utile de prévoir des incitants adéquats pour amener les organisations à participer à cette initiative, par exemple des inscriptions gratuites à des séminaires organisés par l'IEAP ou à des événements EPAN (conférences qualité et CAF). Le **Royaume-Uni** propose de publier un type d'informations assez similaire : informations sur les initiatives ou les indicateurs de bonnes pratiques identifiés pour décrire les exemples des sous-critères du CAF et sur les exemples probants de plans d'amélioration basés sur l'application du CAF ou encore sur des expériences de mise en œuvre du CAF et d'autres modèles de TQM.

La **République tchèque** veut aller plus loin dans la comparaison des bonnes pratiques et cherche des règles plus précises pour cette évaluation comparative.

Outils électroniques

Au cours des dernières années, plusieurs outils électroniques de promotion et de soutien à la mise en œuvre du CAF ont été développés par certains pays : AT, BE, CZ, DE, DK, ES, EL, FI, HU, comme nous l'avons décrit précédemment.

Le **Danemark** a mis au point un outil en ligne à utiliser pour la compilation des résultats individuels. Ainsi, le coordinateur (ou modérateur) KVIK dispose d'un document cohérent qui reprend tous les résultats individuels et tous les éléments qui serviront de base au dialogue en vue d'aboutir à un consensus. Lors de la 3^e Conférence Qualité de Rotterdam (septembre 2003), la **Hongrie** a présenté l'outil en ligne qu'elle avait développé dans le même but. Afin de collecter, de systématiser et d'analyser les bonnes pratiques et les solutions au sein de la

fonction publique **hongroise**, un centre d'innovations administratives (KINCS) a été mis en place par l'Office de la fonction publique. L'objet de cette base de données est de présenter les résultats des bonnes pratiques réalisées dans l'administration publique.

Tableau 9: Outils électroniques concernant le CAF

Site web d'information générale sur le CAF et/ou d'enregistrement des utilisateurs du CAF	AT, BE, ES, FI, NO
Enregistrement des utilisateurs du CAF dans une base de données	AT, BE, CZ, DE, DK, EL, ES, HU
Outils de formation « apprentissage du CAF »	AT, DE, HU, PT, SI
Facilitation de l'application/la mise en œuvre du CAF	AT, DE, DK, HU, SI

A l'avenir, le groupe d'experts du CAF, constitué des correspondants CAF nationaux, développera au maximum l'effet d'enrichissement mutuel de ces outils.

I.4. Le CAF – sa mise en œuvre à ce jour

L' utilisation du CAF dans les différents pays

La centralisation des informations sur le nombre d'applications du CAF, tant au niveau national qu'europpéen, pose toujours des difficultés. Ceci est dû aussi bien à la nature même de l'outil – un stimulus pour le développement de chaque organisation par le biais de l'auto-évaluation – qu'au contexte européen dans lequel il a été développé – une coordination ouverte ou une coopération volontaire entre les pays. Toutefois, comme la mesure est un des aspects clés du management par la qualité, nous avons essayé de nous faire une idée de la progression de l'utilisation du CAF. Tout comme pour l'étude de 2003, les correspondants nationaux ont été chargés d'estimer l'utilisation du CAF dans leur pays. Certains n'avaient accès à aucune information, d'autres ne voulaient pas se risquer à deviner et d'autres encore ont averti qu'il fallait manier les chiffres avec prudence. A l'automne 2003, 22 pays estimaient avoir réalisé environ 500 applications. En 2005, 20 pays ont estimé avoir réalisé environ 885 applications, soit une augmentation de 75%. 17 pays ont fait une estimation des applications supplémentaires potentielles pour la fin 2006 : 990, pour lesquelles l'Italie, avec 270, se taille la part du lion. Pour la fin 2006, on pourrait donc tabler sur +/- 1875 applications du CAF dans les pays européens.

Depuis la fin 2003, les choses ont évolué très vite. Il ne semble plus opportun de classer les pays en les catégorisant en 6 groupes en fonction du nombre de leurs applications du CAF. Pour donner une idée de la diffusion du CAF, deux groupes sont aujourd'hui suffisants. Les pays qui comptent plus de 30 applications peuvent être considérés comme ayant établi une base solide pour l'utilisation future du CAF. On peut estimer que ceux qui enregistrent moins de 30 applications ont acquis une expérience de base du modèle. Ils pourraient être sur la bonne voie pour rejoindre ceux du premier groupe.

Tableau 8: L'utilisation du CAF dans les différents pays

Plus de 30 applications	AT, BE, CZ, DE, DK, FI, HU, IT, NO, PT, SE, SI
Moins de 30 applications	CY, EE, EL, ES, FR, IE, LV, LU, PL, SL, UK, RO, BG

La diffusion du CAF : projets, problèmes et mesures correctrices

Il n'est pas aisé de donner une explication de cette augmentation du nombre d'utilisations du CAF. Les questions relatives aux projets conçus par les différents pays depuis 2003, les difficultés qu'ils ont rencontrées lors de la mise en œuvre de ces projets et les mesures correctrices qu'ils ont apportées n'ont fourni que peu ou pas d'informations. 8 d'entre eux ont simplement répondu qu'ils avaient réalisé complètement tous leurs projets, 2 ont fait état d'une réalisation partielle et 6 autres n'avaient développé aucun projet spécifique. Par comparaison avec 2003, davantage de pays planifient leur soutien à la mise en œuvre du CAF de façon structurée. C'est notamment le cas de l'Autriche, de la République tchèque, du Danemark et de l'Italie mais il reste certainement encore des améliorations à apporter. Davantage encore qu'en 2003, le large spectre d'activités diverses proposé par les Etats membres à leurs utilisateurs du CAF a incité les organisations à recourir au CAF pour améliorer leur fonctionnement, comme le révèlent les tableaux 6 à 9. L'incidence des

conférences qualité nationales ou des prix imposant l'utilisation du CAF diminue et le CAF est de plus en plus utilisé « spontanément ». Il semble être devenu un outil qui a fait la preuve de sa valeur ajoutée.

Validation méthodologique de l'application du CAF

La question de savoir si l'application du CAF requiert une validation méthodologique a été posée. Deux camps d'égale importance se dégagent des avis des correspondants.

Onze pays ne voient pas la nécessité d'une validation méthodologique, étant donné que le CAF est un outil d'introduction, le plus souvent mis en œuvre volontairement. La **Suède** tente même de se démarquer de l'attention aux différents modèles pour se centrer sur le contenu et le contexte. Dans ce sens, une validation méthodologique pour le CAF est une contradiction.

Dix pays considèrent qu'une telle validation pourrait être utile pour trois raisons distinctes. Premièrement, l'attribution de prix exige une évaluation externe rigoureuse parallèlement au processus d'auto-évaluation. Deuxièmement, elle pourrait également aider les organisations qui décident de commencer un benchmarking sur la base des résultats d'une application du CAF. Enfin, et c'est loin d'être secondaire, la validation externe peut aider les organisations à améliorer leurs procédures de mise en œuvre du CAF.

Ceci pourrait être réalisé par des experts publics ou privés dûment qualifiés suite à une formation d'évaluateur CAF organisée au niveau européen, p.ex. par l'IEAP, comme le suggèrent la **Belgique** et l'**Italie**. Le **Portugal** préconise un double rôle pour ces auditeurs ou évaluateurs. Ils pourraient valider ex-post les résultats du processus d'auto-évaluation ou même faire partie d'une équipe d'évaluation chargée de valider le processus. En tout cas, ces experts devraient posséder de solides connaissances de l'administration publique.

I.5. Projets pour l'avenir

Dans les pays européens

24 pays ont transmis des informations sur leurs projets d'actions pour l'avenir.

Dans certains pays, ces actions ne sont pas prévues (**Estonie**) ou ne sont pas finalisées (**France**), en raison de changements politiques ou administratifs. En France, le gouvernement recommandera probablement l'utilisation du CAF à l'avenir. Le **Luxembourg** espère que l'intégration du CAF dans le programme qualité national donnera un nouvel élan au modèle. L'**Irlande** ne prévoit l'utilisation du CAF que comme élément d'un ensemble d'outils pour les projets de développement des organisations. Ceci vaut également pour la **Lettonie**, où le CAF est l'un des outils de management par la qualité préconisés, à côté du Prix letton de la qualité, de la norme ISO, des chartes des citoyens et des recommandations formulées par le gouvernement. Le **Royaume-Uni** continuera à soutenir l'utilisation du CAF en Europe et à jouer le rôle de canal de transmission d'informations et de communication du CAF vers la fonction publique. Il ne s'engagera pas dans la promotion active du CAF au Royaume-Uni puisqu'il continuera à promouvoir l'adoption et l'utilisation du modèle d'excellence EFQM à plus grande échelle. Toutefois, lorsqu'il recevra une demande de la part des organisations, il leur fournira des informations et un soutien.

D'autres pays comme l'**Autriche**, la **Finlande**, l'**Italie**, la **Lituanie** et l'**Espagne** continueront à appliquer leur stratégie actuelle. L'**Italie** décidera si elle étend les laboratoires d'apprentissage et le prix de la qualité dans la fonction publique quand elle aura évalué les résultats obtenus par le projet actuel. Elle continuera certainement à œuvrer pour la promotion du réseau regroupant les organisations qui ont appliqué le CAF, à mettre davantage en évidence les administrations qui reçoivent des prix de la qualité et à diffuser leurs expériences dans tout le secteur public.

Dans de nombreux pays, la formation est la première des priorités en ce qui concerne le CAF. La **Belgique** prévoit d'organiser des formations régulières sur le CAF, deux fois l'an, à l'Institut de formation de l'administration fédérale. **Chypre** a l'intention de rédiger un plan d'action pour le compte du Conseil des ministres en analysant les possibilités de continuer la formation sur les questions liées au CAF et en préparant une conférence qualité. La **Grèce** cherche également à promouvoir une diffusion plus large du CAF par le biais de programmes de formation. La **Pologne** organisera des sessions de formation pour les Directeurs généraux. Le **Portugal** poursuivra ses cours de formation sur le CAF, centrés sur la mise en œuvre de cet outil. La **Roumanie** envisage de confier à l'IEAP la formation de 4 à 6 membres de l'Unité centrale pour la réforme de l'administration publique, qui deviendront formateurs des membres du réseau national de modernisation. La **Slovénie** continuera à investir dans la formation.

La **République tchèque** a décidé de poursuivre le projet pilote de mise en œuvre du modèle du CAF au niveau de l'administration régionale et locale, de former les fonctionnaires à être des « experts et évaluateurs régionaux » pour les organisations de l'administration publique voisine et de rédiger un manuel CAF à l'intention des organisations au niveau régional et local. Au niveau de l'administration centrale de l'Etat, les activités du projet de réforme spécifique « Introduction et développement du management par la qualité dans l'administration centrale de l'Etat » se poursuivront et le manuel CAF à l'intention de l'administration centrale de l'Etat sera mis à jour.

L'**Allemagne** veut développer le « CAF facile » en une base de données de connaissances, continuer à organiser des conférences pour les utilisateurs du CAF et à produire des publications sur le CAF. Le **Danemark** s'est fixé comme objectif d'augmenter le nombre d'utilisateurs et d'outils du CAF, soulignant que le CAF est un outil de dialogue pertinent dans une période de transformation et qu'il peut être utilisé en combinaison avec le modèle d'excellence.

Comme l'Allemagne, la **Hongrie** assurera la promotion de son nouveau système CAF en ligne et continuera à diffuser le CAF plus largement. Elle souhaite augmenter l'efficacité du CAF et participe au projet pilote de benchlearning régional.

L'agence **norvégienne** chargée du CAF, « Statskonsult », continuera à diffuser le CAF dans ses activités quotidiennes et à proposer une assistance pour les applications du CAF. Elle améliorera son site web et réalisera une enquête pour collecter davantage d'informations.

En **Pologne**, l'Office de la fonction publique a l'intention de poursuivre ses actions d'information sous la forme de conférences et de séminaires sur le CAF et en participant à des événements similaires dans d'autres pays, particulièrement ceux de l'UE.

Pour soutenir la communauté des utilisateurs du CAF, le **Portugal** a décidé de créer le « poste CAF » sur le site de la Direction générale de l'administration publique et de créer une fiche de travail électronique pour le processus d'auto-évaluation que les utilisateurs du CAF devront

respecter. Le développement d'une étude sur les utilisateurs du CAF, les projets pilotes ou les études de cas sur la mise en œuvre du CAF ainsi que sur le CAF par opposition à d'autres modèles de TQM est également programmé.

La **Slovénie** veut créer une base de données nationale sur les bonnes pratiques en 2005/2006 et développer des indicateurs de mesure de la performance des ministères, basés sur les critères du CAF.

Demandes adressées au Centre de ressources CAF de l'IEAP

Sous la Présidence irlandaise, une évaluation externe du fonctionnement du Centre de ressources CAF à l'IEAP a été réalisée. On a également sollicité l'avis des utilisateurs, c.-à-d. les Etats membres de l'UE. Le réseau CAF a également été associé à l'élaboration du plan d'action CAF 2005-2006, qui a été approuvé par les Directeurs généraux en novembre 2004. Dans le cadre de cette étude, certains pays ont émis d'autres suggestions pour renforcer les relations entre le Centre de ressources CAF, les correspondants nationaux et les administrations publiques en Europe.

Tout d'abord, selon la **Suède** et la **Finlande**, les correspondants CAF nationaux devraient eux-mêmes être davantage proactifs en informant le Centre de ressources CAF des actions CAF au niveau national. Ils pourraient être invités à le faire via une lettre d'informations régulière du type « Parlez-nous de votre organisation » envoyée par le Centre de ressources CAF, qu'ils feraient parvenir aux organisations nationales. Une fois que ces informations seront transmises de façon régulière au Centre de ressources, elles pourront être mises sur le site web ou envoyées sous la forme d'une lettre d'informations périodique.

La communication des informations, régulièrement et sous une forme adéquate, est considérée par de nombreux pays comme faisant partie intégrante de la mission du Centre de ressources CAF. Elle peut se faire par la publication d'articles ou d'analyses relativement brefs mais convaincants qui démontreraient les avantages du CAF pour les organisations, comme le suggèrent les **Pays-Bas**. La **France** voudrait que de tels articles soient publiés dans les bulletins des ministères, en contactant les réseaux de modernisation qui existent dans chaque ministère. Des interventions du Centre de ressources CAF lors d'événements particuliers dans les pays respectifs, par exemple la remise des Prix Qualité, sont également recommandées.

L'**Allemagne** voudrait que les Evénements CAF soient organisés à intervalles réguliers et suggère d'instaurer un forum de discussion ou une liste de diffusion sur le site web du CAF. L'**Estonie** considère que le Centre de ressources pourrait jouer un rôle encore plus actif en renforçant la coopération entre les organisations qui souhaitent communiquer leurs bonnes pratiques et apprendre des autres par le lancement de projets internationaux. D'une façon plus générale, l'**Italie** recherche le soutien du Centre de ressources CAF dans la formation de communautés de bonnes pratiques, ce qui faciliterait la mise sur pied d'activités de benchmarking. Ces communautés bénéficieraient de la diffusion régulière des informations concernant les initiatives liées au CAF organisées par l'IEAP au niveau européen, les projets s'y rapportant menés au sein des Etats membres et les éléments nouveaux ajoutés à la base de données. Une lettre périodique fournirait également un soutien utile aux organes administratifs (dont la performance a été validée par une évaluation externe), qui désirent participer à des activités de benchmarking.

I.6. Evaluation

Dans la première partie de cette étude, nous avons tenté de nous faire une idée de l'évolution du développement du modèle du CAF en Europe depuis la première évaluation de la situation, en novembre 2003.

Sur la base des estimations approximatives des correspondants CAF nationaux, on peut conclure que l'utilisation du CAF a indéniablement progressé : de 500 applications à la fin 2003 à presque 900 au milieu de 2005. De plus, on s'attend à ce que le chiffre record de 1900 applications soit dépassé à la fin de 2006, ce qui signifierait qu'il aurait encore doublé. Tous les tableaux indiquent que la différence entre « anciens » et « nouveaux » Etats membres s'estompe, ce qui apparaît également dans la partie II de cette étude.

Ceci signifie que le CAF a clairement acquis droit de cité parmi les outils TQM utilisés en Europe. Dans les pays européens, le soutien politique à la diffusion et à l'utilisation de ces modèles est considérable et même, globalement, en augmentation. Ce soutien revêt presque toujours la forme d'un encouragement et n'est donc pas contraignant. Cet aspect s'accorde parfaitement avec le caractère des modèles de qualité concernés. Ceux-ci sont axés en premier lieu sur le développement des organisations elles-mêmes. Leur (in)efficacité dépend de la mesure dans laquelle ces organisations « s'approprient » ces modèles.

Les ressources disponibles pour le CAF restent constantes ou sont en augmentation. Chaque pays décide en toute autonomie quels investissements sont les plus appropriés et les mieux adaptés à sa propre situation. Ceci signifie qu'une comparaison des niveaux d'investissements n'a pas grand sens, d'autant que le but premier est de s'enrichir des expériences mutuelles et non de réinventer la roue « au prix fort ». En outre, il est difficile de dire s'il existe un lien direct de cause à effet avec l'augmentation du nombre d'initiatives. L'approche et l'engagement des personnes impliquées semblent être tout aussi importantes. Le soutien du réseau européen pourrait également avoir une incidence à cet égard.

Le tableau 6 montre que les activités liées au CAF ont augmenté considérablement et qu'elles se sont également diversifiées. Les lignes directrices, la formation, les bases de données et les outils électroniques sont plus répandus que jamais. Plus de 1300 organisations gouvernementales européennes ont déjà suivi une formation sur le CAF. Dans certains cas, les premiers pas pour assurer une formation à des actions de développement résultant d'une auto-évaluation au moyen du CAF ont été franchis. L'explication de cette évolution réside dans le fait que l'instrument est de plus en plus utilisé par les organisations pour leur propre développement, alors que, dans la phase initiale, l'objectif se résumait souvent à une place sur un podium de conférence. Ces conférences continuent à avoir leur importance dans un but informatif mais elles jouent de moins en moins le rôle d'incitant. D'autres initiatives à plus petite échelle, comme les réseaux d'utilisateurs, sont en train d'émerger.

L'augmentation des bases de données et les attentes à l'égard du Centre de ressources CAF à l'IEAP démontrent également un besoin général d'échange de données. Il est certain que des progrès considérables peuvent encore être réalisés. Outre la mise en place d'une collaboration personnelle plus intensive au sein du groupe des correspondants CAF, ces initiatives

pourraient contribuer à combler le fossé entre les pays qui comptent plus de 30 applications du CAF et ceux qui en comptent moins.

Le souhait d'un nombre impressionnant de pays d'obtenir davantage de certitude méthodologique concernant la qualité de l'application du modèle est également dicté par le souci de mettre en place un système d'échange d'informations fiable. Ceci indique en outre que le besoin d'un cadre d'évaluation « commun » continue d'exister, malgré le fait que des modèles adaptés à des secteurs spécifiques soient en train d'émerger. Il conviendra d'y accorder toute l'attention requise dans le contexte du remaniement de la version CAF 2002 pour la version CAF 2006.

Chapitre II : Utilisation pratique du CAF

Le chapitre I de cette étude a montré que l'utilisation du CAF a continué à se répandre dans les pays européens depuis la fin 2003. Il n'est donc pas étonnant que, par rapport à 2003, 4 pays supplémentaires nous aient envoyé des réponses au questionnaire à l'intention des utilisateurs du CAF. Dans le chapitre II, nous nous proposons d'analyser si - et comment - l'utilisation du CAF lui-même a changé. En 2003, les auteurs de l'étude ont basé leur analyse sur une période de 4 années d'utilisation du CAF. Pendant cette période, la version originale et la première version revue du modèle ont toutes deux été mises en œuvre. Pour la présente étude, la période de référence ne fut que d'un an et demi. C'est la version 2002 du CAF qui était la plus largement utilisée.

Le chapitre II est basé sur les informations recueillies au moyen de 131 questionnaires individuels renvoyés à l'IEAP par des organisations de 22 pays différents.

Le questionnaire a été envoyé par l'IEAP à 101 organisations en Europe qui utilisaient le CAF depuis novembre 2003 et qui en avaient informé l'IEAP (c.-à-d. celles qui étaient enregistrées dans la base de données sur le CAF de l'IEAP). Simultanément, les correspondants CAF nationaux ont contacté les utilisateurs CAF connus et potentiels dans leurs pays respectifs. Les organisateurs finlandais de la 4^e Conférence Qualité ont proposé un incitant particulier aux organisations sous la forme de 2 entrées gratuites.

En date du 5 avril, 131 organisations avaient rempli leur questionnaire en ligne, qui figurait dans la section CAF du site web de l'IEAP www.eipa.nl. Ces organisations ont donc fourni les informations sur lesquelles cette analyse se base. Nous leur adressons ici nos sincères remerciements pour avoir accepté de prendre le temps de participer à cette étude.

Le tableau figurant à la page suivante résume les informations sur les 22 pays qui ont participé à l'étude (chaque organisation est comptabilisée), par comparaison avec les 18 pays qui avaient participé à l'étude précédente en 2003. Alors que l'on observe un lien évident entre le nombre d'organisations contactées par l'IEAP dans chaque pays (colonne 3) et celui des réponses reçues, avec, par exemple, des utilisateurs du CAF moins nombreux enregistrés récemment en Autriche, en Belgique et en Italie, il apparaît également clairement que de nombreux utilisateurs du CAF qui n'étaient pas encore répertoriés à l'IEAP ont également participé à cette étude, grâce au travail des correspondants CAF nationaux.

Dans ce chapitre, nous analyserons d'abord les principales caractéristiques des administrations qui ont répondu au questionnaire (section II.1.), puis le contexte dans lequel le CAF a été utilisé (section II.2.), le processus d'auto-évaluation (section II.3.) et les expériences qui ont été faites (section II.4.). Une dernière section sera consacrée aux bonnes pratiques et au benchmarking (section II. 5.).

Tableau 11: Le nombre d'administrations qui ont participé à l'étude

	Réponses Italie 2003	Réponses Lux 2005	Envoyé par l'IEAP Lux 2005 (1)	Base de données de l'IEAP Février 05
UNION EUROPEENNE				
AT – Autriche	20	6	7	33
BE – Belgique	45	17	18	93
CY – Chypre	-	5	0	0
CZ – République tchèque	2	21	27	29
DK - Danemark	-	10	0	0
DE - Allemagne	21	6	0	38
EE – Estonie	8	3	1	12
EL – Grèce	4	3	0	0
ES – Espagne	3	2	0	0
FR – France	1	4	3	4
IE – Irlande	1	1	0	0
IT – Italie	19	6	3	44
LV – Lettonie	-	1	0	0
LT – Lituanie	-	-	0	0
LU - Luxembourg	-	-	1	1
HU – Hongrie	3	8	14	14
MT – Malte	1	-	0	0
NL – Pays-Bas	-	-	0	0
PL – Pologne	-	3	0	0
PT – Portugal	6	14	2	4
SI – Slovénie	10	3	18	29
SK - Slovaquie	9	8	0	8
FI – Finlande	1	3	0	2
SE – Suède	-	3	0	0
UK – Royaume-Uni	-	-	0	2
PAYS CANDIDATS				
Roumanie	1	1	0	0
NORVEGE	1	3	7	8
TOTAL	156	131	101	321

II.1. Principales caractéristiques des administrations

Pays d'origine

La plupart des pays représentés dans l'étude précédente se retrouvent à nouveau dans celle-ci - certains dans une moindre mesure (Autriche, Belgique, Estonie, Allemagne, Italie et Slovénie)

- d'autres d'une façon amplifiée (République tchèque, France, Hongrie et Portugal).

En outre, nous avons pu recueillir des informations de plusieurs pays qui n'étaient pas encore représentés, à savoir le Danemark, Chypre, la Lettonie, la Pologne et la Suède.

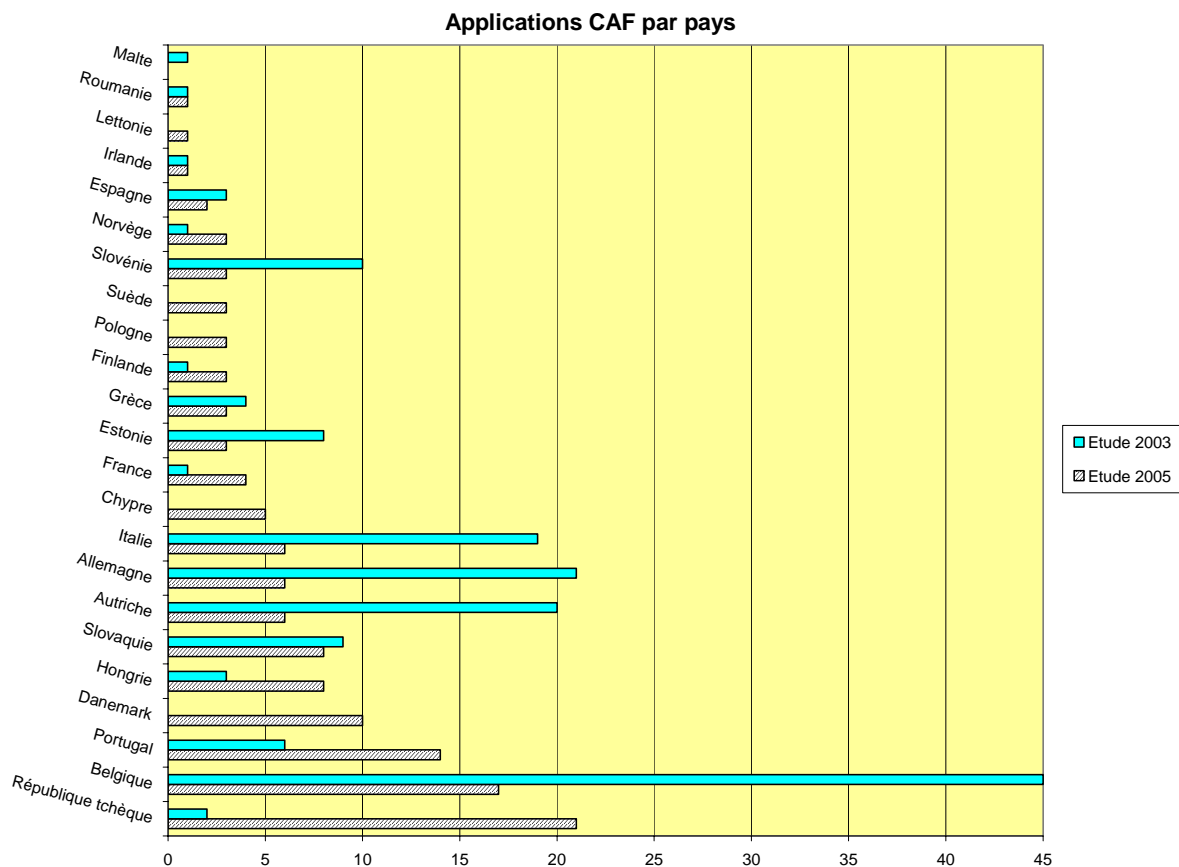
A Chypre, le processus vient de démarrer et les 5 organisations concernées n'ont pu que fournir un apport limité, particulièrement en ce qui concerne le suivi, qui doit encore être mis en place.

L'Italie vient juste de lancer un nouveau projet "Parcours de qualité" en 2004, dont les effets ne seront tangibles qu'après la conclusion de la présente étude.

L'enquête en ligne n'était disponible qu'en deux langues (anglais/français), ce qui pourrait expliquer la participation plus limitée de l'Autriche et de l'Allemagne par rapport à l'étude précédente, pour laquelle un questionnaire en allemand était disponible.

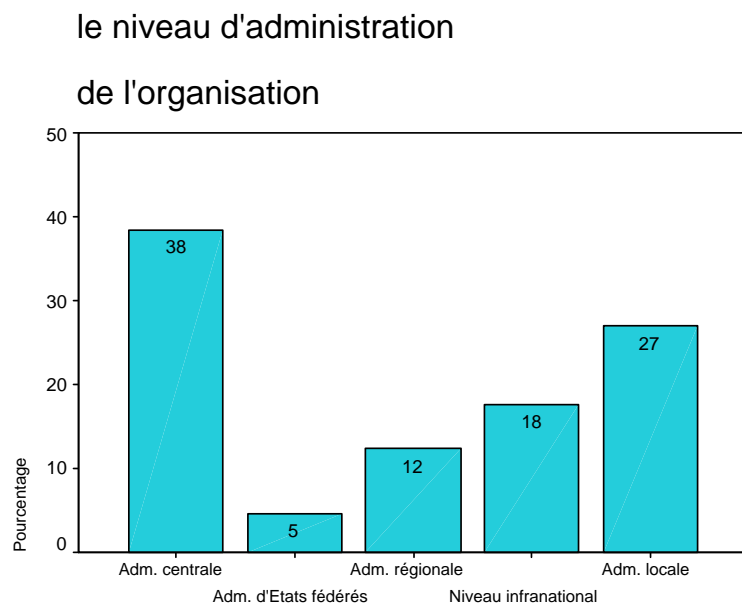
Quoi qu'il en soit, le matériel recueilli auprès d'un nombre plus important de pays et auprès de nouveaux pays constitue une base très fiable pour notre réflexion et les conclusions relatives à l'utilisation du modèle du CAF dans une perspective européenne au sens large.

Graphique 1



Le niveau d'administration

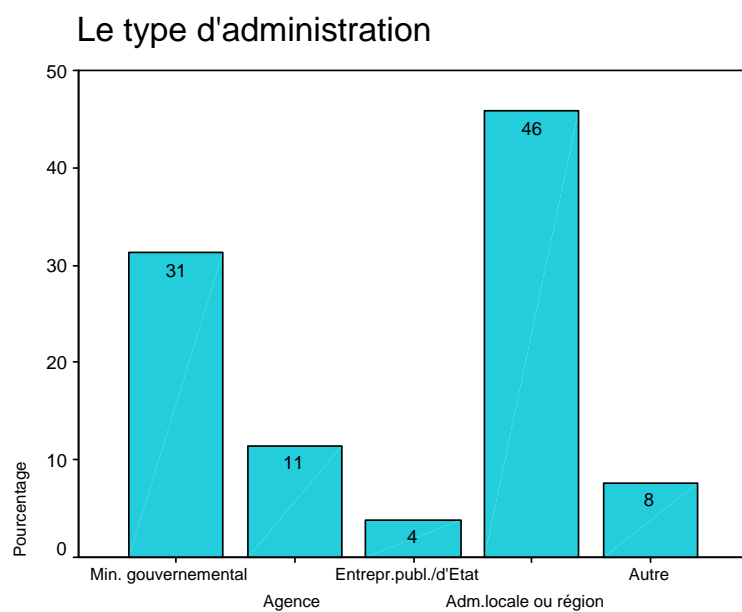
Graphique 2



Les organisations centrales et fédérales sont les mieux représentées (43%) dans cette étude, au détriment des administrations locales. Ceci donne au moins une indication de ce que le CAF progresse aussi au niveau des administrations centrales.

Le type d'administration

Graphique 3



Ici, nous observons également une représentation légèrement supérieure des ministères gouvernementaux. Par comparaison avec 2003, 2 entreprises supplémentaires, qui sont soit propriété d'Etat soit administrées par l'Etat, ont répondu au questionnaire.

Secteur d'activité

Tableau 12

	N°
Administration locale (l'ensemble de la municipalité, la province, ...)	44
Enseignement et recherche	18
Services sociaux et sécurité sociale	16
Economie, agriculture, pêche et commerce	9
Politique générale et surveillance / coordination	7
Transport, infrastructure, travaux publics et services d'utilité publique	7
Environnement	4
Justice et droit pénal	4
Services de gestion du secteur public (Personnel et Organisation, Budget, TIC, ...)	4
Douanes, impôts et finances	3
Santé	3
Police et sécurité	3
Culture	2
Affaires intérieures	2
Poste et communications	1
Affaires étrangères	-
Autre	3

130 réponses

Trois organisations n'ont pas pu trouver leur place dans l'un des secteurs. Deux sont situées en Autriche : le « *Heerespersonalamt* » et la Haute Cour d'Audit autrichienne. La troisième est l'Office slovaque des marchés publics.

Bien que les administrations locales exercent des activités qui peuvent certainement se ranger dans l'un des secteurs définis, il est clair que, en tant qu'administrations publiques, elles souhaitent être regroupées dans un secteur spécifique.

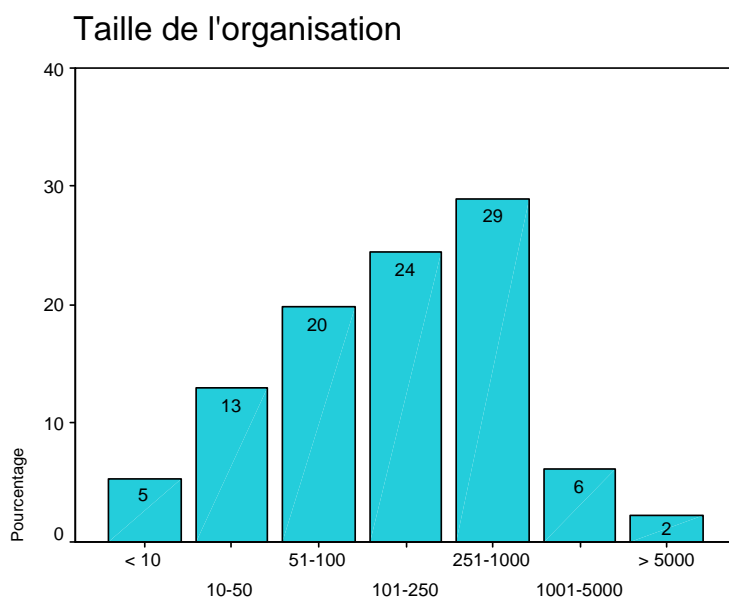
En ce qui concerne le Portugal, il est important de souligner que plusieurs départements du ministère de la Sécurité sociale ont participé à un projet CAF de manière indépendante et ont fourni des réponses individuelles au questionnaire, ce qui explique pourquoi le secteur des Services sociaux et de la sécurité sociale est si bien représenté dans ce tableau.

En Norvège, un programme spécifique de mise en œuvre du CAF a été organisé au niveau des municipalités pour les écoles de musique et de beaux-arts. Il est repris dans le secteur de l'enseignement.

De toutes façons, si l'on se place dans la perspective de futures activités de benchlearning, il est intéressant de constater que le CAF a été mis en œuvre dans une grande variété de secteurs.

Taille de l'organisation

Graphique 4



La taille des organisations qui ont participé à cette étude est comparable à celle des organisations recensées pour l'étude de 2003. Le modèle est appliqué dans des organisations publiques de toutes tailles mais plus de 50% d'entre elles comptent entre 101 et 1000 employés. Les organisations très petites (<10) et très grandes (> 1000) restent l'exception. Comme 95% d'entre elles se déclarent prêtes à utiliser à nouveau le CAF (voir tableau 44), il semble clair que le modèle convient à toutes les tailles.

Application dans toute l'organisation ou dans une partie de l'organisation

Tableau 13

2005

2003

N°	%		%
95	73 %	Dans toute l'organisation	72 %
36	27 %	Dans une partie de l'organisation	28 %

Comme un nombre tellement important de grandes administrations ont indiqué avoir utilisé le CAF, il n'est pas surprenant que 36 d'entre elles ne l'ont fait que dans une partie de l'organisation.

Existence d'une unité/équipe ou un groupe qualité dans l'organisation avant d'utiliser le CAF

Tableau 14

2005		2003	
N°	%		%
40	31 %	Oui	41 %
90	69 %	Non	59 %

Expérience d'autres outils de management par la qualité ou d'amélioration avant d'utiliser le CAF

Tableau 15

2005		2003	
N°	%		%
37	29 %	Oui	49 %
91	71 %	Non	51 %

Les deux comparaisons ci-dessus montrent clairement que, cette fois, davantage de réponses nous ont été fournies par des organisations possédant moins d'expérience du management par la qualité et bénéficiant de moins de soutien d'une unité ou équipe qualité spéciale. Elles reflètent plus ou moins le groupe visé pour lequel le CAF avait été conçu comme un outil de départ.

L'utilisation d'outils de TQM et d'instruments de qualité ou de management au moment où le CAF a été appliqué est également plus réduite qu'en 2003. Le modèle d'excellence EFQM obtient cette fois un score plus élevé que les cercles de qualité et les normes ISO 9000/2000 mais les différences entre ces trois outils restent limitées. Tout comme en 2003, ils sont les outils les mieux connus.

Modèle(s) de management par la qualité totale & instrument(s) de qualité ou de management utilisé(s) avant d'appliquer le CAF

Tableau 16

Modèle(s) de management par la qualité totale utilisé(s) avant d'appliquer le CAF	N°
Modèle EFQM	15
Cercles qualité	10
<i>Speyer Qualitätswettbewerb</i> (concours qualité Speyer)	3
QFD - <i>Quality Function Deployment</i> (déploiement de la fonction qualité)	1
FMEA – <i>Fehlermöglichkeits- und –Einfluss-Analyse</i> (analyse des modes de défaillance et de leurs effets)	2
Autre modèle TQM (national ou sectoriel)	9 (*)

(*) Les modèles suivants ont été mentionnés à la rubrique « autres » : USK (Suède) ; Prix Qualité polonais ; Valutazione Integrata des Cambiamento (VIC) ; Iso 9001:2000 (2x) ; Rapports de gestion, Plans d'activités.

Tableau 17

Instrument(s) de management ou de qualité utilisés lors de l'application du CAF	Utilisation actuelle	Future utilisation
Enquêtes de satisfaction auprès des clients	11	44
Audits internes et externes	11	21
Norme(s) ISO 9000 /2000 avec certification	10	12
Enquêtes de satisfaction auprès du personnel	9	54
Gestion de projets	8	25
Tableau de bord prospectif (BSC)	6	30
Outils de développement du leadership (centres d'évaluation,...)	5	20
Gestion des plaintes	5	12
Gestion des contrats / Gestion par objectifs	4	15
Système de suggestions	4	13
Comptabilité analytique et compte de résultats	3	15
Approche Deming (PDCA)	3	13
Evaluation par les employés	3	11
Accord sur les niveaux de service garantis (SLA)	3	6
Norme(s) ISO 9000 /2000 sans certification	3	5
Outils de planification et d'élaboration des politiques	2	31
<i>Business process re-engineering</i> (réorganisation des processus de gestion)	2	12
Management stratégique des compétences	1	13
Système de management environnemental et d'audit (EMAS)	1	3
Systèmes de gestion des performances		17
Investissement dans le capital humain (IIP)		11
Chaîne d'approvisionnement		2
Kaizen		1
Autre	3	6
	97	392

En fait, l'utilisation d'instruments de qualité ou de management était limitée avant que le CAF ne soit appliqué. Les instruments les plus utilisés sont les enquêtes de satisfaction auprès des clients et du personnel, les audits internes et externes, les normes ISO 9000/2000 avec ou sans certification, la gestion de projets et le BSC. Mais on note une volonté très nette d'utiliser davantage ces outils à l'avenir. Il est très difficile de cerner de quelle manière le CAF a influencé cette évolution mais l'hypothèse n'est certes pas à exclure.

II.2. Utilisation du CAF : le contexte

Une deuxième version améliorée et mise à jour du CAF a été lancée sous la Présidence danoise de l'UE, en octobre 2002. Cette version a été utilisée par la majorité des organisations qui ont participé à cette étude (89%). Comme seulement 14 organisations de 10 pays différents indiquent qu'elles ont utilisé la version originale du CAF, nous considérons que la présente étude s'applique au CAF 2002.

Nombre d'utilisations et temps écoulé entre elles

Tableau 18

Combien de fois avez-vous utilisé le CAF	N°	%
Une fois	101	80
Deux fois	17	13
Trois fois	8	6

Tableau 19

Le temps qui s'est écoulé entre les deux dernières utilisations	N°
Un an	17
Deux ans	9
Trois ans (Norvège)	1
Quatre ans	-
Plus de quatre ans (Norvège)	1

En 2003, 85% des organisations n'avaient utilisé le CAF qu'une seule fois. En 2005, on note une légère réduction (80%). Comme le CAF est utilisé depuis cinq ans (y compris la phase pilote), il semble logique que davantage d'organisations aient pu utiliser le CAF une deuxième fois. Nous ne voudrions cependant pas tirer de conclusions d'après les chiffres. Il faudrait, en effet, garder à l'esprit que nous avons ciblé les utilisateurs/applications du CAF depuis la fin 2003 pour participer à cette étude. La plupart d'entre eux sont des « débutants » qui utilisent le modèle pour la première fois et leurs remarques devraient être envisagées dans cette perspective.

Raisons d'utiliser le CAF

La question de savoir pourquoi les organisations ont décidé d'utiliser le CAF est évidemment beaucoup plus importante. Sur la base des questions fermées du questionnaire précédent et des réponses aux questions ouvertes, un certain nombre de raisons possibles, qui auraient été déterminantes pour l'utilisation du CAF, a été proposé aux organisations. Elles étaient à la fois internes et externes.

Tableau 20

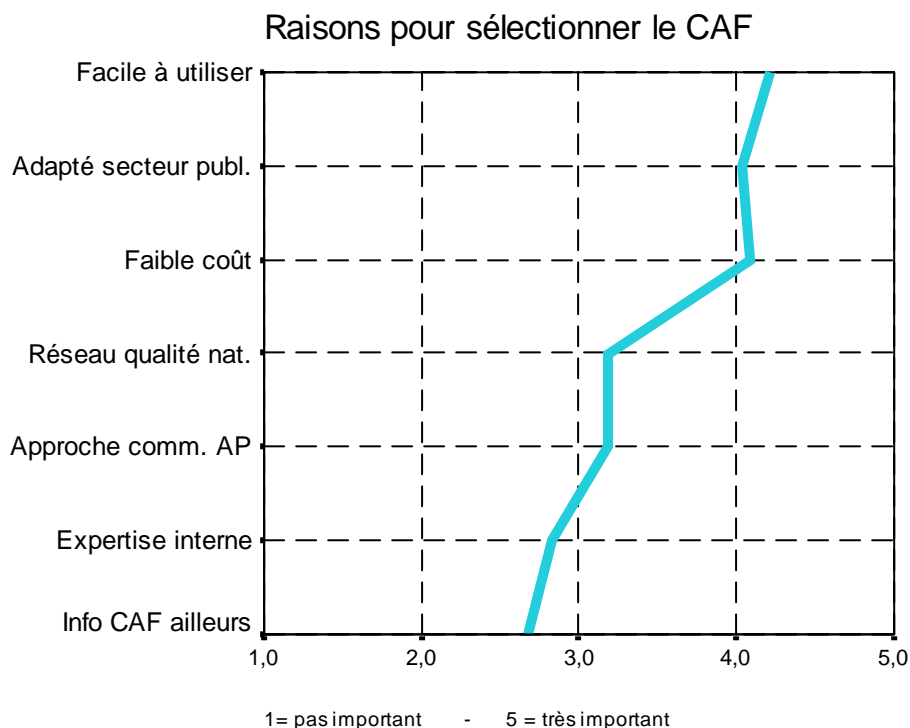
Raisons	Moyenne	Type
L'organisation souhaitait identifier les points forts et les domaines à améliorer	4,20	Int
Dans le but de sensibiliser aux questions de « qualité »	3,63	Int
Volonté de faire participer le personnel à la gestion de l'organisation et de le motiver	3,57	Int
Comme contribution à des activités d'amélioration en cours, de restructuration, etc.	3,54	Int
L'organisation a eu recours au CAF comme premier diagnostic dans le cadre du lancement d'un processus de planification stratégique	3,53	Int
Afin de promouvoir l'échange de vues au sein de l'organisation	3,51	Int
Parce que la direction le souhaitait	3,43	Int
Pour illustrer la volonté de changement de l'organisation	3,17	Int
Afin de promouvoir le changement culturel au sein de l'organisation	3,14	Int
Pour introduire un nouveau système de gestion/mesure des performances	3,09	Int
Besoin d'un petit « bilan de santé » de l'administration	3,07	Int

Intérêt croissant du personnel pour la qualité	3,07	Int
Parce que le CAF a été présenté de façon convaincante	3,05	Ext
L'organisation cherchait un outil pour se lancer dans le benchmarking	3,03	Int
Nécessité croissante de rendre compte et de renforcer la légitimité vis-à-vis de toutes les parties concernées	2,90	Ext
A la suite d'une révision générale de l'organisation (interne ou externe)	2,87	
Parce que l'utilisation du CAF est encouragée à travers l'Europe	2,86	Int
Demande explicite des responsables politiques de l'organisation d'entreprendre une action d'amélioration	2,85	Ext
Le CAF fait partie du contexte opérationnel normal de l'organisation (aucun changement particulier de nature organisationnelle ou autre)	2,81	Int
Pour des raisons de marketing et de relations publiques (dans le but d'afficher des efforts de modernisation)	2,76	Ext
Participation à un concours national de qualité ou à une conférence pour lesquels l'application du CAF était une condition préalable	2,50	Ext
Un plan d'action national ou régional pour l'amélioration des organisations du secteur public a été lancé sur la base du CAF	2,48	Ext
Demandes explicites de citoyens ou de clients en vue d'une amélioration	2,14	Ext
Des événements imprévus ont fait apparaître la nécessité d'entreprendre une action	1,90	Ext
Parce que d'autres administrations proches y avaient recours	1,89	Ext
Raisons budgétaires	1,80	Ext
Une réduction du personnel	1,50	Ext

Les 12 raisons considérées comme les plus importantes sont toutes des raisons internes. Elles viennent largement en tête et soulignent clairement le désir d'identifier les points forts et les domaines d'amélioration, ce qui est très exactement l'objectif d'un outil d'auto-évaluation. Les organisations veulent en premier lieu utiliser le CAF pour elles-mêmes, l'adhésion est très forte. En plus de la valeur intrinsèque de l'outil, ceci explique pourquoi elles veulent toutes l'utiliser à nouveau (tableau 44). D'autre part, des raisons externes peuvent également jouer un rôle, lorsque l'application du CAF répond à une demande de la part des parties prenantes. Il reste apparemment à découvrir quels avantages peuvent être retirés de l'implication des parties prenantes.

Raisons pour sélectionner le CAF plutôt qu'un autre outil de management par la qualité

Graphique 5



Comme on pouvait s'y attendre, le grand avantage du CAF comme un modèle facile à utiliser à faible coût est indiqué comme la raison majeure d'opter pour le CAF. Les organisations ont également apprécié l'adaptation du modèle au secteur public, comme on le constate à la lecture du schéma ci-dessus.

Décision finale de recourir au CAF

Tableau 21

La décision finale de recourir au CAF a été prise par:	N°
La direction administrative	51
Le niveau politique à la suggestion de la direction administrative	30
Le niveau politique	23
La direction à la suggestion d'une équipe qualité ou d'amélioration	19
La direction à la suggestion du personnel et/ou de leurs représentants	15
L'idée a été formulée et adoptée lors d'une réunion du personnel	14
Une équipe qualité ou d'amélioration	5

Comme nous l'avons déterminé dans la partie I de cette étude, le soutien politique aux modèles de TQM et au CAF est en augmentation mais, la plupart du temps, il est exprimé par des recommandations au niveau national. Le niveau des autorités supérieures de l'administration semble avoir compris ce signal et jouer son rôle. On peut, en toute probabilité, situer l'impact direct des politiciens à l'échelon local, où le lien entre l'autorité administrative et l'autorité politique est plus étroit.

II.3. Le processus d'auto-évaluation (la mise en œuvre du CAF)

Responsabilité du processus d'auto-évaluation

Tableau 22

Qui était responsable du processus d'auto-évaluation	N°
Une équipe de projet spécifique	85
Le coordonnateur/service qualité	25
Un consultant interne	11
Un consultant externe	11
Autres	9

Dans 70% des réponses, la responsabilité du processus d'auto-évaluation est aux mains d'une équipe de projet. Ceci répond à un des principes qui sous-tendent les modèles d'excellence : la délégation de responsabilités. Dans 36 applications, la responsabilité a été confiée à des fonctionnaires ou à une unité composée de fonctionnaires appartenant à l'organisation, spécialisés dans le management par la qualité.

Ici, l'adhésion est déjà moins forte. Elle est la plus faible lorsque ce sont des consultants externes qui se sont vu confier la responsabilité du processus d'auto-évaluation. Ceci ne veut pas dire que les consultants ne peuvent pas jouer un rôle dans le processus d'auto-évaluation mais il est préférable que celui-ci reste aux mains des membres de l'organisation elle-même.

Communication avant l'exercice

Tableau 23

Qui avez-vous informé de l'exercice ?	N°
L'ensemble du personnel	60
Une équipe d'amélioration déjà en place (groupe, département, unité)	30
Toutes les parties prenantes (direction, personnel, autorités politiques, clients/citoyens)	27
La direction uniquement	19
Les autorités politiques	16
Les clients/citoyens /utilisateurs	2
Autres	2

La communication est un des facteurs déterminants pour le succès d'une auto-évaluation et des actions d'amélioration qui devraient en résulter. Les actions de communication doivent fournir les informations appropriées avec les médias adéquats au groupe effectivement visé et aux moments opportuns : avant, pendant et après l'auto-évaluation. Même si nous considérons que plusieurs des options reprises au tableau 23 comprennent une information du personnel, il n'en demeure pas moins que les organisations n'ont pas toutes informé l'ensemble du personnel. La possibilité de créer une plateforme pour des actions d'amélioration risque ainsi de se perdre.

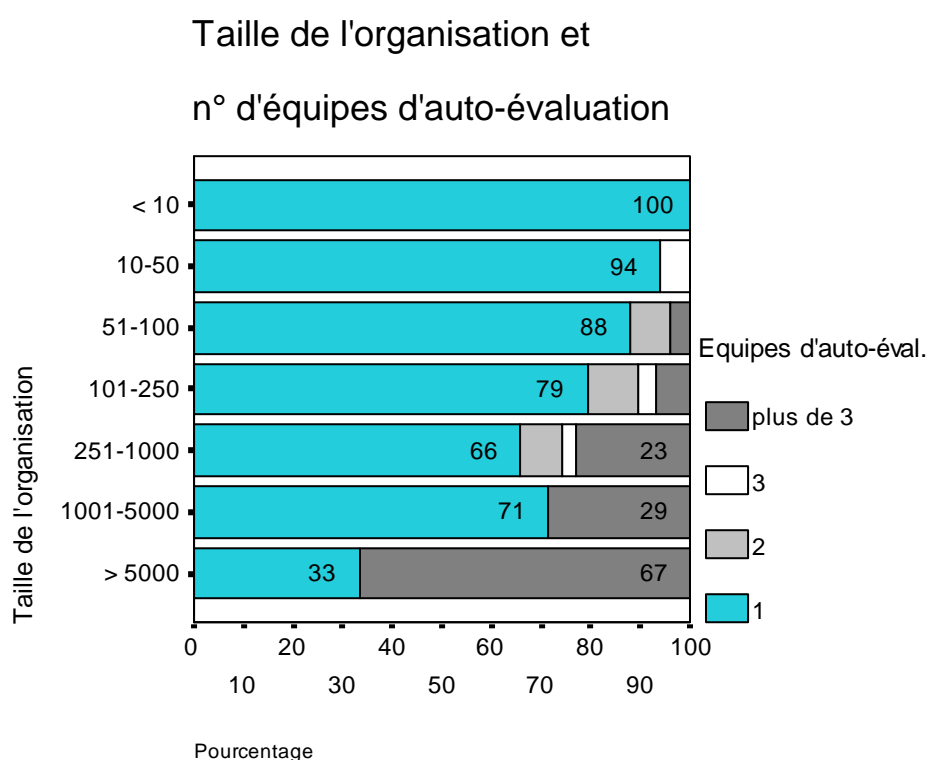
Les parties prenantes extérieures, particulièrement les citoyens/clients, ne sont presque jamais impliquées. Sans tirer de conclusions hâtives, nous pourrions dire que, sans une communication externe plus poussée, on ratera l'occasion de renforcer la légitimité des services publics en montrant qu'ils travaillent dans le sens d'une meilleure performance.

Nombre d'équipes d'auto-évaluation

Tableau 24

Combien d'équipes d'auto-évaluation ont été mises en place ?	N°
1	96
2	8
3	3
> 3	15

Graphique 6

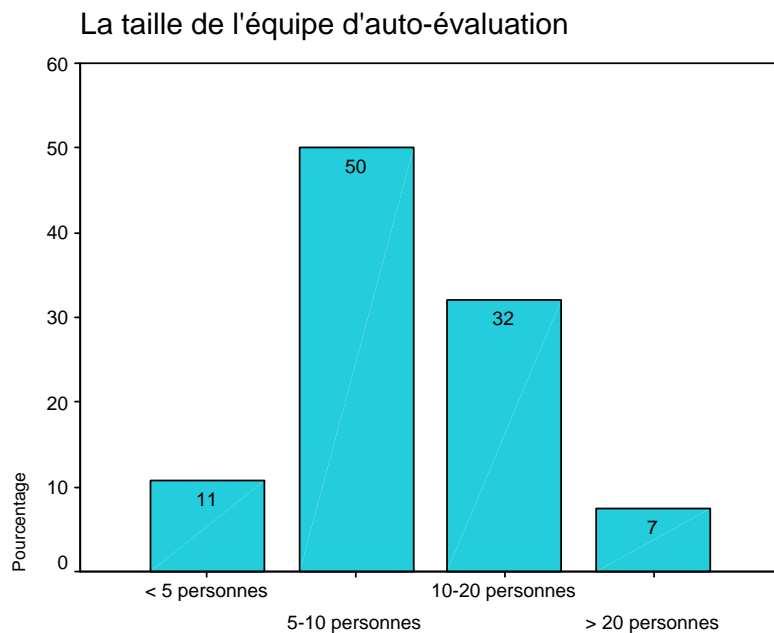


La grande majorité des organisations ont créé un groupe d'auto-évaluation. Dans les grandes organisations ou les organisations décentralisées, plusieurs équipes d'auto-évaluation peuvent être nécessaires afin de bien rendre compte d'une opinion représentative de toutes les parties de l'organisation.

Evidemment, l'intégration correcte des résultats des différentes équipes d'auto-évaluation en un tableau synthétique, qui devrait refléter les différences d'opinion, représente une difficulté supplémentaire.

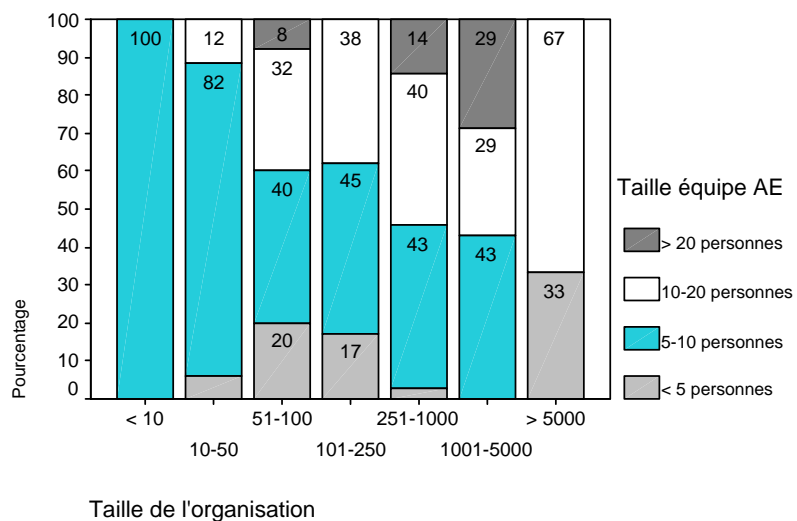
La taille de l'équipe ou des équipes d'auto-évaluation

Graphique 7



Graphique 8

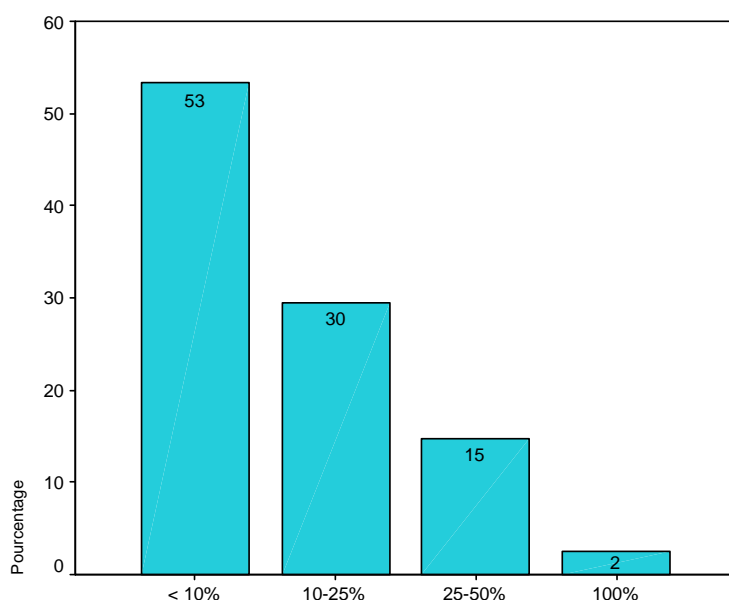
Taille de l'organisation et taille de l'équipe d'auto-évaluation



Le pourcentage des membres de l'équipe d'auto-évaluation par rapport à l'ensemble du personnel de l'organisation

Graphique 9

Pourcentage des membres de l'équipe d'auto-évaluation par rapport à l'ensemble du personnel de l'organisation



Comme c'était le cas en 2003, pratiquement la moitié des équipes d'auto-évaluation se composait de 5 à 10 personnes et presque un tiers en comptait de 10 à 20. En 5 années d'utilisation du CAF, les groupes d'auto-évaluation semblent avoir trouvé leur forme la plus efficace : de 5 à 20 personnes. Dans la majorité des organisations, l'équipe d'auto-évaluation représentait moins de 10% du personnel. Ce n'est toutefois pas le nombre ou la proportion de membres du personnel qui participent mais bien plus les capacités de l'équipe et sa connaissance de l'organisation qui affectent l'impact de l'auto-évaluation sur l'ensemble de l'organisation. Il est certain que les membres de l'équipe d'auto-évaluation retirent de nombreux enseignements sur leur organisation, et l'échange mutuel d'expériences et d'opinions entre personnes issues de différentes parties de l'organisation est un stimulant puissant pour une politique de communication interne plus intensive. Mais c'est surtout la qualité de cette politique de communication interne autant qu'externe sur le rapport d'auto-évaluation et le contexte de management par la qualité totale dans lequel il s'insère, qui auront une influence déterminante sur le résultat final.

Composition du groupe d'auto-évaluation: le type de personnel qui a participé à l'équipe d'auto-évaluation

Tableau 25

Quel type de personnel a participé à l'équipe d'auto-évaluation	N°
Cadres moyens	104
Experts (membres du personnel de niveau A)	90
Cadres supérieurs	82
Assistants techniques (membres du personnel de niveau B)	74
Personnel administratif (secrétaires, employés de bureau,...)	70

Sélection des membres de l'équipe d'auto-évaluation

Tableau 26

Sélection des membres de l'équipe d'auto-évaluation	N°
La direction a composé l'équipe d'auto-évaluation	83
On a fait appel à des volontaires	29
L'unité qualité a désigné les membres	16
Autres	8

Dans les lignes directrices, plusieurs critères de sélection des membres de l'équipe d'auto-évaluation ont été suggérés. L'équipe d'auto-évaluation devrait être aussi représentative de l'organisation que possible, comprendre des membres de différents secteurs/niveaux et fournir l'information la plus précise. Les membres devraient posséder les compétences personnelles adéquates (notamment d'analyse et de communication). Dans la réalité de ces 131 organisations, les cadres intermédiaires et les experts de niveau A sont les mieux représentés au sein des équipes d'auto-évaluation. Les cadres supérieurs sont également bien présents, au contraire des membres de niveau B et le personnel administratif. Ces derniers, qui habituellement ne s'expriment pas franchement, devraient avoir leur mot à dire dans l'évaluation. Très souvent, ils ont une vision plus réaliste de la vie quotidienne d'une organisation. Comme nous remarquons aussi que la direction a pris ses responsabilités dans la composition de l'équipe d'auto-évaluation, le statut assez élevé des membres de l'équipe révèle que, pour les organisations qui n'ont qu'une expérience limitée du TQM (voir tableau 15), la première auto-évaluation est un défi, même si elles ont reçu une bonne formation et bénéficient d'un soutien extérieur. Le souci de la réussite ne devrait toutefois pas les pousser à exclure de l'équipe d'auto-évaluation les membres du personnel de niveau B et le personnel administratif.

Assistance extérieure (d'experts)

Graphique 10



Assistance extérieure par différents acteurs et à des moments différents

Tableau 27

Assistance extérieure	Dans la préparation de l'auto-évaluation (explication du CAF et de ses objectifs, soutien méthodologique,...)	Au cours de l'auto-évaluation	Lors du processus d'identification des points forts et des domaines à améliorer
Acteurs			
Agence nationale chargée de promouvoir la diffusion du CAF	26	19	17
Consultant privé externe	22	21	20
Correspondant CAF national	16	11	9
Autre organisation ayant une expérience du CAF	13	7	6
Bureau national de conseil	7	5	2
Consultant interne	6	6	7
Bureau Qualité	6	6	8
Centre de formation	7	4	2
Unités d'efficience nationales	2	3	1
IEAP	1	1	1

Pratiquement deux tiers des organisations ont bénéficié d'une assistance extérieure, particulièrement pendant la préparation à l'auto-évaluation. Davantage que pendant la période de lancement du CAF, l'assistance a été fournie par les services publics mais les consultants privés restent présents. La partie I de l'étude fait état d'un vaste éventail d'activités qui ont été entreprises au niveau central afin de guider et de préparer les applications du CAF. Le rôle des agences nationales et des correspondants CAF nationaux diminue au cours de l'auto-évaluation et après celle-ci. Toutefois, les consultants internes et extérieurs sont contactés pour l'ensemble de l'opération. Néanmoins, le graphique 13 indique que la présence d'une assistance extérieure n'empêche pas les organisations de rencontrer le même nombre d'obstacles que celles qui n'ont pas bénéficié de ce genre d'assistance.

Type de préparation reçu

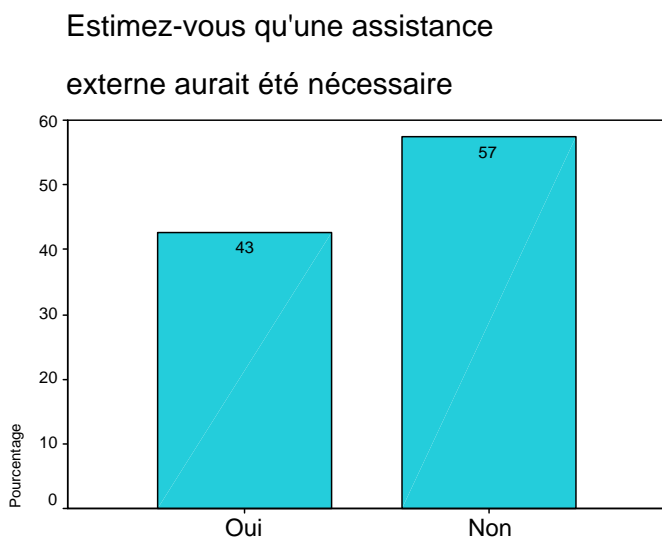
Tableau 28

Type de préparation reçu	La préparation que vous avez effectivement reçue	La préparation que vous jugez utile ou que vous aimeriez recevoir
Simple explication du CAF	59	17
Formation	61	58
Documentation	59	35
<i>E-learning</i> (par ex. Speyer)	3	13
Cas	17	39
Echange international d'expériences	5	38

Comme dans la première étude, les organisations préfèrent disposer de davantage de cas et de méthodes qui leur permettent d'apprendre et de faire des progrès par elles-mêmes. Une simple explication/documentation n'est manifestement pas suffisante et donc peu efficace. Une préparation interactive semble être le moyen le plus recherché.

Besoin d'assistance externe (d'experts)

Graphique 11



Genre d'assistance souhaité et par quels acteurs

Tableau 29

<i>Assistance externe</i>	<i>Dans la préparation de l'auto-évaluation (explication du CAF et de ses objectifs, soutien méthodologique,...)</i>	<i>Au cours de l'auto-évaluation</i>	<i>Lors du processus d'identification des points forts et des domaines à améliorer</i>
Acteurs			
Correspondant CAF national	12	12	12
Agence nationale chargée de promouvoir la diffusion du CAF	11	11	9
Bureau national de conseil	5	5	3
Unités d'efficience nationales	3	2	3
Consultant interne	1	2	3
Bureau Qualité	7	6	8
Centre de formation	7	2	3
IEAP	9	4	6
Consultant privé externe	3	2	2
Autre organisation ayant une expérience du CAF	8	11	11

Parmi les organisations qui n'ont pas reçu d'assistance extérieure, 43 % ont estimé que cela aurait été utile. Elles sont plus réservées quant aux consultants privés extérieurs et préfèrent l'aide d'organisations publiques avant, pendant et à la fin de l'auto-évaluation. Seule une fraction mineure de toutes les organisations participantes rejette toute assistance extérieure.

Le genre de préparation souhaité

Tableau 30

Quel genre de préparation auriez-vous souhaité recevoir	N°
Simple explication du CAF	8
Formation	21
Documentation	18
<i>E-learning</i> (par ex. Speyer)	7
Cas	22
Echange international d'expériences	20

Les préférences de ce groupe coïncident avec celles de ceux qui ont effectivement bénéficié d'une assistance. Les cas, la formation et l'échange international d'expériences sont considérés comme la meilleure préparation à une auto-évaluation au moyen du CAF.

La durée de l'exercice d'auto-évaluation

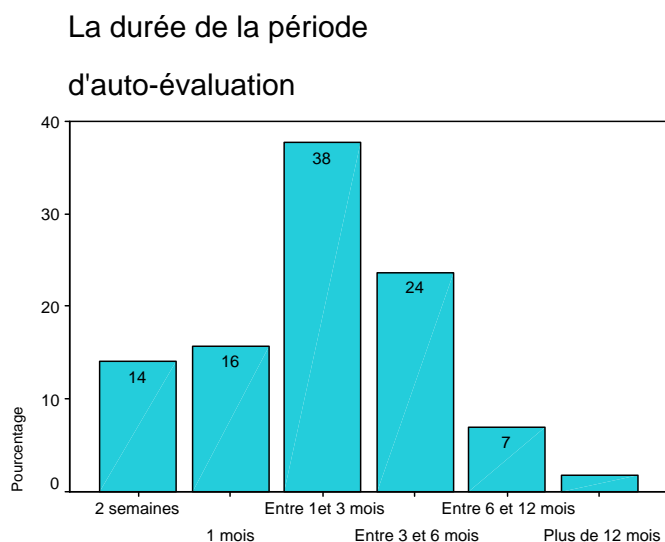
Tableau 31

Temps nécessaire pour effectuer l'exercice d'auto-évaluation	En réalité	Préférence
2-3 jours	58	40
4-5 jours (l'équivalent d'une semaine de travail)	25	41
Entre 6 et 10 jours de travail (l'équivalent de 2 semaines de travail)	19	17
Plus de deux semaines (10 jours)	17	15

Si l'on compare la réalité et les préférences, 2 à 3 jours semblent être plutôt insuffisants pour réaliser une auto-évaluation digne de ce nom, tandis que 2 semaines de travail ou plus sont considérées comme une période trop longue. Il n'existe pas de planification du temps idéale pour une auto-évaluation au moyen du CAF parce que de trop nombreuses variables entrent en jeu, telles que les objectifs de la direction, le temps et les ressources alloués, la disponibilité des données, etc. Mais pour la majorité des organisations, une durée de 2 à 5 jours semble adéquate.

La durée de la période d'auto-évaluation

Graphique 12



La grande majorité a réalisé l'application du CAF en trois mois, notamment la préparation, l'auto-évaluation proprement dite, le développement des conclusions et la formulation d'un plan d'action. Trois mois semblent être le laps de temps idéal pour rester centré sur l'objectif. Si l'on prend plus de temps, on risque de voir faiblir l'engagement de toutes les parties concernées. En outre, la situation pourrait avoir évolué entre le début et la fin de l'auto-évaluation, ce qui rendrait le diagnostic caduc.

Parvenir à un consensus dans le groupe

Tableau 32

Parvenir à un consensus dans le groupe	N°
Discussions intensives au sein du groupe jusqu'à parvenir à un accord	90
On a fait la moyenne statistique des scores	49
Arbitrage par le président du groupe d'auto-évaluation	13
Autre	4

Tableau 33

Dans le processus de recherche du consensus, nous nous sommes centrés	N°
Sur les preuves/indicateurs utilisés par différents membres du groupe pour justifier leur évaluation	72
Sur les raisons sous-jacentes aux différents avis / aux différentes évaluations	47
Sur les scores attribués par différents membres du groupe	32
Autre	1

Une équipe d'auto-évaluation est arrivée à un consensus sans aucun problème. Une autre a éliminé le score le plus faible et le plus élevé. Une troisième n'a pratiquement pas utilisé les tableaux de scores et n'a pas abouti à un consensus. Mais, globalement, la pratique pour dégager les conclusions est restée la même que celle observée en 2003 : la majorité a abouti à un consensus après discussions. La discussion en elle-même est très souvent considérée comme la véritable valeur ajoutée d'une auto-évaluation. Cette fois-ci, les preuves et indicateurs ainsi que les raisons sous-jacentes aux différents avis l'ont emporté sur les scores.

Prendre la moyenne statistique des scores ne signifie pas nécessairement qu'il n'y a eu aucune discussion ou échange d'idées. Mais le risque de voir le résultat global ne refléter rien d'autre que la somme des scores et des avis individuels est plus grand. Quand un consensus est atteint, le résultat final est plus que la somme des avis individuels. Il reflète la vision commune d'un groupe représentatif et, de cette manière, corrige et dépasse les avis individuels subjectifs.

Obstacles lors de l'auto-évaluation à l'aide du CAF

Tableau 34

Oui	86
Non	29

Les principaux obstacles

Une liste d'obstacles habituellement rencontrés a été fournie, en relation avec les types de difficultés suivants :

- A. Difficultés liées au CAF même, problème de compréhension
- B. Difficultés liées au niveau de maturité de l'organisation
- C. Difficultés liées au manque de soutien et de temps
- D. Difficultés liées au manque d'information

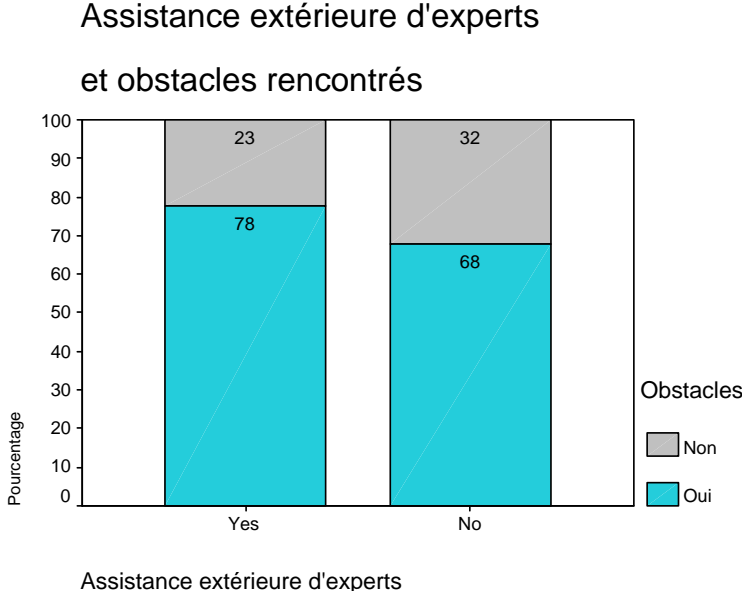
Les organisations étaient invitées à indiquer l'importance de ces difficultés sur une échelle allant de 1 (pas important) à 5 (très important).

Tableau 35

Obstacles	type	Moyenne
Manque d'indicateurs de mesure dans l'organisation	D	3,36
Supplément de travail dû à la mise en œuvre du CAF en plus des tâches habituelles	C	3,08
Les participants n'avaient pas une vision globale de l'organisation	D	3,06
Comprendre les critères	A	2,95
Expérience insuffisante de l'échange de vues et d'informations au sein de l'organisation	B	2,87
Comprendre le système de notation	A	2,81
Manque de formation	C	2,70
Difficulté à obtenir des données/informations suffisantes de la part des autres collègues en dehors du groupe d'auto-évaluation	D	2,43
Dans l'ensemble, l'organisation n'était pas préparée à l'auto-évaluation	B	2,37
Difficulté à identifier les points forts et les domaines à améliorer	D	2,36
Comprendre le langage	A	2,34
Incertitude quant aux objectifs et aux résultats de l'auto-évaluation	D	2,30
Scepticisme quant à la pertinence de l'exercice dans son ensemble	B	2,21
Manque de soutien d'experts	C	2,21
Manque de soutien de la direction	C	2,06
Difficulté à faire preuve d'honnêteté et de franchise	B	1,97
L'idée d'une auto-évaluation a été imposée et non pas « adoptée » par les membres du groupe	B	1,93
Manque d'implication des membres du groupe d'auto-évaluation	C	1,73
Manque de confiance dans le groupe d'auto-évaluation	B	1,65
Manque de leadership dans le groupe d'auto-évaluation (chef de projet CAF)	C	1,52

De nombreuses organisations ont rencontré des obstacles au cours de leur application du CAF. Le contraire aurait été surprenant. Le manque de mesure est visiblement le problème majeur de beaucoup d'organisations, ce qui entraîne comme première action d'amélioration la mise en place d'indicateurs de mesure. Les 3 obstacles les plus importants sont liés au contexte organisationnel plutôt qu'au modèle en lui-même. Mais les difficultés rencontrées pour une compréhension correcte des critères et du système de notation confirment le manque de formation ou, éventuellement, la nécessité d'adapter le modèle et les lignes directrices. Le processus d'auto-évaluation n'a souvent créé que des obstacles mineurs. En tout cas, comme on le remarque dans le graphique 13, l'assistance extérieure n'a pas pu supprimer les obstacles. Ils ont dû être assumés par les groupes d'auto-évaluation eux-mêmes et ont un impact sur les changements projetés pour les futures évaluations (voir tableau 48).

Graphique 13



Principaux bénéfices de l'auto-évaluation

L'auto-évaluation peut s'avérer utile à plusieurs égards. De nouveau une liste de bénéfices significatifs a été fournie. Ils ont été identifiés et classés par ordre d'importance.

Tableau 36

Les principaux bénéfices	Moyenne
Le partage de l'information et l'amélioration de la communication se sont avérés importants	4,12
Cet exercice a permis d'identifier clairement les points forts et les domaines à améliorer	3,97
On a pu identifier un certain nombre de mesures nécessaires	3,92
Cet exercice a permis de mieux comprendre les problèmes de l'organisation	3,89
L'auto-évaluation a donné jour à de nouvelles idées et à un nouveau mode de réflexion	3,67
La faculté de participer et de partager des points de vue a été bien accueillie	3,65
On a compris comment poursuivre les activités d'amélioration entreprises précédemment	3,28
Le personnel a commencé à prendre conscience des questions de qualité et à s'y intéresser	3,22
On a compris comment différentes initiatives déjà en place se rejoignent	3,21
Le personnel a commencé à s'intéresser davantage à l'organisation	3,15
On n'a relevé aucun bénéfice	1,25

Les bénéfices les plus importants concordent parfaitement avec les raisons principales d'utiliser le CAF qui figurent au tableau 20. A la différence de l'étude réalisée en 2003, le rapport entre les raisons d'utiliser le CAF et les résultats obtenus est évident. On pourrait dire que les organisations ont trouvé ce qu'elles cherchaient. Elles étaient probablement mieux informées cette fois-ci et savaient mieux ce qu'elles pouvaient attendre de cette application.

Validation méthodologique de l'application du CAF

Tableau 37

Validation méthodologique de l'application du CAF	N°
Pas de validation	33
Par un évaluateur / examinateur externe	38
Par le ministère/ l'agence nationale chargée de promouvoir la diffusion du CAF	32
Par le correspondant CAF national	16
Autre	9

Les organisations veulent savoir si elles « s'en sont bien sorties ». Comme c'était la première fois que la plupart d'entre elles réalisaient une auto-évaluation, il fallait que quelqu'un (ou une organisation) commente leur performance. Ceci devrait être envisagé comme un aspect du cercle d'amélioration continue plutôt que comme une inspection ou un contrôle extérieur dans le contexte d'un prix. Comme nous l'avons vu dans la partie I, l'opinion des correspondants nationaux à ce sujet est ambiguë et nécessitera une discussion plus approfondie à l'avenir.

II.4. Le suivi

L'application du CAF doit conduire à un processus d'amélioration structuré visant les domaines à améliorer qui ont été identifiés lors de l'auto-évaluation. Cependant, il n'est pas toujours aisé d'assurer un suivi adéquat et structuré. Ce chapitre porte sur le processus de suivi dans l'organisation.

Communication des résultats et/ou des conclusions de l'auto-évaluation

Tableau 38

<i>Les résultats et/ou les conclusions de l'auto-évaluation ont été communiqués à</i>	N°	Tableau 23
L'ensemble du personnel	57	60
L'équipe d'auto-évaluation CAF	44	
Toutes les parties prenantes (direction, personnel, autorités politiques, clients/citoyens)	27	27
La direction uniquement	33	19
Les responsables politiques	24	16
Le Centre de ressources CAF à l'IEAP, Maastricht	16	
Une équipe d'amélioration déjà en place (groupe, département, unité)	7	30
Les clients / citoyens / usagers	2	2
Autres	4	2

Les remarques que nous avons faites à propos de la communication avant une utilisation du CAF (voir tableau 23) peuvent être répétées en ce qui concerne la communication concernant les résultats.

Il est parfaitement compréhensible que la direction et l'autorité politique soient mieux informées des résultats de l'exercice que de son lancement car ce sont ceux-ci qui les intéressent au premier chef. Mais il est surprenant de constater que seulement 44 organisations ont informé l'équipe d'auto-évaluation de ces résultats. Même si l'on tient compte d'une certaine incompréhension de la question et d'un éventuel amalgame des réponses, le manque de retour de l'information vers les acteurs les plus impliqués est assez frappant. Ceci démontre qu'il reste beaucoup de chemin à faire dans nos administrations publiques en matière de communication ouverte et de transparence. Les membres des équipes d'auto-évaluation ont investi beaucoup d'énergie dans cet exercice, qui venait souvent en surcroît de leur travail quotidien habituel. Très souvent, ils ont commencé leur travail au sein de l'équipe d'auto-évaluation avec quelques doutes, que ce soit sur l'utilité de la tâche, l'implication de la direction ou les dangers d'être franc et honnête, notamment. Après un certain temps, lorsqu'ils constatent que les choses sont prises au sérieux, leur motivation et même leur enthousiasme s'éveillent et, à la fin, ils adhèrent pleinement aux résultats. Ils ont tout le potentiel requis pour devenir les candidats les plus motivés pour faire partie des équipes d'amélioration et devraient être traités en conséquence. Si les choses ne se passent pas ainsi, ils développeront un sentiment de frustration intense et l'occasion d'améliorer l'organisation sera perdue pour de nombreuses années.

Des activités d'amélioration durable dans l'organisation suite à l'application du CAF

Tableau 39

2005		2003	
N°	%		%
105	87 %	<i>Oui</i>	62 %
16	13 %	<i>Non</i>	26 %

Tableau 40

L'application du CAF a-t-elle débouché sur des activités d'amélioration durable dans l'organisation ?

Count		L'application du CAF a-t-elle débouché sur des activités d'amélioration durable dans l'organisation ?		Total
		Oui	Non	
Pays	Autriche	4	2	6
	Belgique	14	2	16
	Chypre	1		1
	Rép. tchèque	18	2	20
	Allemagne	5		5
	Danemark	8	1	9
	Espagne	2		2
	Estonie	2	1	3
	France	4		4
	Finlande	3		3
	Grèce	2	1	3
	Hongrie	7		7
	Italie	4	2	6
	Irlande	1		1
	Lettonie		1	1
	Norvège	2		2
	Portugal	13	1	14
	Pologne	3		3
	Roumanie		1	1
	Suède	2	1	3
	Slovénie	3		3
	Slovaquie	6	1	7
Total		104	16	120

Cette augmentation est remarquable par rapport à 2003. Observer que presque 9 organisations sur 10 ayant appliqué le CAF ont lancé des actions d'amélioration ne prouve pas que le CAF garantit une amélioration de l'organisation mais indique clairement qu'il est au moins un incitant puissant pour commencer une action d'amélioration. Il est probable qu'un ensemble de raisons est à la base de cette évolution : amélioration de l'outil, davantage de formation, etc.

La nature de l'activité d'amélioration

Tableau 41

Activité d'amélioration	N°
Contribution au processus de planification stratégique de l'organisation	51
Un plan d'action global – directement lié aux résultats de l'auto-évaluation CAF	38
Réalisation d'enquêtes auprès du personnel	32
Amélioration du processus	30
Amélioration de la qualité du leadership	26
Amélioration de la gestion des connaissances	25
Réalisation d'enquêtes auprès des clients/citoyens (besoins et satisfaction)	22
Certaines activités d'amélioration isolées (mais pas de plan d'action global)	19
Mesure des résultats (objectifs)	18
Une contribution aux programmes d'amélioration en cours	18
Un rapport consolidé remis à la direction (lui laissant le soin de la mise en œuvre)	16
Mise en œuvre d'outils de GRH	14
Amélioration des technologies	14
Meilleure gestion des bâtiments et des équipements	6
Mise en œuvre de nouveaux outils de gestion financière	6
Autre	1

Le fait que les résultats d'une auto-évaluation sont intégrés dans le processus de planification stratégique de l'organisation et/ou que des plans d'action complets sont développés démontre que l'auto-évaluation est mieux intégrée qu'auparavant dans la gestion globale de l'organisation. La comparaison de ces activités d'amélioration avec les instruments de qualité ou de management par la qualité que l'organisation projette d'utiliser à l'avenir, comme indiqué au tableau 17, nous donne une idée des outils qui pourraient servir à la réalisation de ces futures actions d'amélioration.

Tableau 42

Activité d'amélioration	N°	Instruments de qualité ou de management projetés	N°
Contribution au processus de planification stratégique de l'organisation	51	Outils de planification et d'élaboration des politiques	31
		Tableau de bord prospectif (BSC)	30
		Audits internes et externes	21
		Gestion des contrats / Gestion par objectifs	15
		Approche Deming (PDCA)	13
Réalisation d'enquêtes auprès du personnel	32	Enquêtes de satisfaction auprès du personnel	54
Amélioration du processus	30	<i>Business process re-engineering</i> (réorganisation des processus de gestion)	12
		Norme(s) ISO 9000 /2000 avec certification	12
		Norme(s) ISO 9000 /2000 sans certification	5
		Gestion de projets	25

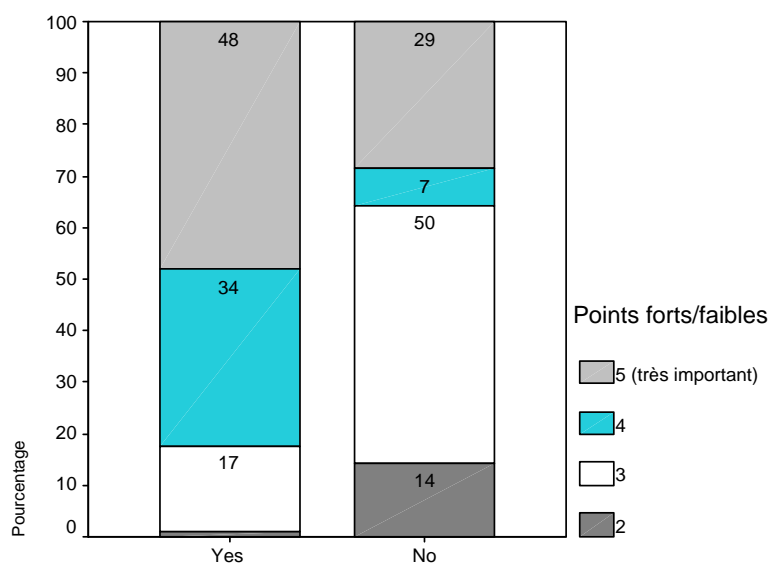
Amélioration de la qualité du leadership	26	Outils de développement du leadership	20
Réalisation d'enquêtes auprès des clients/citoyens (besoins et satisfaction)	22	Enquêtes de satisfaction auprès des clients	44
		Gestion des plaintes	12
		Système de suggestions	13
Mesure des résultats (objectifs)	18	Systèmes de gestion des performances	17
		Comptabilité analytique et compte de résultats	15
Mise en œuvre d'outils de GRH	14	Management stratégique des compétences	13
		Investissement dans le capital humain (IIP)	11
		Evaluation par les employés	11

Lien entre des activités d'amélioration durable et la volonté d'identifier les points forts et les domaines d'amélioration

Il semble qu'il y ait un lien très clair entre l'importance qu'une organisation accorde à l'identification de ses points forts et de ses domaines d'amélioration et l'action ultérieure d'organiser des activités d'amélioration. Dans la colonne de gauche (graphique 14), 82% de celles qui ont entrepris des activités d'amélioration indiquent que l'identification des points forts et des domaines d'amélioration revête une grande importance (options 4-5). Pour celles qui n'ont pas entrepris d'actions d'amélioration, seules 36% indiquent qu'elles ont appliqué le CAF dans le but de déterminer leurs point forts et leurs points faibles.

Graphique 14

Activité d'amélioration durable par rapport à l'importance d'identifier les points forts et les domaines à améliorer



Activité d'amélioration durable grâce au CAF

Les raisons pour lesquelles l'auto-évaluation n'a pas été suivie d'activités d'amélioration

Les organisations (13%) qui n'ont entrepris aucune activité d'amélioration suite à une auto-évaluation au moyen du CAF se sont vu proposer une liste de raisons clés, reprises par ordre d'importance dans le tableau ci-dessous. Le manque de temps et les autres priorités continuent à venir en tête du classement, comme c'était le cas en 2003. Ceci démontre une fois de plus toute l'importance de l'implication de la direction supérieure dans la mise en place d'une auto-évaluation au moyen du CAF comme premier niveau d'une approche TQM dans une organisation. Sans ce soutien, il serait peut-être même préférable de ne pas se lancer dans un exercice CAF car cela équivaudrait à gaspiller l'énergie des gens et à tromper leurs attentes. Les raisons de ne pas entreprendre d'activités d'amélioration liées au modèle lui-même sont considérées comme moins importantes, ainsi que le fait qu'une auto-évaluation au moyen du CAF n'a été réalisée que dans le but de participer à un concours doté d'un prix (une des raisons principales en 2003).

Tableau 43

Raisons	Moyenne
Manque de temps	3,00
Autres priorités	2,71
Pas de réelle volonté de changement	2,41
Manque de ressources financières	2,38
Manque de soutien pour assurer le suivi	2,32
Les résultats de l'auto-évaluation n'étaient pas suffisamment concrets aux yeux de certains	2,24
Les résultats de l'auto-évaluation n'ont pas été acceptés au motif qu'ils ne donnaient pas une vision réelle de l'organisation	2,00
Les personnes clés n'ont pas été impliquées dans l'auto-évaluation	1,94
L'auto-évaluation n'a jamais eu pour but de conduire à des améliorations (il s'agissait simplement d'un « bilan de santé » de l'administration)	1,94
On n'est pas parvenu à déceler les domaines pertinents à améliorer	1,81
Les résultats de l'auto-évaluation n'ont pas été acceptés par les personnes clés	1,81
Autre	1,70
La seule motivation à réaliser cette auto-évaluation était de participer à un concours	1,44

Intention d'utiliser à nouveau le CAF

Tableau 44

2005		2003	
N°	%		%
118	95 %	<i>Oui</i>	82 %
6	5 %	<i>Non</i>	12 %

Tableau 45

Avez-vous l'intention d'utiliser à nouveau le CAF?

Count		Avez-vous l'intention d'utiliser à nouveau le CAF?		Total
		Oui	Non	
Pays	Autriche	5	1	6
	Belgique	14	2	16
	Chypre	1	1	2
	Rép. tchèque	21		21
	Allemagne	5		5
	Danemark	9		9
	Espagne	2		2
	Estonie	3		3
	France	4		4
	Finlande	3		3
	Grèce	3		3
	Hongrie	6	1	7
	Italie	5	1	6
	Irlande	1		1
	Lettonie	1		1
	Norvège	2		2
	Portugal	14		14
	Pologne	3		3
	Roumanie	1		1
	Suède	3		3
	Slovénie	3		3
	Slovaquie	8		8
Total		117	6	123

L'intention de 95% des organisations d'utiliser à nouveau le CAF est la meilleure confirmation de la valeur de cet outil. Si c'est à l'usage que l'on peut juger de la qualité d'une chose, 117 organisations sur 123 doivent avoir fait un excellent usage du CAF ! Nous observons également une augmentation significative de cette satisfaction par comparaison avec 2003, où « seulement » 82% se déclaraient prêtes à renouveler l'expérience. Il est également intéressant de constater que cet enthousiasme se répartit au travers des 22 pays européens représentés, même chez ceux qui n'ont fait état que d'une seule application.

L'intention de ne plus utiliser le CAF

Tableau 46

Le CAF a été utilisé comme outil de premier niveau ; l'intention est de passer au modèle EFQM	4
Le CAF est jugé trop difficile	-
Autre	4

Quatre organisations vont immédiatement passer au modèle EFQM. Les autres semblent avoir besoin d'expérimenter encore le CAF avant de le faire.

Périodicité de la réutilisation du CAF

Tableau 47

	N°	%	% en 2003
Tous les deux ans	52	44	38
Chaque année	39	33	37
Tous les trois ans	12	10	11
Pas de préférence	8	7	8
A une date ultérieure	5	4	5
Tous les quatre ans	1	1	

D'une certaine manière, les 117 organisations reprises au tableau ci-dessus s'accordent à considérer que le CAF, pour être efficace, doit être appliqué plusieurs fois, comme indiqué au tableau 45. Une légère préférence se marque pour une application du CAF tous les deux ans. L'investissement que requiert l'exercice et le temps nécessaire pour produire des résultats par le biais des actions d'amélioration expliquent ce rythme.

Modifications projetées pour la réalisation de l'auto-évaluation

Tableau 48

Réponse	Moyenne
Collecter plus de données (informations sur les résultats, etc.) pour soutenir l'évaluation	3,37
Impliquer davantage les employés	3,23
Consacrer plus de temps aux discussions au sein de l'équipe d'auto-évaluation	3,13
Accroître (ou améliorer) la préparation et les explications	3,08
Impliquer davantage la direction	3,07
Impliquer davantage les personnes clés	3,07
Veiller à ce que les autres priorités et activités n'entravent pas le processus	3,03
Clarifier davantage les raisons qui sous-tendent l'auto-évaluation	2,82
Passer plus de temps à convaincre les gens/collègues de l'objectif visé	2,70
Choisir le bon moment pour effectuer l'auto-évaluation	2,55
Modifier la composition de l'équipe d'auto-évaluation	2,53
Accroître (ou améliorer) l'aide extérieure	2,27
Changer la méthode pour parvenir à un consensus dans le groupe	2,01
Impliquer les syndicats/représentants des employés	1,83
Autre	1,58

Le lien avec les obstacles rencontrés est évident. Le fait qu'un manque de mesure a posé problème à plusieurs organisations est clairement lié à l'intention d'améliorer la collecte des données pour soutenir l'organisation lors de sa prochaine auto-évaluation.

Presque tous les autres changements de conduite sont liés à la communication interne à destination de l'ensemble du personnel, de la direction, des personnes impliquées dans l'exercice, des personnes qui jouent un rôle clé dans l'organisation. Les organisations souhaitent mieux préparer leur auto-évaluation par une meilleure explication des objectifs, une sélection plus rigoureuse de l'équipe d'auto-évaluation, une recherche du moment le plus adéquat et en réservant suffisamment de temps à la discussion. Elles ont découvert par elles-mêmes les remarques que nous avons émises à différentes reprises dans cette étude à propos de l'impact de la communication sur l'auto-évaluation et sur les changements. Lors de la révision du modèle, il faudrait accorder davantage d'attention à cet aspect dans les lignes directrices.

II.5. Les bonnes pratiques et la comparaison des performances (benchmarking)

Le CAF vise également à promouvoir et à servir de point de départ à des projets de benchmarking/benchlearning, tant au niveau national qu'europpéen. L'étude avait également pour objectif de rassembler des informations sur les bonnes pratiques (BP) des organisations et leur intérêt pour le benchmarking/benchlearning.

Les bonnes pratiques qui existent dans l'organisation ou qui présentent un intérêt pour celle-ci

Au cours de l'auto-évaluation, 67% des organisations ont découvert des points forts qui pourraient être décrits comme de bonnes pratiques. Etant donné que nous n'avons pu nous mettre d'accord au niveau européen sur la définition d'une bonne pratique, nous avons laissé aux organisations le soin d'apprécier leurs pratiques. Il est évident que ce qu'une organisation considère comme une bonne pratique n'est pas nécessairement identifié comme tel par une autre - mais se présenter comme un exemple à suivre sur tel ou tel aspect de management pourrait constituer un premier pas vers une approche d'enrichissement mutuel (benchlearning). C'est pourquoi nous avons demandé aux organisations si elles acceptaient de faire figurer leur(s) bonne(s) pratique(s) dans la base de données CAF du Centre de ressources CAF à l'IEAP afin de faciliter le benchlearning. 68% d'entre-elles ont répondu favorablement.

Les bonnes pratiques qui ont été découvertes se rapportaient à tous les sous-critères du CAF. Tous les sous-critères présentaient un intérêt pour la recherche des bonnes pratiques des autres organisations. Le tableau 49 fournit une bonne vue d'ensemble de l'offre et de la demande des 131 participants de cette étude en matière de bonnes pratiques. Si nous comparons les bonnes pratiques qu'ils recherchent et les instruments de qualité ou de management par la qualité qu'ils ont l'intention de mettre en œuvre, comme décrit au tableau 42, on constate une grande similitude. Il serait intéressant qu'ils étudient d'abord les outils renseignés par les autres comme étant bénéfiques avant d'initier un processus d'introduction de nouveaux outils. Ceci permettrait certainement une économie d'efforts et d'argent.

Tableau 49

Sous-critères	BP dans l'organisation	BP qui intéressent l'organisation
1.1. Donner une direction à l'organisation : développer et communiquer une vision, une mission et un système de valeurs	16	30
1.2. Développer et mettre en œuvre un système pour gérer l'organisation	21	28
1.3. Motiver et soutenir le personnel de l'organisation et se comporter de manière exemplaire	20	35
1.4. Gérer les relations avec la sphère politique et les autres parties prenantes	15	13
2.1. Collecter l'information concernant les besoins actuels et futurs des parties prenantes	9	14
2.2. Développer, revoir et mettre à jour sa stratégie et sa planification	18	22
2.3. Mettre en œuvre sa stratégie et sa planification dans toute l'organisation	17	30
3.1. Planifier, gérer et améliorer ses ressources humaines en tenant compte de la stratégie et de la planification	18	30
3.2. Identifier, développer et utiliser les compétences des collaborateurs en ajustant les objectifs individuels et de l'équipe sur ceux de l'organisation	11	27
3.3. Impliquer les collaborateurs en développant le dialogue et la délégation de pouvoir	21	20
4.1. Développer et mettre en œuvre des relations de partenariat clés	12	17
4.2. Développer et mettre en œuvre des relations de partenariat avec les citoyens/clients	12	18
4.3. Gérer les connaissances	6	22
4.4. Gérer les finances	14	13
4.5. Gérer la technologie	17	13
4.6. Gérer les bâtiments et les équipements	11	8
5.1. Identifier, concevoir, gérer et améliorer ses processus	18	28
5.2. Développer et fournir des services et des produits en impliquant le citoyen/client	10	13
5.3. Planifier et gérer la modernisation et l'innovation	20	21
6.1. Les résultats des mesures de satisfaction des citoyens/clients	13	21
6.2. Les indicateurs utilisés pour mesurer les résultats auprès des citoyens/clients	10	21
7.1. Les résultats des mesures de la satisfaction et de la motivation du personnel	8	23
7.2. Les indicateurs utilisés pour mesurer les résultats auprès du personnel	11	19
8.1. Les résultats de la performance sociétale	6	14
8.2. Les résultats de la performance environnementale	4	11
9.1. La réalisation des objectifs	10	23
9.2. Les résultats financiers	7	12

Participation à la comparaison des performances (benchmarking/benchlearning)

Tableau 50

2005		2003	
N°	%		%
36	31 %	<i>Oui</i>	35 %
80	69 %	<i>Non</i>	65 %

Par comparaison avec 2003, les expériences de benchmarking/benchlearning ont été légèrement moins importantes cette fois.

Des projets de benchmarking ont été répertoriés dans les pays suivants :

- République tchèque (6x)
- Autriche (5x)
- Allemagne et Slovaquie (4x)
- Belgique, Finlande, Pologne et Portugal (3x)
- Danemark (2x)
- France, Norvège et Suède (1x)

Une partie de cette expérience fait partie du projet de benchlearning basé sur le CAF qui a été lancé récemment entre l'Autriche, la République tchèque, la Slovaquie et la Hongrie.

Intérêt pour une participation à un projet de benchmarking avec d'autres organisations qui ont utilisé le CAF et souhaiteraient s'enrichir de l'expérience des autres

Tableau 51

Souhait de participer à un projet de benchmarking	2005	2003
Au niveau national	36	27
Au niveau européen	9	23
Les deux	66	91
Pas d'intérêt	8	14

On observe les mêmes préférences qu'en 2003, tant au niveau national qu'eupéen. Toutefois, il apparaît clairement qu'un nombre plus important d'organisations est davantage intéressé par des projets au niveau national, tandis qu'en 2003, le niveau national et le niveau européen étaient tous deux bien représentés.

Disposition à considérer une proposition

Tableau 52

2005		2003	
N°	%		%
109	94 %	<i>Oui</i>	95%
7	6 %	<i>Non</i>	5 %

Il est encourageant de constater que - même s'il existe certains obstacles - 94% des organisations seraient disposées à prendre en considération une proposition concrète pour la réalisation d'un projet de benchmarking, si elles étaient contactées en ce sens par une autre organisation.

II.6. Evaluation

Caractéristiques fondamentales des organisations

D'après cet échantillon fiable d'organisations de 22 pays qui ont appliqué le CAF, celui-ci est en train de progresser au niveau du gouvernement central dans différents secteurs d'activités, outre son utilisation importante dans les administrations locales. Il est évident que le modèle doit être adapté au contexte propre à chaque organisation. Le modèle convient aux organisations de toutes tailles et aide celles qui ne possèdent que peu d'expérience du management par la qualité à progresser vers la qualité totale et la gestion publique.

Application du CAF : le contexte

La plupart des participants à l'étude étaient des débutants qui utilisaient le CAF essentiellement pour des raisons internes. Comme nous l'avons décrit au chapitre I, il est évident que l'existence de programmes nationaux plus élaborés pour soutenir l'application du CAF doit avoir eu un effet stimulant. Toutefois, cette étude révèle un déplacement évident des raisons extérieures vers des raisons internes. Les principales modifications apportées à la première version, à savoir la simplification et l'adaptation au secteur public, ont manifestement recueilli l'approbation. Les cadres dirigeants découvrent de plus en plus les bénéfices de l'auto-évaluation pour le développement de leur organisation.

Le processus d'auto-évaluation

L'adhésion du personnel est un des éléments déterminants du succès des actions d'améliorations ultérieures. L'étude indique qu'il faudrait mettre davantage l'accent sur l'importance de la communication dans les lignes directrices du CAF, en ce compris la communication aux parties prenantes extérieures.

Le nombre et la taille des équipes d'auto-évaluation reflètent l'ambition d'évaluer correctement l'organisation tout entière. La taille idéale d'une équipe d'auto-évaluation se situe entre 5 et 20 personnes. Il faudrait veiller à la représentation des niveaux inférieurs de la hiérarchie dans la composition des équipes d'auto-évaluation.

Même si le CAF est considéré comme un outil facile à utiliser, une assistance extérieure est nécessaire au cours des différentes étapes de sa mise en œuvre, particulièrement pour la préparation. Les organisations publiques ont la préférence à cause de leur connaissance du secteur public mais les consultants privés sont également actifs dans ce domaine. Les cas, la formation et l'échange international d'expériences sont considérés comme la meilleure des préparations. Des lignes directrices plus élaborées, qui rendraient le processus d'auto-évaluation clair et concret, seraient certainement utiles également.

La planification idéale d'un exercice CAF est de 2 à 5 jours sur une période de maximum trois mois. Il semble que deux à cinq jours soient nécessaires pour aboutir à un consensus après les discussions, ce que la majorité des organisations ont fait. La clarification des preuves et l'expression des raisons sous-jacentes aux différents avis sur les points forts et les faiblesses sont devenues plus importantes que les scores.

Les obstacles étaient importants mais pas insurmontables. Les principaux obstacles sont liés au contexte organisationnel plutôt qu'au modèle en soi. La version adaptée du modèle devrait garantir une bonne compréhension des critères et du système de notation.

Les bénéfices les plus appréciés concordent parfaitement avec les raisons principales d'utiliser le CAF : la réalisation du besoin de partager les informations et d'améliorer la communication, l'identification des points forts, des domaines d'amélioration et de plusieurs actions d'amélioration importantes à entreprendre. Afin d'être certains que leur travail a été bien fait, les utilisateurs apprécient une confirmation de la validité de leur auto-évaluation, d'une manière ou d'une autre.

Le suivi

La communication relative aux résultats de l'auto-évaluation est un des points faibles, tout comme la communication en général. Toutefois, pratiquement 9 sur 10 des organisations qui ont appliqué le CAF ont démarré des actions d'amélioration. Ce nombre est étonnamment plus élevé qu'en 2003. Ceci prouve que le CAF est en train d'atteindre un des ses principaux objectifs, ce qui est indéniablement la conclusion la plus importante de cette étude. En outre, il semble y avoir un lien manifeste au sein d'une organisation entre l'importance d'identifier les points forts et les domaines d'amélioration, la mise en oeuvre d'activités d'amélioration ultérieures et le choix des futurs outils de management par la qualité. Les lignes directrices du modèle devraient être étendues afin de renforcer ce cercle.

La volonté d'appliquer à nouveau le modèle, exprimée par 95% des organisations, en confirme la qualité. Elle est surtout un signe très encourageant de ce qu'une culture permanente de TQM a été lancée.

Les organisations semblent avoir retiré de nombreux enseignements de leur première expérience. En effet, il existe un rapport manifeste entre les changements qu'elles veulent apporter dans le processus d'auto-évaluation et les obstacles qu'elles ont rencontrés. La communication apparaît comme l'élément clé.

Bonnes pratiques/benchmarking

Deux tiers des organisations déclarent avoir découvert de bonnes pratiques au cours de leur auto-évaluation et elles sont prêtes à les partager avec d'autres. Elles sont elles-mêmes en recherche de bonnes pratiques dans le domaine des actions d'amélioration qu'elles envisagent et des outils de management qu'elles souhaitent utiliser. Le benchmarking/learning au niveau national recueille davantage d'adhésion que cette pratique élargie au niveau européen.

Conclusions

Cette étude basée sur des questionnaires visait un double objectif. Elle s'est attachée à identifier l'évolution du développement du modèle du CAF en Europe depuis la fin 2003 et à analyser comment l'application du CAF et les conditions dans lesquelles il a été appliqué ont changé ou non depuis lors. Entre février et avril 2005, 26 pays ont rempli le questionnaire pour les correspondants nationaux et 131 utilisateurs du CAF dans 22 pays ont complété le questionnaire en ligne. Ce taux de réponses est très satisfaisant, si l'on tient compte du fait que l'étude précédente avait été réalisée à peine un an et demi auparavant.

L'utilisation du CAF est en augmentation constante : elle est passée de +/- 500 applications à la fin 2003 à +/- 900 à la mi-2005 et pourrait atteindre les 1900 applications à la fin 2006. L'augmentation des activités de soutien a certainement influencé cette croissance mais il semble plutôt que la conscience de la valeur ajoutée du modèle pour le développement organisationnel ait été le meilleur des stimulants. Cette constatation est confortée par la demande de davantage d'outils en vue d'échanger des expériences et de s'enrichir mutuellement ainsi que par le besoin d'une validation méthodologique.

Le CAF progresse également au niveau du gouvernement central et dans différents secteurs d'activités, avec le soutien des cadres dirigeants. La communication à l'intention de toutes les parties prenantes, et particulièrement des membres du personnel de l'organisation, reste un domaine à améliorer. La révision du modèle pourrait renforcer cet aspect par le biais de lignes directrices adaptées ou de descriptions de cas. Les personnes qui fournissent l'assistance extérieure dont la majorité des organisations semblent avoir besoin à toutes les étapes de la mise en œuvre pourraient également accorder davantage d'attention à la communication. Mais le CAF devrait rester un outil facile à utiliser et l'auto-évaluation ne devrait idéalement pas prendre plus de 5 jours sur une période de 3 mois. Il faudrait garder ceci à l'esprit lors de la révision. Etant donné que 9 utilisateurs sur 10 ont entrepris des actions d'amélioration suite à l'application du CAF et que 95% d'entre eux veulent à nouveau utiliser le CAF, la valeur de cet outil est indéniable. L'utilisation du CAF pour des projets de benchmarking/learning apparaît comme un des grands défis pour l'avenir.

Annexes

Annexe A: Liste des organisations/ agences nationales responsables du CAF & feedback reçu

Country (MS)	Public Administration in charge of CAF	Supporting agency	Feedback
AT-Austria	<i>Federal Chancellery Department for Administrative Reform, Personnel Development and Controlling</i> - Dr. Elisabeth Dearing & - Michael Kallinger (*)	<i>KDZ-Center for Administrative Research</i> (private organisation) - Thomas Prorok	Questionnaire
BE-Belgium	<i>Federal Public Service “ Personnel and Organisation” Organisational development service</i> - Jean-Marc Dochot (*)		Questionnaire
CY-Cyprus	<i>Ministry of Finance Department of Public Administration and Personnel</i> - Mr Andreas Mylonas & Ms Kleopatra Charalambous (*) <i>Cyprus Academy of Public Administration</i> - Eleni Gereoudakis		Questionnaire
CZ-Czech Republic	→ Regional and local level of public administration: <i>Ministry of the Interior of the Czech Republic Modernisation of Public Administration Department</i> - Mr Pavel Kajml (*) → Public administration on central level: <i>Office of the Government of the Czech Republic Department of Regulatory Reform and Central State Administration Reform</i> - Ms Stepanka Steinbachova	<i>Czech Republic Quality Council</i> (governmental advisory body) <i>Czech Society for Quality</i> (training and advise – private organisation)	Questionnaire
DE-Germany	<i>Federal Ministry of the Interior</i> - Friedrich Wilhelm Moog	<i>German University of Administrative Sciences Speyer</i> - Armin Liebig & - Vera Silke Saatweber (*)	Questionnaire
DK-Denmark	<i>Ministry of Finance - Office for Modernising Government</i> - Tine Vedel KRUSE <i>SCKK, Centre for Development of Human Resources and Quality Management</i> (independent state body) - Hanne Dorthe Sørensen (*)		Questionnaire

(*) personne qui a renvoyée le questionnaire à l'IEAP

Country (MS)	Public Administration in charge of CAF	Supporting agency	Feedback
EE-Estonia	<i>Ministry of Finance</i> <i>Public Governance Policy Department</i> - Karin NÄREP (*)		Questionnaire
EL-Greece	<i>Ministry of Interior, Public Administration and Decentralization</i> <i>Directorate of Quality and Efficiency</i> - Dr. Nikos MICHALOPOULOS & Olga GRAVANI (*)		Questionnaire
ES-Spain	<i>Ministry of Public Administration</i> <i>Directorate General of Inspection, Evaluation and Quality of Services - Deputy Directorate for Quality Management</i> - María Jesús JIMÉNEZ (*)		Questionnaire
FI-Finland	<i>Ministry of Finance</i> <i>Public Management Department</i> - Katju Holkeri - Johanna Nurmi (*)		Questionnaire
FR-France	No organisation officially appointed for the CAF yet - Yves Gallazzini (*), DUSA		Questionnaire
HU-Hungary	<i>Ministry of the Interior</i> <i>Civil Service Office</i> - Dr. Ákos Kovács (*)		Questionnaire
IE-Ireland	No organisation officially appointed for the CAF - Dave Ring (*), Department of Finance - CMOD		Questionnaire
IT-Italy	<i>Department for Public Administration</i> - Sabina Bellotti (*)	FORMEZ (Technical Agency)	Questionnaire
LT-Lithuania	<i>Ministry of the Interior</i> <i>Public Administration Department</i> - Jurgita Domeikienė (*) <i>Lithuanian Institute of Public Administration</i>		Questionnaire
LU-Luxembourg	<i>Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative (MFRA)</i> - Guy Wagener - Gaston Wolmering (*)		Questionnaire

Country (MS)	Public Administration in charge of CAF	Supporting agency	Feedback
LV-Latvia	<i>State Chancellery</i> - Solvita Gulbe (*)		Questionnaire
MT-Malta	<i>Office of the Prime Minister - Strategy and Planning Directorate</i> - Charles Polidano (*)		-
NL-Netherlands	<i>Ministry of the Interior</i> - Frank Faber (*)		Questionnaire
PL-Poland	<i>Office of Civil Service</i> - Edyta Szostak & Katarzyna Koszykowska (*)		Questionnaire
PT-Portugal	<i>Ministry of Finance, Secretary of State for Public Administration Directorate General for Public Administration (DGPA)</i> - Cristina Evaristo (*) & Maria Inês Nolasco		Questionnaire
SE-Sweden	<i>Ministry of Finance</i>	<i>National Council for Quality and Development (NCQD)</i> - Thomas Johansson (*)	Questionnaire
SI-Slovenia	<i>Ministry of Public Administration Department of Strategy, Analytics and Quality</i> - Boris Butina (*)		Questionnaire
SK-Slovakia	<i>Civil Service Office</i> - Frantisek Kajánek	<i>Slovak Office of Standards, Metrology and Testing Slovak Society for Quality</i> -Monika Jurkovicova (*)	Questionnaire
UK-United Kingdom	<i>Cabinet Office - OPSR</i> - Airey James (*) <i>Cabinet Office - CMPS, Centre of Management Policy Studies</i> - Ben Richardson		Questionnaire

Country	Public Administration in charge of CAF	Supporting agency	Feedback
NO-Norway	<i>Ministry of Modernisation, MOD</i>	<i>Statskonsult</i> (state-owned limited company) - Gudrun Vik (*)	Questionnaire
RO-Romania	<i>Ministry of Administration and Interior Central Unit for Public Administration Reform (CUPAR)</i> Maria Ursuletu (*)		Questionnaire

Annexe B: Liste des organisations qui ont pris part à l'étude (131)

Organisation name	Sector	Country
Bezirkshauptmannschaft Eisenstadt-Umgebung	Local administration	AT
Heerespersonalamt	Other	AT
Stadtverwaltung Feldkirch	Local administration	AT
Studienbeihilfenbehörde	Education and research	AT
Therapiezentrum Ybbs an der Donau	Health	AT
Upper Austrian Court of Audit (Oberösterreichischer Landesrechnungshof)	Other	AT
Arbeidsauditoraat Antwerpen	Justice and law	BE
Centre wallon de Recherches agronomiques	Education and research	BE
City Mortsel	Local administration	BE
Communauté française / Service général des Finances	Customs, taxes and finances	BE
Direction Infrastructure de Transport	Transport, infrastructure, public works, utilities	BE
gemeentebestuur Maasmechelen	Local administration	BE
Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap - AAD LIN	Public sector management departments	BE
Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap - administratie Gezondheidszorg	Health	BE
Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, Dept EWBL, Administratie Land- en Tuinbouw, Afd. Monitoring en Studie	Economy, agriculture, fisheries and trade	BE
OCMW Grobbendonk	Social services & social security	BE
OCMW Meeuwen-Gruitrode	Social services & social security	BE
ONE, Office de la Naissance et de l'Enfance	Social services & social security	BE
Provincie Limburg	Local administration	BE
Stad Gent	Post and communication	BE
Stad Gent - Pedagogische Begeleidingsdienst	Education and research	BE
Tribunal du Travail de Bruxelles	Justice and law	BE
Ville de Durbuy	Local administration	BE
Co-operative Societies' Supervision and Development Authority	Economy, agriculture, fisheries and trade	CY
Dental Services, Ministry of Health, Cyprus	Health	CY
Land Consolidation Department	Economy, agriculture, fisheries and trade	CY
Meteorological Service	Environment	CY
State General Laboratory	Economy, agriculture, fisheries and trade	CY
City BILOVEC	Local administration	CZ
City Council of Pilsen	Local administration	CZ
Krajský úřad Jihočeského kraje	Local administration	CZ
Krajský úřad Karlovarského kraje	Local administration	CZ
Krajský úřad Libereckého kraje	Local administration	CZ
Město Chomutov	Local administration	CZ
Město Děčín	Local administration	CZ

Organisation name	Sector	Country
Mesto Valasske Mezirici	Local administration	CZ
Městský Úřad Kopřivnice	Local administration	CZ
Moravskoslezsky kraj - Krajsky urad	Local administration	CZ
Municipal Authority Kyjov	Local administration	CZ
Municipal authority Pelhřimov	Local administration	CZ
Municipal Authority Vsetín	Local administration	CZ
Municipality of Prostejov	Local administration	CZ
Municipality office Chotěboř	Local administration	CZ
Pardubice Region - Regional Authority	Local administration	CZ
Regional Authority Královehradecký kraj	Local administration	CZ
Regional Authority of the Karlovy Vary Region	Local administration	CZ
Regional Authority of the Zlin Region	Local administration	CZ
The Regional Authority of the Olomouc region	Local administration	CZ
Vysocina Region	Local administration	CZ
German Aerospace Center	Transport, infrastructure, public works, utilities	DE
Hessisches Landesamt für Bodenmanagement und Geoinformation - Presse und Öffentlichkeitsarbeit	Transport, infrastructure, public works, utilities	DE
Landesamt für Soziales, Jugend und Versorgung Rheiland-Pfalz	Social services & social security	DE
Landgericht Bremen	Justice and law	DE
Polizei Bremen	Police and security	DE
Polizeipräsidium Trier	Police and security	DE
Aalborg Business College	Education and research	DK
Aarhus Ttechnical College	Education and research	DK
Business Centre Bornholm	Economy, agriculture, fisheries and trade	DK
Bygholm Landbrugsskole	Education and research	DK
Danish Directorate of Fisheries	Economy, agriculture, fisheries and trade	DK
Danish Institute og Agricultural Sciences	Education and research	DK
Hilleroed Business College/Hillerød Handelsskole	Education and research	DK
Høje-Taastrup Kommune	Local administration	DK
Municipality of Birkerøed	Local administration	DK
SCKK	Public sector management departments	DK
Estonian Environmental Inspectorate	Environment	EE
Estonian Labour Board Market	Social services & social security	EE
Estonian National Examination and Qualification Center	Education and research	EE
Ayuntamiento de Madrid	Local administration	ES
Ecole Infantil Hello	Education and research	ES
Ministry of Agriculture and Forestry, Intervention Unit	Economy, agriculture, fisheries and trade	FIN
Salpaus Further Education	Education and research	FIN
The Quality Project of Turku Region	Local administration	FIN
CHEAr DGA/ Ministère de la défense	Education and research	FR

Organisation name	Sector	Country
CNFPT / Mairie de Gravelines	Local administration	FR
Délégation Paris B du CNRS	Education and research	FR
Direction Départementale de l'équipement de l'Isère	Transport, infrastructure, public works, utilities	FR
MUNICIPALITY of AMAROOUSSION	Local administration	GR
Nomaxia Eyboias	Local administration	GR
Prefecture of Kozani	Local administration	GR
Fejér Megyei Közigazgatási Hivatal	General policy and oversight / coordination	HU
Heves Megyei Közigazgatási Hivatal	General policy and oversight / coordination	HU
Office of Public Administration in Bács-Kiskun County	Local administration	HU
Polgármesteri Hivatal	Local administration	HU
Public Administration Office Of Győr-Moson-Sopron County	Public sector management departments	HU
Public Administration Office of Hajdu-Bihar County	General policy and oversight / coordination	HU
Public Administration Office of Komárom-Esztergom County	General policy and oversight / coordination	HU
Tatabánya Megyei Jogú Város Polgármesteri Hivatal	Local administration	HU
Autorita' di bacino del fiume Arno	Environment	IT
Azienda Servizi Sociali di Bolzano	Social services & social security	IT
Municipality of Lecce - sector: City planning	Local administration	IT
Comune di Pozzuolo Martesana	Local administration	IT
Provincia Autonoma di Trento - Sovrintendenza Scolastica	Education and research	IT
Provincia di Crotone	Local administration	IT
Department of Finance	Economy, agriculture, fisheries and trade	IE
State Chancellery of Republic of Latvia	General policy and oversight / coordination	LV
Kulturskolen i Melhus	Education and research	NO
Namsos kommunale kulturskole	Culture	NO
Stokke trygdekontor	Social services & social security	NO
Câmara Municipal de Sintra	Local administration	PT
CNPRP, Centro Nacional de Protecção contra os Riscos Profissionais	Transport, infrastructure, public works, utilities	PT
DAISS, Departamento De Acordos Internacionais De Segurança Social, I.P.	Social services & social security	PT
Gabinete de Gestão Financeira/Ministério da Educação	Education and research	PT
IGFCSS, Instituto de Gestão de Fundos de Capitalização da Segurança Social	Social services & social security	PT
IGFSS, Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social	Social services & social security	PT
IIESS , Instituto de Informática e Estatística da Segurança Social , I.P.	Social services & social security	PT
Instituto Segurança Social, I.P.	Social services & social security	PT
ISS, Instituto Segurança Social, I.P.	Social services & social security	PT

Organisation name	Sector	Country
Museu do trabalho Michel Giacometti	Culture	PT
Secretaria- Geral do Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social	Social services & social security	PT
Secretaria-Geral do Ministério da Educação	Education and research	PT
Secretaria-Geral do Ministério das Finanças e da Administração Pública	Customs, taxes and finances	PT
Secretaria-Geral do Ministério das Obras Públicas	Transport, infrastructure, public works, utilities	PT
Municipal Office of Gliwice	Local administration	PL
Swietokrzyskie Voivodship Office	Public sector management departments	PL
Tax Office PRUSZKÓW	Customs, taxes and finances	PL
Ministry of Administration and Interior	Home affairs	RO
Premiepensionsmyndigheten (PPM)	Social services & social security	SE
Social Insurance office	Social services & social security	SE
Swedish Prosecution Authority	Justice and law	SE
Civil Service Office	General policy and oversight / coordination	SK
EXOS consulting	-	SK
Industrial Property Office of the Slovak Republic	Economy, agriculture, fisheries and trade	SK
Ministry of Construction and Regional Development of Slovak Republic	Transport, infrastructure, public works, utilities	SK
Ministry of Education, Slovak Republic	Education and research	SK
Ministry of Environment of the Slovak republic	Environment	SK
Office for public procurement	Other	SK
Slovak Office of Standards, Metrology and Testing	General policy and oversight / coordination	SK
Administrative Unit Ravne Na Koroškem	Home affairs	SI
Police unite Maribor	Police and security	SI
Upravna Enota Radovljica	Local administration	SI

Annexe C: Questionnaire CAF pour les correspondants nationaux

Etude commandée par la Présidence luxembourgeoise sur l'application du Cadre d'Auto-évaluation des Fonctions publiques (CAF) dans l'administration publique européenne

Questionnaire CAF pour les correspondants nationaux

Ce questionnaire a pour objet de suivre l'évolution de la mise en œuvre du CAF dans les Etats membres depuis fin 2003. Nous vous remercions de bien vouloir prendre comme référence la période allant de fin 2003 à mars 2005 lorsque vous répondez aux différentes questions.

A. Mesures prises

1. Le soutien politique à l'égard de l'utilisation du CAF et d'autres outils de management par la qualité totale dans le secteur public est-il en augmentation ou en baisse ?
2. La mise en œuvre du CAF est-elle obligatoire ou recommandée par le gouvernement ?
3. Devient-il urgent de renouveler ce soutien politique aujourd'hui ?
4. Décrivez en quelques lignes l'organisation qui est chargée de promouvoir la diffusion du CAF dans votre pays : quelle est sa dénomination, où est-elle située, est-ce encore la même (voir annexe 2), est-ce un organisme public ou privé, etc.
5. Quelles mesures ont été prises pour diffuser le modèle du CAF dans votre pays depuis novembre 2003 ? (voir annexe 1)
6. Votre pays a-t-il développé des versions du CAF pour des secteurs spécifiques (ex. police, écoles, soins de santé, écoles de musique, etc.) ou des niveaux administratifs (ex. un CAF local) ? Si oui, décrivez-les brièvement.
7. Quels sont les outils de management par la qualité totale les plus utilisés dans votre pays et de quelle manière favorise-t-on le lien entre ces outils et le CAF ? Expliquez en quelques lignes.
8. Si vous disposez d'outils électroniques CAF, veuillez remplir le schéma en annexe 3. (N.B. Ce schéma inclut déjà les réponses reçues)
9. Formation
 - a) Une formation particulière a-t-elle été développée ? Par qui ?
 - b) Quel type de formation ?
 - c) Combien d'organisations ont, d'après vos estimations, suivi une formation CAF ?
10. Conférences qualité et lien avec le CAF :
 - a) Le CAF a-t-il été utilisé pour la sélection et la description des bonnes pratiques ?
 - b) Les conférences qualité ont-elles contribué à mieux faire connaître le CAF dans votre pays ?
11.
 - a) A votre avis, est-il nécessaire d'avoir une validation méthodologique de l'application du CAF ?
 - b) Si oui, par qui ? ...
12.
 - a) Combien d'organisations (secteurs et niveaux) ont utilisé le CAF dans votre pays ? : ...
 - b) Veuillez donner une estimation du nombre d'applications non connues (non enregistrées à l'IEAP) du CAF dans votre pays : ...
 - c) Veuillez donner une estimation du nombre d'utilisateurs potentiels du CAF en 2005-2006 dans votre pays.

B. Ressources disponibles

13. Les moyens financiers alloués à la diffusion du CAF au niveau national sont-ils en augmentation ou en baisse ? Expliquez l'évolution en quelques lignes.
14. Les ressources humaines affectées à la diffusion du CAF dans votre pays sont-elles en augmentation ou en baisse ? Expliquez l'évolution en quelques lignes.

C. Problèmes liés à la diffusion du CAF

15. Si, lors de l'étude précédente, vous avez envisagé des projets pour la diffusion du CAF dans votre pays, ces projets ont-ils été mis en œuvre et dans quelle mesure ?
16. Si vous avez répondu non à la question 15, quelles ont été les difficultés rencontrées lors de la mise en œuvre ?
17. Quelles ont été les mesures correctrices appliquées ?

D. Bonnes pratiques et benchlearning avec le CAF

18. Que pourrait faire le Centre de ressources CAF de l'IEAP pour être tenu informé en permanence par les organisations qui ont appliqué le CAF :
 - du processus d'auto-évaluation et des résultats ;
 - des bonnes pratiques qu'elles sont éventuellement disposées à partager, etc.
19. Disposez-vous d'une banque de données reprenant les applications du CAF dans votre pays ?
20. Etes-vous relié à la banque de données de l'IEAP ? Avez-vous des remarques ou suggestions à cet égard ?

E. Projets futurs

21. Quels sont vos projets pour la diffusion du CAF à l'avenir ?

Annexe D: Questionnaire CAF pour les administrations

Etude commandée par la Présidence luxembourgeoise sur l'application du Cadre d'Auto-évaluation des Fonctions publiques (CAF) dans l'administration publique européenne

Questionnaire CAF pour les administrations

A. Informations générales sur l'organisation et l'application du CAF

0. Identification

Nom de l'organisation/administration:

Personne de contact:

Courriel:

Téléphone:

1. Veuillez indiquer votre pays :

<input type="checkbox"/>	Autriche	<input type="checkbox"/>	France	<input type="checkbox"/>	Pays-Bas
<input type="checkbox"/>	Belgique	<input type="checkbox"/>	Finlande	<input type="checkbox"/>	Norvège
<input type="checkbox"/>	Bulgarie	<input type="checkbox"/>	Grèce	<input type="checkbox"/>	Portugal
<input type="checkbox"/>	Chypre	<input type="checkbox"/>	Hongrie	<input type="checkbox"/>	Pologne
<input type="checkbox"/>	Croatie	<input type="checkbox"/>	Italie	<input type="checkbox"/>	Roumanie
<input type="checkbox"/>	République tchèque	<input type="checkbox"/>	Irlande	<input type="checkbox"/>	Suède
<input type="checkbox"/>	Allemagne	<input type="checkbox"/>	Luxembourg	<input type="checkbox"/>	Slovénie
<input type="checkbox"/>	Danemark	<input type="checkbox"/>	Lituanie	<input type="checkbox"/>	Slovaquie
<input type="checkbox"/>	Espagne	<input type="checkbox"/>	Lettonie	<input type="checkbox"/>	Turquie
<input type="checkbox"/>	Estonie	<input type="checkbox"/>	Malte	<input type="checkbox"/>	Royaume-Uni
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	Commission européenne

2. Veuillez indiquer le niveau d'administration de votre organisation⁵ :

<input type="checkbox"/>	Administration centrale (nationale, fédérale)
<input type="checkbox"/>	(Pour les pays dotés d'une structure fédérale) Administration d'Etats fédérés
<input type="checkbox"/>	Administration régionale
<input type="checkbox"/>	Niveau infranational (province, district, ...)
<input type="checkbox"/>	Administration locale

3. Veuillez indiquer le type d'administration :

<input type="checkbox"/>	Ministère gouvernemental (gouvernement central ou régional)
<input type="checkbox"/>	Agence nationale/Service national ⁶
<input type="checkbox"/>	Entreprise publique ou d'Etat
<input type="checkbox"/>	Administration locale ou régionale
<input type="checkbox"/>	Autre

⁵ Toutes les administrations gérées par l'administration centrale sont à classer dans la catégorie « administration centrale », même si elles fonctionnent au niveau régional ou local (par ex. les services fiscaux décentralisés de l'Etat ou les bureaux décentralisés de la police de l'Etat).

⁶ Le terme « agence nationale/service national » est utilisé ici pour toutes les agences gouvernementales investies d'une mission spécifique, soit contrôlées à un certain degré par le gouvernement, soit « parrainées » par celui-ci, jouissant d'une certaine indépendance vis-à-vis du gouvernement et ayant une plus grande autonomie qu'un ministère traditionnel (par ex. les Offices des statistiques, les institutions scientifiques, les agences sociales, etc.).

4. Secteur d'activité :

	Justice pénale et droit pénal
	Douanes, impôts et finances
	Enseignement et recherche
	Culture
	Environnement
	Santé
	Police et sécurité
	Services sociaux et sécurité sociale
	Transport, infrastructure, travaux publics et services d'utilité publique
	Economie, agriculture et commerce
	Affaires étrangères
	Affaires intérieures
	Poste et communications
	Services de gestion du secteur public (Personnel et Organisation, Budget, TIC, ...)
	Politique générale et surveillance / coordination
	Administration locale (l'ensemble de la municipalité, la province, ...)
	Autre

5. Taille de (la partie de) l'organisation qui a appliqué le CAF (nombre d'effectifs) :

	< 10
	10-50
	51-100
	101-250
	251-1000
	1001-5000
	> 5000

6. Le CAF a-t-il été appliqué dans toute l'organisation ou une partie seulement ?

	Dans toute l'organisation
	Dans une partie de l'organisation

7. Avant d'utiliser le CAF, votre organisation possédait-elle une unité/équipe ou un groupe qualité ?

	<i>Oui</i>
	<i>Non</i>

8. Avant d'utiliser le CAF, votre organisation avait-elle expérimenté d'autres outils de management par la qualité ou d'amélioration de la qualité ?

	Oui
	Non

9. Si oui, quel(s) modèle(s) de management par la qualité totale avez-vous utilisé(s) avant d'appliquer le CAF ?

	Modèle EFQM
	<i>Speyer Qualitätswettbewerb</i> (concours qualité Speyer)
	QFD - <i>Quality Function Deployment</i> (déploiement de la fonction qualité)
	FMEA – <i>Fehlermöglichkeits- und –Einfluss-Analyse</i> (analyse des modes de défaillance et de leurs effets)
	Cercles qualité
	Autre modèle TQM (national ou sectoriel)

9.b) Veuillez préciser quel modèle national ou sectoriel:

10. Si oui, quel(s) instrument(s) de qualité ou de management avez-vous utilisé(s) avant d'appliquer le CAF ?

	Outils de développement du leadership (centres d'évaluation,...)
	Outils de planification et d'élaboration des politiques
	Systèmes de gestion des performances
	Gestion des contrats / Gestion par objectifs
	Tableau de bord prospectif (BSC)
	Approche Deming (PDCA)
	Gestion de projets
	Kaizen
	Six Sigma
	Management stratégique des compétences
	Investissement dans le capital humain (IIP)
	Accord sur les niveaux de service garantis (SLA)
	Comptabilité analytique et compte de résultats
	<i>Business process re-engineering</i> (réorganisation des processus de gestion)
	Norme(s) ISO 9000 /2000 avec certification
	Norme(s) ISO 9000 /2000 sans certification
	Chaîne d'approvisionnement
	Gestion des plaintes
	Enquêtes de satisfaction auprès des clients
	Enquêtes de satisfaction auprès du personnel
	Evaluation par les employés
	Système de suggestions
	Système de management environnemental et d'audit (EMAS)
	Audits internes et externes
	Autre

B. Utilisation du CAF : le contexte

11. Quelle version du CAF avez-vous utilisée ?⁷

<input type="checkbox"/>	CAF 2000 (version originale)
<input type="checkbox"/>	CAF 2002 (deuxième version, mise à jour)

12. Combien de fois avez-vous utilisé le CAF ?

<input type="checkbox"/>	<i>Une fois</i>
<input type="checkbox"/>	<i>Deux fois</i>
<input type="checkbox"/>	<i>Trois fois</i>

13. Si plus d'une fois, combien de temps s'est écoulé entre les deux dernières utilisations ?

<input type="checkbox"/>	Un an
<input type="checkbox"/>	Deux ans
<input type="checkbox"/>	Trois ans
<input type="checkbox"/>	Quatre ans
<input type="checkbox"/>	Plus de quatre ans

Pour vos réponses aux questions suivantes, référez-vous à la dernière utilisation du CAF !

14. Raisons pour lesquelles vous avez utilisé le CAF :

Le CAF peut être employé pour toutes sortes de raisons susceptibles d'influencer son utilisation et l'expérience que l'on en fait. Vous trouverez ci-dessous une liste de raisons qui ont peut-être conduit votre organisation à utiliser le CAF. Veuillez cocher les raisons significatives et noter leur importance sur une échelle de 1 à 5.

14.1. I. Raisons externes

		<i>Pas important</i>		><	<i>Très important</i>	
		<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
	I. Raisons externes					
	a) Un plan d'action national ou régional pour l'amélioration des organisations du secteur public a été lancé sur la base du CAF					
	b) Demande explicite des responsables politiques de l'organisation d'entreprendre une action d'amélioration					
	c) Demandes explicites de citoyens ou de clients en vue d'une amélioration					
	d) Des événements imprévus ont fait apparaître la nécessité d'entreprendre une action					

⁷ Une deuxième version améliorée et mise à jour du CAF a été lancée sous la Présidence danoise de l'UE en octobre 2002. Toutes les organisations qui ont appliqué le CAF jusqu'à fin 2002 auront utilisé "l'ancienne" ou la première version.

e) A la suite d'une révision générale de l'organisation (interne ou externe)					
f) Nécessité croissante de rendre compte et de renforcer la légitimité vis-à-vis de toutes les parties concernées					
g) Raisons budgétaires					
h) Une réduction du personnel					
i) Parce que d'autres administrations proches y avaient recours					
j) Parce que le CAF a été présenté de façon convaincante					
k) Participation à un concours national de qualité ou à une conférence pour lesquels l'application du CAF était une condition préalable					
l) Pour des raisons de marketing et de relations publiques (dans le but d'afficher des efforts de modernisation)					

14.II. Raisons internes

	<i>Pas important >< Très important</i>				
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
a) Le CAF fait partie du contexte opérationnel normal de l'organisation (aucun changement particulier de nature organisationnelle ou autre).					
b) L'organisation a eu recours au CAF comme premier diagnostic dans le cadre du lancement d'un processus de planification stratégique					
c) L'organisation souhaitait identifier les points forts et les domaines à améliorer					
d) Besoin d'un petit « bilan de santé » de l'administration					
e) Parce que la direction le souhaitait					
f) Intérêt croissant du personnel pour la qualité					
g) Dans le but de sensibiliser aux questions de « qualité »					
h) Afin de promouvoir l'échange de vues au sein de l'organisation					
i) Comme contribution à des activités d'amélioration en cours, de restructuration, etc.					
j) Afin de promouvoir le changement culturel au sein de l'organisation					
k) Pour introduire un nouveau système de gestion/mesure des performances					
l) Pour illustrer la volonté de changement de l'organisation					
m) Parce que l'utilisation du CAF est encouragée à travers l'Europe					
n) Volonté de faire participer le personnel à la gestion de l'organisation et de le motiver					
o) L'organisation cherchait un outil pour se lancer dans le benchmarking					

15. Raisons pour lesquelles vous avez sélectionné le CAF plutôt qu'un autre outil de management par la qualité :

	<i>Pas important << >> Très important</i>			
	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
<i>a) Modèle de premier niveau ; facile à utiliser</i>				
<i>b) Mieux adapté au secteur public</i>				
<i>c) Faible coût</i>				
<i>d) Encouragé par le réseau qualité au niveau national</i>				
<i>e) Encouragé/soutenu par l'approche commune dans l'administration publique nationale</i>				
<i>f) Expertise disponible en interne</i>				
<i>g) Informations sur l'application du CAF dans d'autres organisations</i>				

16. Qui a pris la décision finale de recourir au CAF ?

(Plusieurs réponses possibles) :

<i>a) Le niveau politique</i>
<i>b) Le niveau politique à la suggestion de la direction administrative</i>
<i>c) Décision de la direction administrative</i>
<i>d) Décision de la direction à la suggestion d'une équipe qualité ou d'amélioration</i>
<i>b) Décision de la direction à la suggestion du personnel et/ou de leurs représentants</i>
<i>e) Décision d'une équipe qualité ou d'amélioration</i>
<i>f) L'idée a été formulée et adoptée lors d'une réunion du personnel</i>

C. Le processus d'auto-évaluation

17. Qui était responsable du processus d'auto-évaluation ?

	Une équipe de projet spécifique
	Le coordonnateur/service qualité
	Un consultant interne
	Un consultant externe
	Autres

18. Qui avez-vous informé de l'exercice ?

	Toutes les parties concernées (direction, personnel, autorités politiques, clients/citoyens)
	La direction uniquement
	L'ensemble du personnel
	Une équipe d'amélioration déjà en place (groupe, département, unité)
	Les autorités politiques
	Les clients/citoyens /utilisateurs
	Autres

19. Combien d'équipes d'auto-évaluation ont été mises en place ?

	1
	2
	3
	> 3

20. Veuillez indiquer la taille de l'équipe ou des équipes d'auto-évaluation (nombre de personnes qui la composaient) :

	< 5 personnes
	5-10 personnes
	10-20 personnes
	> 20 personnes

21. Veuillez indiquer le pourcentage des membres de l'équipe d'auto-évaluation par rapport à l'ensemble du personnel de l'organisation :

	< 10%
	10-25%
	25-50%
	50-100%
	100 %

22. Composition du du groupe d'auto-évaluation : veuillez indiquer le type de personnel qui a participé au groupe d'auto-évaluation ainsi que le pourcentage du groupe d'auto-évaluation représenté :

	Cadres supérieurs	... %
	Cadres moyens	... %
	Experts (membres du personnel de niveau A)	... %
	Assistants techniques (membres du personnel de niveau B)	... %
	Personnel administratif (secrétaires, employés de bureau,...)	... %
		= 100 %

23. Comment les membres de l'équipe d'auto-évaluation ont-ils été choisis ?

	On a fait appel à des volontaires
	La direction a composé le groupe d'auto-évaluation
	L'unité qualité a désigné les membres
	Autres

24. Avez-vous reçu une assistance extérieure (d'experts) ?

	Oui
	Non

25. Si oui, qui vous a prêté assistance et à quel moment ?

	<i>Dans la préparation de l'auto-évaluation (explication du CAF et de ses objectifs, soutien méthodologique,...)</i>	<i>Au cours de l'auto-évaluation</i>	<i>Lors du processus d'identification des points forts et des domaines à améliorer (soutien méthodologique et éclaircissements)</i>
Acteurs			
Correspondant CAF national			
Agence nationale chargée de promouvoir la diffusion du CAF			
Bureau national de conseil			
Unités d'efficience nationales			
Consultant interne			
Bureau Qualité			
Centre de formation			
IEAP			
Consultant privé externe			
Autre organisation ayant une expérience du CAF			

26. Quel type de préparation avez-vous reçu ?

	La préparation que vous avez effectivement reçue	La préparation que vous jugez utile ou que vous aimeriez recevoir
Simple explication du CAF		
Formation		
Documentation		
E-learning (par ex. Speyer)		
Cas		
Echange international d'expériences		

27. Si vous avez répondu non à la question 24, estimez-vous qu'une assistance externe (d'experts) aurait été nécessaire ?

<input type="checkbox"/>	Oui
<input type="checkbox"/>	Non

28. Si oui, quel genre d'assistance auriez-vous souhaité recevoir et par qui ?

	<i>Dans la préparation de l'auto-évaluation (explication du CAF et de ses objectifs, soutien méthodologique,...)</i>	<i>Au cours de l'auto-évaluation</i>	<i>Lors du processus d'identification des points forts et des domaines à améliorer (soutien méthodologique et éclaircissements)</i>
Acteurs			
Correspondant CAF national			
Agence nationale chargée de promouvoir la diffusion du CAF			
Bureau national de conseil			
Unités d'efficience nationales			
Consultant interne			
Bureau Qualité			
Centre de formation			
IEAP			
Consultant privé externe			
Autre organisation ayant une expérience du CAF			

29. Si oui, quel genre de préparation auriez-vous souhaité recevoir ?

<input type="checkbox"/>	Simple explication du CAF
<input type="checkbox"/>	Formation
<input type="checkbox"/>	Documentation
<input type="checkbox"/>	E-learning (par ex. Speyer)
<input type="checkbox"/>	Cas
<input type="checkbox"/>	Echange international d'expériences

30. Combien de jours l'exercice d'auto-évaluation a-t-il duré et qu'est-ce que vous auriez souhaité ?

	En réalité	Préférence
2-3 jours		
4-5 jours (l'équivalent d'une semaine de travail)		
Entre 6 et 10 jours de travail (l'équivalent de 2 semaines de travail)		
Plus de deux semaines (10 jours)		

31. Sur quelle période l'auto-évaluation a-t-elle porté (depuis les explications/la formation dispensée au groupe jusqu'à la conclusion de l'auto-évaluation) ?

	2 semaines
	1 mois
	Entre 1 et 3 mois
	Entre 3 et 6 mois
	Entre 6 et 12 mois
	Plus de 12 mois

32. Comment le groupe est-il parvenu à un consensus ?

	Discussions intensives au sein du groupe jusqu'à parvenir à un accord
	Arbitrage par le président du groupe d'auto-évaluation
	On a fait la moyenne statistique des scores
	Autre (à préciser) :

33. Dans le processus de recherche du consensus, sur quoi vous êtes-vous centré ?

	Sur les raisons sous-jacentes aux différents avis / aux différentes évaluations
	Sur les preuves / indicateurs utilisés par différents membres du groupe pour justifier leur évaluation
	Sur les scores attribués par différents membres du groupe
	Autre

34. Avez-vous rencontré des obstacles lors de l'auto-évaluation à l'aide du CAF ?

	<i>Oui</i>
	<i>Non</i>

35 (A-B-C-D) . Si oui, quels ont été les principaux obstacles rencontrés lors de l'auto-évaluation à l'aide du CAF ?

L'auto-évaluation n'est pas un exercice facile et certains obstacles ou problèmes peuvent surgir en cours de processus. Ci-dessous vous trouverez une liste d'obstacles habituellement rencontrés. Veuillez indiquer leur importance dans votre organisation.

Il faut seulement répondre si votre organisation a rencontré ces obstacles.

		<i>Pas important << très important</i>				
		<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>

35.A	Difficultés liées au CAF même, problème de compréhension :
	<i>A.1. des critères</i>
	<i>A.2. du langage</i>
	<i>A.3. du système de notation</i>
35. B	Difficultés liées au niveau de maturité de l'organisation
	<i>B.1. Expérience insuffisante de l'échange de vues et d'informations au sein de l'organisation</i>
	<i>B.2. Difficulté à faire preuve d'honnêteté et de franchise</i>
	<i>B.3. Dans l'ensemble, l'organisation n'était pas préparée à l'auto-évaluation</i>
	<i>B.4. Manque de confiance dans le groupe d'auto-évaluation</i>
	<i>B.5. L'idée d'une auto-évaluation a été imposée et non pas « adoptée » par les membres du groupe</i>
	<i>B.6. Scepticisme quant à la pertinence de l'exercice dans son ensemble</i>
35. C	Difficultés liées au manque de soutien et de temps
	<i>C.1. Manque de formation</i>
	<i>C.2. Manque de soutien d'experts</i>
	<i>C.3. Manque de soutien de la direction</i>
	<i>C.4. Manque de leadership dans le groupe d'auto-évaluation (chef de projet CAF)</i>
	<i>C.5. Manque d'implication des membres du groupe d'auto-évaluation</i>
	<i>C.6. Supplément de travail dû à la mise en œuvre du CAF en plus des tâches habituelles</i>
35. D	Difficultés liées au manque d'information
	<i>D.1. Incertitude quant aux objectifs et aux résultats de l'auto-évaluation</i>
	<i>D.2. Difficulté à identifier les points forts et les domaines à améliorer</i>
	<i>D.4. Les participants n'avaient pas une vision globale de l'organisation</i>
	<i>D.5. Difficulté à obtenir des données/informations suffisantes de la part des autres collègues en dehors du groupe d'auto-évaluation</i>
	<i>D.6. Manque d'indicateurs de mesure dans l'organisation</i>

36. Quels ont été les principaux bénéfices de l'auto-évaluation ?

L'auto-évaluation peut s'avérer utile à plusieurs égards. Ci-dessous vous trouverez une liste de bénéfices significatifs. Veuillez indiquer leur importance dans votre organisation.

		<i>Pas important >< Très important</i>				
		<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
	<i>a) Cet exercice a permis de mieux comprendre les problèmes de l'organisation</i>					
	<i>b) Le partage de l'information et l'amélioration de la communication se sont avérés importants</i>					
	<i>c) L'auto-évaluation a donné jour à de nouvelles idées et à un nouveau mode de réflexion</i>					
	<i>d) Le personnel a commencé à s'intéresser davantage à l'organisation</i>					
	<i>e) Cet exercice a permis d'identifier clairement les points forts et les domaines à améliorer</i>					
	<i>f) Le personnel a commencé à prendre conscience des questions de qualité et à s'y intéresser</i>					
	<i>g) La faculté de participer et de partager des points de vue a été bien accueillie</i>					
	<i>h) On a pu identifier un certain nombre de mesures nécessaires</i>					
	<i>i) On a compris comment poursuivre les activités d'amélioration entreprises précédemment</i>					
	<i>j) On a compris comment différentes initiatives déjà en place se rejoignent</i>					
	<i>k) On n'a relevé aucun bénéfice</i>					

37. Y a-t-il eu une validation méthodologique de l'application du CAF et par qui ?

	Pas de validation
	Par le correspondant CAF national
	Par le ministère/ l'agence nationale chargée de promouvoir la diffusion du CAF
	Par un évaluateur / examinateur externe
	Autre

D Le suivi

L'application du CAF doit conduire à un processus d'amélioration structuré visant les domaines à améliorer qui ont été identifiés lors de l'auto-évaluation ; cependant, il n'est pas toujours aisé d'assurer un suivi adéquat et structuré. Les questions ci-dessous portent sur le processus de suivi dans l'organisation.

38. Qui avez-vous informé des résultats et/ou des conclusions de l'auto-évaluation (plusieurs réponses possibles) ?

<input type="checkbox"/>	Toutes les parties concernées (direction, personnel, autorités politiques, clients/citoyens)
<input type="checkbox"/>	La direction uniquement
<input type="checkbox"/>	L'ensemble du personnel
<input type="checkbox"/>	Le groupe d'auto-évaluation CAF
<input type="checkbox"/>	Une équipe d'amélioration déjà en place (groupe, département, unité)
<input type="checkbox"/>	Les responsables politiques
<input type="checkbox"/>	Les clients / citoyens / usagers
<input type="checkbox"/>	Le Centre de ressources CAF à l'IEAP, Maastricht
<input type="checkbox"/>	Autres

39. L'application du CAF a-t-elle débouché sur des activités d'amélioration durable dans l'organisation ?

<input type="checkbox"/>	Oui
<input type="checkbox"/>	Non

40. Si oui, de quelle nature était l'activité d'amélioration (plusieurs réponses possibles) ?

<input type="checkbox"/>	Un plan d'action global – directement lié aux résultats de l'auto-évaluation CAF, indiquant la voie à suivre et les mesures à prendre - qui est effectivement mis en œuvre
<input type="checkbox"/>	Réalisation d'enquêtes auprès des clients/citoyens (besoins et satisfaction)
<input type="checkbox"/>	Réalisation d'enquêtes auprès du personnel
<input type="checkbox"/>	Contribution au processus de planification stratégique de l'organisation
<input type="checkbox"/>	Mesure des résultats (objectifs)
<input type="checkbox"/>	Mise en œuvre d'outils de GRH (à préciser)
<input type="checkbox"/>	Mise en œuvre de nouveaux outils de gestion financière
<input type="checkbox"/>	Amélioration des technologies
<input type="checkbox"/>	Meilleure gestion des bâtiments et des équipements
<input type="checkbox"/>	Amélioration de la gestion des connaissances
<input type="checkbox"/>	Amélioration de la qualité du leadership
<input type="checkbox"/>	Amélioration du processus
<input type="checkbox"/>	Un rapport consolidé remis à la direction (lui laissant le soin de la mise en œuvre)
<input type="checkbox"/>	Une contribution aux programmes d'amélioration en cours
<input type="checkbox"/>	Certaines activités d'amélioration isolées (mais pas de plan d'action global)
<input type="checkbox"/>	Autre

41. Si l'auto-évaluation n'a pas été suivie d'activités d'amélioration, quelles en étaient les raisons ? Un certain nombre de raisons significatives sont énumérées ci-dessous :

		<i>Pas important >< Très important</i>			
		<i>0</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>

Manque de temps
Autres priorités
Pas de réelle volonté de changement
Manque de soutien pour assurer le suivi
Manque de ressources financières
Les résultats de l'auto-évaluation n'étaient pas suffisamment concrets aux yeux de certains
Les résultats de l'auto-évaluation n'ont pas été acceptés au motif qu'ils ne donnaient pas une vision réelle de l'organisation
On n'est pas parvenu à déceler les domaines pertinents à améliorer
Les résultats de l'auto-évaluation n'ont pas été acceptés par les personnes clés
L'auto-évaluation n'a jamais eu pour but de conduire à des améliorations (il s'agissait simplement d'un « bilan de santé » de l'administration)
La seule motivation à réaliser cette auto-évaluation était de participer à un concours
Les personnes clés n'ont pas été impliquées dans l'auto-évaluation
Autre

42. Avez-vous l'intention d'utiliser à nouveau le CAF ?

<i>Oui</i>	→ passez à la question 44
<i>Non</i>	→ passez à la question 43, et ensuite à la question 47

43. Si vous avez répondu non à la question précédente, pour quelle raison ?

Le CAF a été utilisé comme outil de premier niveau ; l'intention est de passer au modèle EFQM
Le CAF est jugé trop difficile
Autre (à préciser) :

44. Si oui, à quelle fréquence comptez-vous utiliser le CAF ?

Chaque année
Tous les deux ans
Tous les trois ans
Tous les quatre ans
A une date ultérieure
Pas de préférence

45. Si oui, quels instruments envisagez-vous d'utiliser en combinaison avec le CAF afin de développer le management par la qualité totale dans votre organisation ?

	Outils de développement du leadership (centres d'évaluation,...)
	Outils de planification et d'élaboration des politiques
	Systèmes de gestion des performances
	Gestion des contrats / Gestion par objectifs
	Tableau de bord prospectif (BSC)
	Approche Deming (PDCA)
	Gestion de projets
	Kaizen
	Six Sigma
	Management stratégique des compétences
	Investissement dans le capital humain (IIP)
	Accord sur les niveaux de service garantis (SLA)
	Comptabilité analytique et compte de résultats
	Business process re-engineering (réorganisation des processus de gestion)
	Norme(s) ISO 9000 /2000 avec certification
	Norme(s) ISO 9000 /2000 sans certification
	Chaîne d'approvisionnement
	Gestion des plaintes
	Enquêtes de satisfaction auprès des clients
	Enquêtes de satisfaction auprès du personnel
	Evaluation par les employés
	Système de suggestions
	Système de management environnemental et d'audit (EMAS)
	Audits internes et externes
	Autre

46. Si vous décidez d'appliquer à nouveau le CAF, que changeriez-vous, si toutefois c'est nécessaire, dans la façon dont vous avez conduit l'auto-évaluation ?

	<i>Pas important</i> ><		<i>Très important</i>	
	0	1	2	3

Impliquer davantage la direction
Modifier la composition de l'équipe d'auto-évaluation
Accroître (ou améliorer) l'aide extérieure
Accroître (ou améliorer) la préparation et les explications
Clarifier davantage les raisons qui sous-tendent l'auto-évaluation
Impliquer davantage les personnes clés
Impliquer les syndicats/représentants des employés
Impliquer davantage les employés
Collecter plus de données (informations sur les résultats, etc.) pour soutenir l'évaluation
Consacrer plus de temps aux discussions au sein de l'équipe d'auto-évaluation
Changer la méthode pour parvenir à un consensus dans le groupe
Choisir le bon moment pour effectuer l'auto-évaluation
Passer plus de temps à convaincre les gens/collègues de l'objectif visé
Veiller à ce que les autres priorités et activités n'entravent pas le processus
Autre

E. Les bonnes pratiques et le benchmarking/benchlearning

Le CAF vise également à promouvoir et à servir de point de départ à des projets de benchmarking/benchlearning, tant au niveau national qu'européen. Les questions qui suivent ont pour objectif de rassembler des informations sur les bonnes pratiques de votre organisation et votre intérêt pour le benchmarking/benchlearning.

47. Avez-vous décelé, lors de l'évaluation, des points forts pouvant être considérés comme des bonnes pratiques ?

	<i>Oui</i>
	<i>Non</i>

48. Si oui, à quels sous-critères du CAF étaient-ils liés ?

- 1.1. Donner une direction à l'organisation : développer et communiquer une vision, une mission et un système de valeurs
- 1.2. Développer et mettre en œuvre un système pour gérer l'organisation
- 1.3. Motiver et soutenir le personnel de l'organisation et se comporter de manière exemplaire
- 1.4. Gérer les relations avec la sphère politique et les autres parties prenantes
- 2.1. Collecter l'information concernant les besoins actuels et futurs des parties prenantes
- 2.2. Développer, revoir et mettre à jour sa stratégie et sa planification
- 2.3. Mettre en œuvre sa stratégie et sa planification dans toute l'organisation
- 3.1. Planifier, gérer et améliorer ses ressources humaines en tenant compte de la stratégie et de la planification
- 3.2. Identifier, développer et utiliser les compétences des collaborateurs en ajustant les objectifs individuels et de l'équipe sur ceux de l'organisation
- 3.3. Impliquer les collaborateurs en développant le dialogue et la délégation de pouvoir
- 4.1. Développer et mettre en œuvre des relations de partenariat clés
- 4.2. Développer et mettre en œuvre des relations de partenariat avec les [citoyens/clients](#)
- 4.3. Gérer les connaissances
- 4.4. Gérer les finances
- 4.5. Gérer la technologie
- 4.6. Gérer les bâtiments et les équipements
- 5.1. Identifier, concevoir, gérer et améliorer ses processus
- 5.2. Développer et fournir des services et des produits en impliquant le citoyen/client
- 5.3. Planifier et gérer la modernisation et l'innovation
- 6.1. Les résultats des mesures de satisfaction des citoyens/clients
- 6.2. Les indicateurs* utilisés pour mesurer les résultats auprès des citoyens/clients
- 7.1. Les résultats des mesures de la satisfaction et de la motivation du personnel
- 7.2. Les indicateurs utilisés pour mesurer les résultats auprès du personnel
- 8.1. Les résultats de la performance sociétale
- 8.2. Les résultats de la performance environnementale
- 9.1. La réalisation des objectifs
- 9.2. Les résultats financiers

49. Seriez-vous disposé à accepter que vos bonnes pratiques soient intégrées dans la base de données CAF du Centre de ressources CAF de l'IEAP afin de faciliter le benchlearning ?

	<i>Oui</i>
	<i>Non</i>

50. Si vous cherchez à introduire de bonnes pratiques dans votre organisation, à quels sous-critères doivent-elles se rapporter ?

- 1.1. Donner une direction à l'organisation : développer et communiquer une vision, une mission et un système de valeurs
- 1.2. Développer et mettre en œuvre un système pour gérer l'organisation
- 1.3. Motiver et soutenir le personnel de l'organisation et se comporter de manière exemplaire
- 1.4. Gérer les relations avec la sphère politique et les autres parties prenantes
- 2.1. Collecter l'information concernant les besoins actuels et futurs des parties prenantes
- 2.2. Développer, revoir et mettre à jour sa stratégie et sa planification
- 2.3. Mettre en œuvre sa stratégie et sa planification dans toute l'organisation
- 3.1. Planifier, gérer et améliorer ses ressources humaines en tenant compte de la stratégie et de la planification
- 3.2. Identifier, développer et utiliser les compétences des collaborateurs en ajustant les objectifs individuels et de l'équipe sur ceux de l'organisation
- 3.3. Impliquer les collaborateurs en développant le dialogue et la délégation de pouvoir
- 4.1. Développer et mettre en œuvre des relations de partenariat clés
- 4.2. Développer et mettre en œuvre des relations de partenariat avec les [citoyens/clients](#)
- 4.3. Gérer les connaissances
- 4.4. Gérer les finances
- 4.5. Gérer la technologie
- 4.6. Gérer les bâtiments et les équipements
- 5.1. Identifier, concevoir, gérer et améliorer ses processus
- 5.2. Développer et fournir des services et des produits en impliquant le citoyen/client
- 5.3. Planifier et gérer la modernisation et l'innovation
- 6.1. Les résultats des mesures de satisfaction des citoyens/clients
- 6.2. Les indicateurs* utilisés pour mesurer les résultats auprès des citoyens/clients
- 7.1. Les résultats des mesures de la satisfaction et de la motivation du personnel
- 7.2. Les indicateurs utilisés pour mesurer les résultats auprès du personnel
- 8.1. Les résultats de la performance sociétale
- 8.2. Les résultats de la performance environnementale
- 9.1. La réalisation des objectifs
- 9.2. Les résultats financiers

51. A votre connaissance, votre organisation a-t-elle déjà pris part à un projet de benchmarking ?

	<i>Oui</i>
	<i>Non</i>

52. Souhaiteriez-vous participer à un projet de benchmarking avec d'autres organisations qui ont déjà appliqué le CAF et vous enrichir de leur expérience ?

	Au niveau national
	Au niveau européen
	Les deux
	Pas d'intérêt

53. Si une autre organisation intéressée par un projet de benchmarking vous soumet une proposition concrète, seriez-vous disposé à la considérer (même s'il y a des obstacles éventuels) ?

	Oui
	Non

54. Souhaitez-vous faire d'autres commentaires concernant le CAF, le processus d'auto-évaluation ou d'autres points du questionnaire ?