



*Présidence luxembourgeoise
du Conseil de l'Union européenne*

***Ministère de la Fonction publique et de la Réforme
administrative***

Centre de Recherche Public Henri Tudor

Développement et promotion d'un réseau de communication entre
écoles et instituts nationaux d'administration publique

Organisation et soutien du travail coopératif

Luxembourg, juin 2005

Etude réalisée pour les besoins de la 44^e réunion des Directeurs généraux
de la Fonction publique des Etats membres de l'Union européenne

Sommaire :

Développement et promotion d'un réseau de communication entre écoles et instituts	1
Organisation et soutien du travail coopératif	1
1. Introduction	3
2. Identification des thèmes	4
Travail préliminaire	4
Suivi.....	4
Résultats de l'enquête	4
Résultats de l'atelier	5
3. Structuration des thèmes	5
Méthodologie	5
Résultats	6
4. Soutien au travail coopératif	6
Définition des besoins	6
Sélection des exigences.....	7
Cartographie des fonctionnalités	8
Résultats de l'atelier	8
Recommandations organisationnelles	9
5. Conclusion	10

Annexes

Annexe 1_Enquête sur le travail coopératif au sein du DSIPA.....	11
Annexe 2_Liste complète des thèmes et sujets proposés par les membres du DSIPA	23
Annexe 3_Déclarations d'intérêt	25
Annexe 4 Description des sujets, telle qu'elle ressort de l'enquête	26
Annexe 5 Description des sujets, telle qu'elle ressort de l'atelier	32
Annexe 6 Description pratique des besoins (questions et exigences afférentes).....	34

1. Introduction

Sous la Présidence Irlandaise, la conférence des directeurs des écoles et instituts nationaux d'administration publique, organisée en avril 2004 à Ashford Castle Cong, avait adopté un «*Agenda pour l'avenir*» définissant, entre autres, trois principaux domaines sur lesquels la conférence des directeurs pourrait se pencher dans un proche avenir:

- développement d'un cadre commun de compétence qui pourrait servir, a priori, de référence pour l'élaboration de programmes destinés aux fonctionnaires nationaux susceptibles d'assumer des fonctions dans les institutions européennes;
- développement d'un portail internet afin de promouvoir et garantir une meilleure communication au sein du réseau des écoles et instituts nationaux d'administration publique;
- développement du programme d'échange européen existant, pour le compléter par un programme d'apprentissage mixte destiné aux fonctionnaires dans l'UE (ERT+)

L'excellent travail fourni par le ROI – Dutch Institute for Public Administration, pendant la Présidence Néerlandaise a permis à la conférence des directeurs de progresser très efficacement dans la définition d'un cadre commun de compétence et dans l'identification de ce qu'un haut responsable public doit savoir, faire et montrer pour être efficace à Bruxelles.

Parmi les autres initiatives prises par le ROI, on peut citer le développement d'un portail internet commun qui servira de plate-forme de soutien à la communication entre les écoles et les instituts.

En vue de poursuivre les efforts entrepris par l'Institut néerlandais d'administration publique dans ce domaine et de suivre les lignes directrices de l'«*Agenda pour l'avenir*», l'Institut national d'administration publique de Luxembourg (INAP), en étroite association avec le Centre de recherche public Henri Tudor (CRPHT), souhaitait renforcer le soutien à l'intensification de la communication entre écoles et instituts d'administration publique.

Le travail décrit dans le présent document a débuté en janvier 2005. Il a pour but d'*identifier* les thèmes qui pourraient intéresser les directeurs, de les *structurer* et de fournir un travail à la base permettant de *soutenir* une collaboration efficace au sein du groupe DSIPA.

Ce travail n'a pas pour objet de choisir un outil (logiciel) particulier ou un cadre pour soutenir le travail du DSIPA, mais plutôt de mettre en lumière un point important qui pourrait être utilisé comme base pour un ensemble d'exigences valables.

Nous décrivons ci-dessous la méthodologie adoptée par l'INAP et le CRPHT, pour les trois questions mentionnées ci-dessus (identification,

structuration et soutien), et mettons en lumière les résultats significatifs, les questions en suspens et, enfin, les décisions à prendre.

2. Identification des thèmes

Travail préliminaire

L'*Agenda pour l'avenir* offrait à l'actuelle Présidence des lignes directrices générales qui, avec l'enquête réalisée par le ROI, identifiaient de nombreux sujets pouvant intéresser le groupe DSIPA.

Ces sujets abordent l'intensification de l'échange de bonnes pratiques, le benchmarking, la mise en réseau et les échanges entre experts et formateurs, le développement de cursus communs et le développement de programmes innovants pouvant être partagés par le biais d'un réseau commun.

Suivi

L'INAP et le CRPHT ont continué à préciser la définition des thèmes qui intéressent les membres du DSIPA en mettant en lumière, dans un questionnaire, les sujets pratiques pour lesquels des partenariats occasionnels ont été constitués de manière informelle dans le passé, et les pratiques et habitudes qui facilitent, ou pourraient faciliter, les activités quotidiennes des instituts.

La première partie de l'enquête, réalisée en février et mars 2005, figure à l'Annexe 1, page 11, partie I) du présent document. Dix-sept organisations ou institutions sur vingt-six ont répondu au questionnaire.

Résultats de l'enquête

Plusieurs nouveaux sujets ont été proposés par des organisations ou des institutions. Parmi ceux qui ont suscité le plus d'intérêt chez les participants, on compte:

- formation des hauts fonctionnaires;
- évaluation de la formation;
- rôle des écoles et instituts d'administration publique dans l'évolution de l'administration;
- sujets relatifs à l'organisation, tels que le statut juridique des instituts, ou la relation entre l'école et son directeur/ses propriétaires.

La liste intégrale des thèmes mis en évidence par les membres du DSIPA figure à l'annexe 2, page 23.

Les nouveaux sujets, en particulier, doivent être précisés, afin que les membres du DSIPA intéressés puissent clairement exprimer leurs intentions et que les autres membres puissent manifester leur intérêt à prendre part à la discussion.

La liste des discussions proposées par les membres du DSIPA a été structurée par le CRPHT en 14 sujets généraux. Cette liste est reprise dans l'annexe 4, page 26. Etant donné qu'elle se base sur les réponses courtes

collectées au cours des enquêtes susmentionnées, cette catégorisation des discussions est toutefois subjective et ne doit donc pas être considérée comme un cadre de référence absolu.

Résultats de l'atelier

Certains sujets qui méritaient une description plus détaillée ont été discutés dans le cadre de l'atelier du 3 mai 2005 lors de la conférence DSIPA à Canach. Il s'agit des questions suivantes:

- formation des hauts fonctionnaires;
- évaluation de la formation;
- expériences, techniques et matériels de communication;
- transfert des connaissances;
- impact de la formation sur le travail quotidien.

Quatre groupes de travail, composés de cinq à douze membres du DSIPA précédemment sélectionnés sur base de leur intérêt manifesté au cours de l'enquête, ont été constitués pour discuter des sujets ci-dessus.

Le CRPHT a fourni une liste de questions pouvant éventuellement être incluses dans l'un des sujets généraux susmentionnés, en tant que suggestions collectées auprès de tous les membres du DSIPA (cf. annexe 4). Il a ensuite été proposé à chaque groupe de travail d'affiner et de compléter cette liste. La liste finale des discussions qui devraient être organisées si le groupe DSIPA choisit de traiter l'un de ces sujets, quel qu'il soit, figure à l'annexe 5, page 32.

3. Structuration des thèmes

Méthodologie

En vue d'obtenir une vue d'ensemble des membres du DSIPA intéressés par une discussion sur un sujet en particulier, l'INAP et le CRPHT ont structuré les thèmes proposés dans la section 2 et demandé à chaque membre quel était l'intérêt personnel qu'il accordait à une discussion sur ce sujet d'une part, et à quel niveau il souhaitait être impliqué dans la discussion d'autre part.

Des notations ont été proposées sur une échelle qualitative comportant quatre niveaux, pour éviter l'appréciation facile de «50 %». Le degré d'intérêt manifesté pouvait se situer entre: Très élevé – Élevé – Faible – Inexistant, tandis que le degré d'implication souhaitée pouvait correspondre à une position de: Leader – Membre actif – Observateur – Aucune.

La liste complète des questions concernant la fixation de l'ordre de priorité des thèmes figure à l'Annexe 1, partie III, page 20. Douze organisations et institutions sur vingt-six ont répondu à cette partie de l'enquête.

Résultats

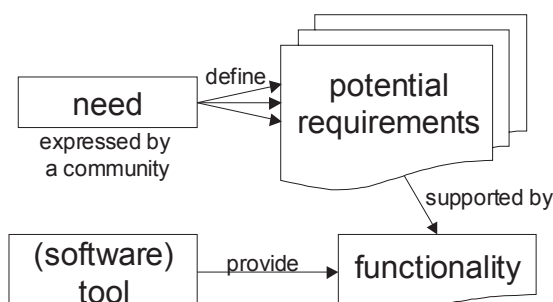
Les sujets qui ont suscité le plus d'intérêt, c'est-à-dire qui ont recueilli les degrés d'intérêt manifesté les plus élevés ou les moins faibles, sont les suivants:

- formation des hauts fonctionnaires;
- évaluation de la formation;
- impact de la formation sur le travail quotidien;
- transfert des connaissances;
- expériences, techniques et matériels éducatifs;
- expériences, techniques et matériels de communication;
- contenu du catalogue de formation.

Une liste complète des résultats figure à l'annexe 3, page 25.

4. Soutien au travail coopératif

Le CRPHT propose une méthodologie qui met en lumière les *besoins en matière de soutien* à une communauté (ou à un réseau de personnes), afin de l'aider à travailler de manière coopérative. Ces besoins peuvent être répertoriés en fonction des exigences et fonctionnalités indiquées par des outils, informatiques (logiciels) ou non, comme le montre la figure ci-dessous.



Dans les paragraphes suivants, on trouvera une présentation de la méthodologie et de la manière de l'utiliser qui a été proposée aux membres du DSIPA lors de la réunion de mai 2005 à Luxembourg. Des pratiques identiques peuvent être utilisées facilement après la réunion, ou dans un autre contexte, afin que le groupe DSIPA puisse traiter d'autres sujets.

Définition des besoins

L'identification des principaux *besoins* en matière de soutien aux échanges et à la communication entre les membres de la communauté est au cœur de la *méthodologie de soutien à la communauté*.

Un besoin apparaît quand la communauté veut atteindre au moins un des objectifs généraux cités ci-dessous. Une sélection doit être opérée parmi ces besoins, en fonction de l'objectif et de la priorité de la communauté.

1. Encourager la **communication**, c'est-à-dire: permettre aux membres d'argumenter et d'échanger des éléments relatifs aux sujets sur lesquels ils font des recherches en *fournissant* des informations ou en permettant l'accès à celles-ci, en *structurant* les échanges (gestion du forum de discussion, par ex.), et en *situant* les éléments sous-jacents (documents, paragraphe, etc.).
2. Faciliter la **coordination**, c'est-à-dire: soutenir la *planification* et les *négociations* nécessaires au travail coopératif. Ce besoin dépend principalement de la connaissance des rôles et du travail des membres de la communauté.
3. Soutenir la **cohérence** de la communauté, c'est-à-dire: permettre aux membres de se *connaître les uns les autres*, principalement par le partage d'informations sociales ou organisationnelles (rôle, expertise, etc.) ou l'établissement d'habitudes de travail démocratiques.
4. Promouvoir l'**implication individuelle**, c'est-à-dire: mettre en lumière le *travail personnel de chaque membre*, et assurer son intégrité.
5. Faciliter le **partage des informations**, c'est-à-dire: définir et établir une infrastructure offrant un *cadre de communication* adapté aux activités de la communauté, par rapport aux éléments principaux d'information ou au contrôle de l'accès à celles-ci.
6. Faciliter le **développement** de la communauté, soit en *augmentant* le nombre de ses membres ou de son public, soit en *élargissant* ou en *approfondissant* les sujets abordés.

Sélection des exigences

Les six besoins décrits ci-dessus représentent les *exigences potentielles* en matière de soutien à la communauté. Ces exigences ont été compilées par le CRPHT d'après diverses études universitaires et empiriques.

Par exemple, le besoin de soutenir la cohérence de la communauté est satisfait quand le groupe est autorisé, entre autres, à:

- partager des informations sociales et organisationnelles;
- donner un rythme à son travail;
- assigner des tâches particulières à certains membres;
- saisir et comprendre le contexte des tâches à exécuter;
- élaborer des mécanismes facilitant la réutilisation de résultats antérieurs pour d'autres activités de la communauté;
- produire des documents communs en coopération.

La liste complète des exigences liées à chaque besoin est reprise dans l'annexe 6, page 34.

La série des besoins exprimés par une communauté (en l'occurrence le groupe DSIPA) peut donc être répertoriée en fonction d'une série d'exigences potentielles qui faciliterait considérablement son travail. Il pourrait être intéressant de sélectionner, dans cette liste, les exigences qui

correspondent le mieux à la communauté ou, au moins, de rejeter celles qui ne sont pas adaptées à son contexte ou à sa structure.

Cartographie des fonctionnalités

Chacune des exigences définies dans la section précédente est soutenue par une série de fonctionnalités, elles-mêmes fournies par des outils tels que des logiciels de groupe de travail ou des techniques de gestion d'organisations.

Pour l'exigence liée à l'attribution d'activités particulières à certains membres, comme décrit ci-dessus, les fonctionnalités de soutien incluent, par exemple:

- un système de gestion des flux de travail;
- une liste des tâches de maintenance;
- la modélisation, la gestion et la planification des processus.

Ces exigences (et les fonctionnalités qui y sont liées) forment donc une base solide pour la spécification précise des exigences relatives à un outil de soutien.

Une analyse des outils existants, comme le site web CIRCA, a été réalisée et fournira, avec le nouveau site web développé par le ROI, un premier aperçu des fonctionnalités déjà disponibles et de celles qui pourraient être développées ou créées pour soutenir la communauté.

Choisir ou recommander un cadre ou un outil en particulier n'était pas l'objet de ce travail et, d'après *l'Agenda pour l'avenir*, cette question sera étudiée par la prochaine présidence.

Résultats de l'atelier

L'étape de la *définition des besoins* décrite ci-dessus a été proposée au groupe DSIPA au cours de l'atelier des 2 et 3 mai à Canach, lorsqu'il a été demandé aux groupes de travail (cf. page 3) d'identifier les raisons pour lesquelles le DSIPA souhaite aborder un sujet.

Pour chacun des besoins ci-dessus ont été soulevées des questions pratiques qui mettent en lumière de manière intrinsèque les besoins correspondants. Ces questions figurent à l'annexe 6, page 34.

Cette étape de la méthodologie de soutien à la communauté développée du CRPHT a été perçue comme très technique par les membres du DSIPA. Néanmoins, l'avis général sur le but final des discussions au sein du groupe DSIPA, tel que décrit au cours de cette deuxième phase de l'atelier, a mis en lumière les besoins suivants comme étant les plus importants:

- *Encourager la communication*, comme moyen de rendre les discussions des membres plus efficaces et plus intéressantes.
- *Protéger la propriété individuelle*, pour garantir que les contributions des autres membres ne seront pas compromises.

- *Améliorer le partage des informations*, pour améliorer l'efficacité de la communication. Ce partage était généralement considéré comme le résultat d'une habitude, plutôt que planifié d'avance et exigeant un effort particulier.

Sur la base de cette sélection de quelques besoins, nous pouvons appliquer le cadre de la méthodologie de soutien à la communauté pour en tirer une série d'exigences potentielles, lesquelles pourraient aider le groupe DSIPA à atteindre son objectif. Les exigences les plus significatives sont:

- manipulation aisée des éléments relatifs à la communication courante;
- moyens de communication en temps réel;
- moyens de communication différés (asynchrones);
- notification lorsqu'un nouvel élément survient dans l'espace partagé;
- mécanismes de préservation de l'intégrité du travail individuel;
- accès à une base commune d'informations/de connaissances;
- moyens d'adaptation des règles d'accès à chaque ressource, document, ou circonstance;
- gestion des conflits relatifs à l'accès aux ressources partagées;
- moyens de production coopérative, impliquant de nombreux membres pour produire un document commun;
- moyens pour permettre aux membres de travailler sur différentes versions d'un document;
- moyens de recherche sur les ressources partagées.

Ces exigences ne forment pas une série fermée de nécessités, mais plutôt une voie possible de soutien au groupe.

Recommandations organisationnelles

Si la recherche, la définition et la structuration des grands axes, sujets et thèmes est évidemment primordial pour le travail en réseau du DSIPA, il faut souligner que d'autres considérations ne doivent pas être négligées pour autant.

L'établissement et l'utilisation d'infrastructures de collaboration, aussi simples qu'un site web utilisé pour la publication d'informations, ou aussi complexes qu'un cadre de production coopérative, implique leur maintenance et l'alimentation de leur contenu.

En outre, des considérations pratiques peuvent exercer une influence considérable sur la forme finale du travail coopératif, suivant le cadre finalement choisi pour fournir les fonctionnalités importantes. Certains cadres exigent des efforts considérables de structuration, impliquant une nomenclature précise ou des règles complexes d'encadrement, d'autres non. Par conséquent, il est impossible à ce stade de formuler des recommandations pratiques pour formaliser le travail, car un tel choix n'a pas encore été fait.

Certaines questions posées au cours de l'atelier des 2 et 3 mai 2005 sont étroitement liées avec les points mentionnés ci-dessus et le groupe DSIPA devrait y répondre:

- Quel est le rôle de la présidence (ou de la troïka)? Celles-ci ont-elles la responsabilité d'entreprendre les actions requises, ou seulement de mettre en lumière certaines questions pertinentes?
- Quel serait le meilleur système de diffusion? Un système où le responsable d'un document serait l'auteur de ce dernier, ou un éventuel comité de sélection, ou encore un comité de rédaction qui publierait les informations au nom de l'ensemble du groupe?
- Quelles dispositions ont été prévues pour la maintenance d'un cadre, quel qu'il soit? (y compris les coûts et l'implication de ressources humaines).

5. Conclusion

Ce travail a structuré les sujets pertinents pour le groupe DSIPA et approfondi certains de ceux-ci en appliquant une méthodologie permettant d'en faire ressortir les besoins sous-jacents en matière de soutien.

La même technique peut être utilisée par le DSIPA pour étudier d'autres sujets, qu'ils soient proposés dans le cadre du présent exercice, ou qu'ils apparaissent ultérieurement dans le cadre du réseau.

Annexe 1

Enquête sur le travail coopératif au sein du DSIPA

Introduction

En vue de poursuivre les efforts entrepris par l'institut néerlandais d'administration publique dans ce domaine et de suivre les lignes directrices de l'«Agenda pour l'avenir», l'institut national d'administration publique du Luxembourg (INAP), en étroite association avec le Centre de recherche public Henri Tudor (CRPHT), souhaite renforcer le soutien à l'intensification de la communication entre écoles et instituts de formation à l'administration publique.

La présente enquête a pour but de rassembler les points de vue, les avis et les idées des directeurs d'écoles et instituts nationaux sur le développement des échanges de bonnes pratiques, le benchmarking, la mise en réseau et les échanges entre experts et formateurs, le développement de cursus communs et le développement de programmes innovants qui pourraient être partagés par le biais d'un réseau commun.

Dans la première partie de la présente enquête, il vous sera tout d'abord demandé d'*identifier les thèmes* qui vous intéressent ou qui intéressent vos collègues. Le CRP Henri Tudor collectera ensuite toutes vos propositions et vous demandera de les noter selon leur priorité. Cette deuxième étape devrait avoir lieu deux semaines après la date limite de réponse à la présente enquête.

Il est évidemment nécessaire de définir le *degré* de communication et de collaboration que vous, en tant que directeurs, voudriez atteindre. C'est l'objet de la deuxième partie du présent questionnaire. Le soutien efficace à cette collaboration par le biais du portail web, ainsi que les responsabilités relatives au développement du soutien de ce réseau émergent seront discutés dans le cadre de la conférence des directeurs en mai 2005 à Luxembourg.

Veuillez indiquer ci-dessous vos coordonnées:

Nom:

Nom de votre organisation:

Pays:

Pour tout renseignement complémentaire sur l'enquête suivante, contacter
M. **Bertrand Grégoire**, Centre de recherche public Henri Tudor:
bertrand.gregoire@tudor.lu

Partie I: Identification des thèmes

La présente enquête, qui devrait vous prendre environ dix minutes, vise à identifier les sujets présentant un intérêt pour le domaine de travail des directeurs.

1. Énumérez ci-dessous quelques-unes des pratiques ou habitudes communes dans votre école / institut, que vous estimez efficaces, originales ou déficientes et que vous aimeriez présenter ou à propos desquelles vous aimeriez avoir des conseils (maximum 3)

Citez une pratique

Citez une pratique

Citez une pratique

2. Contactez-vous fréquemment les directeurs d'autres écoles / instituts, même autres que des établissements de formation à l'administration publique, pour discuter de méthodes de formation, de gestion de l'école ou de gestion des formations? Dans l'affirmative, énumérez les sujets d'intérêt commun (maximum 3).

Citez un sujet:

Citez un sujet:

Citez un sujet:

3. Les sujets suivants sont déjà discutés / on sait qu'ils intéressent certains directeurs:
- expériences, techniques et matériels éducatifs;
 - expériences, techniques et matériels de communication;
 - contenu du catalogue de formation;
 - assurance qualité;
 - transfert des connaissances;
 - mesure de l'impact de la formation sur le travail quotidien;
 - donner un statut international à la formation nationale;
 - transparence / publicité du travail des écoles;
 - échanger des points de vue sur l'éducation;
 - partager les programmes de formation;
 - harmoniser le niveau des agents nationaux en vue d'établir un niveau européen;
 - comment les écoles d'administration publique peuvent-elles contribuer à la mise en œuvre du GT RH;
 - intégration des matériels et techniques de formation aux outils de mise en réseau du GT des directeurs.

Outre ces sujets, quels sont les autres sujets dont vous aimeriez qu'ils soient discutés dans le cadre du groupe des directeurs? (maximum 3)

Indiquez un sujet:

Indiquez un sujet:

Indiquez un sujet:

4. Il se peut que nous ayons besoin de vous contacter personnellement pour obtenir plus de précisions sur les nouveaux sujets que vous avez proposés, ou pour affiner votre point de vue sur les thèmes qui devraient, selon vous, être prioritaires.
- Acceptez-vous d'être contactés directement par des membres du CRP Henri Tudor au sujet des informations que vous avez fournies dans le cadre de la présente enquête?

Oui

Non

- Si oui, veuillez indiquer votre moyen de contact préféré (e-mail ou numéro de téléphone, par exemple)

Vos coordonnées de contact:

Merci d'avoir répondu à cette première série de questions concernant des sujets relatifs au domaine de travail des directeurs et que ceux-ci aimeraient approfondir.

Partie II: Travail coopératif

La présente enquête, qui devrait vous prendre environ vingt minutes, concerne vos souhaits et attentes concernant le degré de travail coopératif que vous aimeriez atteindre au sein de votre groupe.

1. Outre les principales attentes déjà formulées (bonnes pratiques, mise en réseau, etc.), quels bénéfices pratiques aimeriez-vous obtenir de la mise en œuvre du site web commun et d'un travail plus coopératif? (maximum 3)

Citez un bénéfice:

Citez un bénéfice:

Citez un bénéfice:

2. Votre participation actuelle au groupe répond-elle aux attentes que vous venez de mentionner?

Oui

Non, ou pas complètement.

Précisez:

3. Participez-vous aux discussions suivantes? Dans l'affirmative, indiquez-en les trois enjeux les plus importants.
- Une approche méthodologique pour l'élaboration d'un programme de formation visant à préparer les agents nationaux à remplir leur mission auprès des institutions européennes.

Oui, je participe à cette discussion

Non, je n'y participe pas

Si oui, précisez quel est, à votre avis, le principal enjeu de cette discussion:

Autre enjeu important:

Indiquez un troisième enjeu, le cas échéant:

- L'intensification des échanges de programmes de formation entre écoles et instituts, y compris les cours de formation dans les institutions étrangères.

Oui, je participe à cette discussion

Non, je n'y participe pas

Si oui, précisez quel est, à votre avis, le principal enjeu de cette discussion:

Autre enjeu important:

Indiquez un troisième enjeu, le cas échéant:

- Comment les écoles et instituts d'administration publique prennent-ils part à l'évolution de l'administration.

Oui, je participe à cette discussion Non, je n'y participe pas

Si oui, précisez quel est, à votre avis, le principal enjeu de cette discussion:

Autre enjeu important:

Indiquez un troisième enjeu, le cas échéant:

-
4. Pensez-vous qu'il soit *nécessaire* d'inciter les autres directeurs à participer activement aux discussions du réseau?

Les incitants auxquels nous pensons incluent une notation de l'intérêt des contributions, des feed-back individuels, la publication des compétences individuelles disponibles dans le groupe, ou la définition d'indicateurs de participation, entre autres. Toutes ces suggestions seront discutées ultérieurement si elles suscitent un large intérêt.

Oui Non

-
5. En l'état actuel des choses, estimez-vous qu'il est facile d'entrer en contact avec d'autres directeurs?

Par exemple:

- Pouvez-vous facilement lancer une nouvelle discussion et trouver des personnes ou organisations intéressées par ce sujet?

Oui Non

-
- Arrive-t-il souvent que d'autres directeurs vous demandent de l'aide ou des conseils?

Oui Non

Précisez (éventuellement) s'il vous est généralement facile de contacter d'autres membres du groupe:

-
6. Disposez-vous, au sein de votre école ou institut, de certaines compétences particulières qui pourraient être utiles aux autres membres du groupe?

Oui, dans ce cas, énumérez-les ci-dessous (max. 3) Non

Compétences particulières qui pourraient être utiles aux autres membres:

Autres compétences, le cas échéant:

7. Aimerez-vous pouvoir faire appel à d'autres membres pour des compétences particulières? Si oui, précisez lesquelles.

Oui, dans ce cas, énumérez-les ci-dessous (max. 3) Non

Compétences particulières auxquelles vous aimeriez avoir recours:

Autres compétences, le cas échéant:

8. Feriez-vous appel au réseau des directeurs pour organiser des activités spécifiques?

Oui, dans ce cas, énumérez-les ci-dessous (max. 3) Non

Activités pour lesquelles vous aimeriez être aidé:

Autres activités, le cas échéant:

9. Pensez-vous qu'il soit important de prendre l'habitude de partager les informations dans votre propre école ou institut pour rendre le travail efficace au sein du groupe des directeurs?

Oui

Non

10. Préférez-vous échanger des informations de manière formelle ou informelle?

Plutôt formelle

Plutôt informelle

• Indiquez les limites que vous voudriez fixer:

Précisez brièvement la limite qui vous conviendrait:

• Quelles sont les habitudes à cet égard dans votre école ou institut?

Plutôt formelles

Plutôt informelles

Comme décrit ci-dessus

11. Pensez-vous que certaines différences culturelles pourraient représenter un obstacle à une communication efficace entre les membres du groupe des directeurs?

Oui

Non, ou un obstacle peu important

- Si oui, précisez dans quelle mesure. Si vous pensez avoir une solution à ce problème, n'hésitez pas à la décrire brièvement.

Obstacle que vous estimez important et solutions que vous proposeriez:

12. Êtes-vous rompu à l'utilisation des technologies suivantes:

- e-mail

Oui

Non

- inscription à des listes de diffusion par Internet

Oui

Non

- moteurs de recherche Internet

Oui

Non

- forums web

Oui

Non

- messagerie instantanée (telle que MSN messenger, Yahoo! messenger, IRC ou autre mode de discussion en ligne)

Oui

Non

- enquêtes en ligne

Oui

Non

- édition d'articles en ligne sur des sites web (systèmes de gestion de contenu)

Oui

Non

- news feeds (RSS)

Oui

Non

- logiciels de bureau (tels que MS Office: Word - Excel, OpenOffice.Org)

Oui

Non

13. Quel(le)s informations/documents particuliers aimeriez-vous mettre à la disposition du public et des directeurs?

Si ces informations sont déjà disponibles sous une forme pouvant être publiée (brochure, rapport ou page web, par exemple) nous pouvons vous proposer de les publier sur le site web développé par le ROI. Vous pouvez envoyer tout document de ce type à bertrand.gregoire@tudor.lu, accompagné d'une brève description.

Partie III: fixation de l'ordre de priorité des thèmes

La troisième partie de cette «enquête sur le travail coopératif» a pour but de sélectionner quelques thèmes présentant un intérêt pour le groupe DSIPA en identifiant les membres intéressés par une discussion sur ces thèmes, et d'envisager leur implication possible dans la discussion.

Sujets relatifs à l'éducation

1. Cotez votre intérêt à participer à une discussion sur les expériences, techniques et matériels éducatifs.
2. Cotez votre intérêt à participer à une discussion sur les techniques de sélection.
3. Cotez votre intérêt à participer à une discussion sur la formation des hauts fonctionnaires.
4. Cotez votre intérêt à participer à une discussion sur le contenu du catalogue de formation.
5. Cotez votre intérêt à participer à une discussion sur l'intégration de matériels et techniques de formation aux outils de mise en réseau du GT des directeurs.
6. Cotez votre intérêt à participer à une discussion sur l'impact de la formation sur le travail quotidien.
7. Cotez votre intérêt à participer à une discussion sur la prise en considération dans les programmes de formation nationaux de sujets à connotation internationale.
8. Cotez votre intérêt à participer à une discussion sur l'évaluation de la formation.
9. Cotez votre intérêt à participer à une discussion sur la promotion de la formation.
10. Dans quelle mesure aimeriez-vous participer aux discussions ci-dessus, sur des sujets concernant l'éducation?
11. Le cas échéant, ajoutez une brève description d'autres sujets relatifs au thème de l'éducation dont vous aimeriez discuter dans le cadre du groupe DSIPA, soit ci-dessous soit dans les commentaires sur une discussion particulière. Cette question est optionnelle.

Sujets relatifs à la communication et au transfert des connaissances

1. Cotez votre intérêt à participer à une discussion sur les expériences, techniques et matériels de communication.
2. Cotez votre intérêt à participer à une discussion sur le transfert des connaissances.
3. Cotez votre intérêt à participer à une discussion sur le rôle des écoles et instituts d'administration publique dans l'évolution de l'administration.

4. Dans quelle mesure aimeriez-vous participer aux discussions ci-dessus, sur des sujets concernant la communication et le transfert des connaissances?
5. Le cas échéant, ajoutez une brève description d'autres sujets relatifs au thème de la communication et du transfert des connaissances dont vous aimeriez discuter dans le cadre du groupe DSIPA, soit ci-dessous soit dans les commentaires sur une discussion particulière. Cette question est optionnelle.

Autres sujets

1. Cotez votre intérêt à participer à une discussion sur l'assurance qualité.
2. Dans quelle mesure aimeriez-vous participer à des discussions concernant l'assurance qualité?
3. Cotez votre intérêt à participer à une discussion sur l'harmonisation du niveau des agents nationaux en vue d'établir un niveau européen.
4. Dans quelle mesure aimeriez-vous participer à des discussions concernant l'harmonisation du niveau des agents nationaux en vue d'établir un niveau européen?
5. Cotez votre intérêt à participer à une discussion sur des sujets relatifs à l'organisation.
6. Dans quelle mesure aimeriez-vous participer à des discussions concernant l'organisation?
7. Cotez votre intérêt à participer à une discussion sur les questions de financement.
8. Dans quelle mesure aimeriez-vous participer à des discussions concernant les questions de financement?
9. Cotez votre intérêt à participer à une discussion sur des sujets relatifs à la gestion des ressources humaines.
10. Dans quelle mesure aimeriez-vous participer à des discussions concernant la gestion des ressources humaines?
11. Le cas échéant, ajoutez une brève description d'autres sujets dont vous aimeriez discuter dans le cadre du groupe DSIPA, soit ci-dessous soit dans les commentaires sur une discussion particulière. Cette question est optionnelle.

Questions diverses

1. Acceptez-vous d'être contacté directement par des membres du CRP Henri Tudor concernant les informations que vous avez fournies dans le cadre de la présente enquête?
2. Veuillez indiquer comment vous préférez être contacté (e-mail ou numéro de téléphone, par exemple)

Enquête en ligne

Le logiciel libre pour enquête en ligne *phpsurveyor* a été utilisé afin de faciliter les réponses et l'analyse des résultats. Un simple formulaire

électronique a été automatiquement fourni aux membres du DSIPA après leur enregistrement, comme le montre la figure ci-dessous. Les résultats sont ensuite disponibles directement dans un format qui peut être traité (par ex.: feuille Excel).

en.lu 2005 Themes organisation - crash test ;o)

1-education

Your interest in topics related to education.

Rate your interest for discussing educational experiences, techniques and materials.

Please choose the "?" sign only if you do not understand the topic description.

Choose only one of the following

? *discussions in this topic include*

- *the share of educational point of view.*
- *e-learning exploitation.*
- *training methodologies, as appraising methods, feed-back culture, business driven action learning training methodology, or mentoring systems.*

Please choose one of the following; Please enter your comment here:

Very High

High

Low

Inexistent

?

Rate your interest for discussing selection techniques

Choose only one of the following

? *discussions in this topic include*

- *selection methods.*
- *diagnostical tests.*
- *procedure of qualification of training programs.*

Des informations supplémentaires sur le système phpsurveyor sont disponibles à l'adresse: <http://phpsurveyor.sourceforge.net/>.

Annexe 2

Liste complète des thèmes et sujets proposés par les membres du DSIPA

Ces sujets ont été fournis comme réponses à la 1^e partie de l'enquête présentée à l'annexe 1, ou identifiés dans le cadre de précédents travaux du groupe DSIPA.

- expériences, techniques et matériels de communication;
- expériences, techniques et matériels éducatifs;
- questions de financement;
- sujets relatifs à l'organisation;
- assurance qualité;
- *évaluation de la formation*;
- techniques de sélection;
- contenu du catalogue de formation;
- *formation des hauts fonctionnaires*;
- impact de la formation sur le travail quotidien;
- intégration de matériels et techniques de formation aux outils de mise en réseau du GT des directeurs;
- harmonisation du niveau des agents nationaux en vue d'établir un niveau européen;
- transfert des connaissances;
- *rôle des écoles et instituts d'administration publique dans l'évolution de l'administration*;
- élargissement de la formation nationale à un statut international;
- sujets relatifs à la gestion des ressources humaines;
- promotion de la formation.

L'«évaluation de la formation», en particulier, a été dissociée de la question plus générale de l'«assurance qualité», étant donné l'intérêt particulier manifesté par de nombreux membres pour ce sujet.

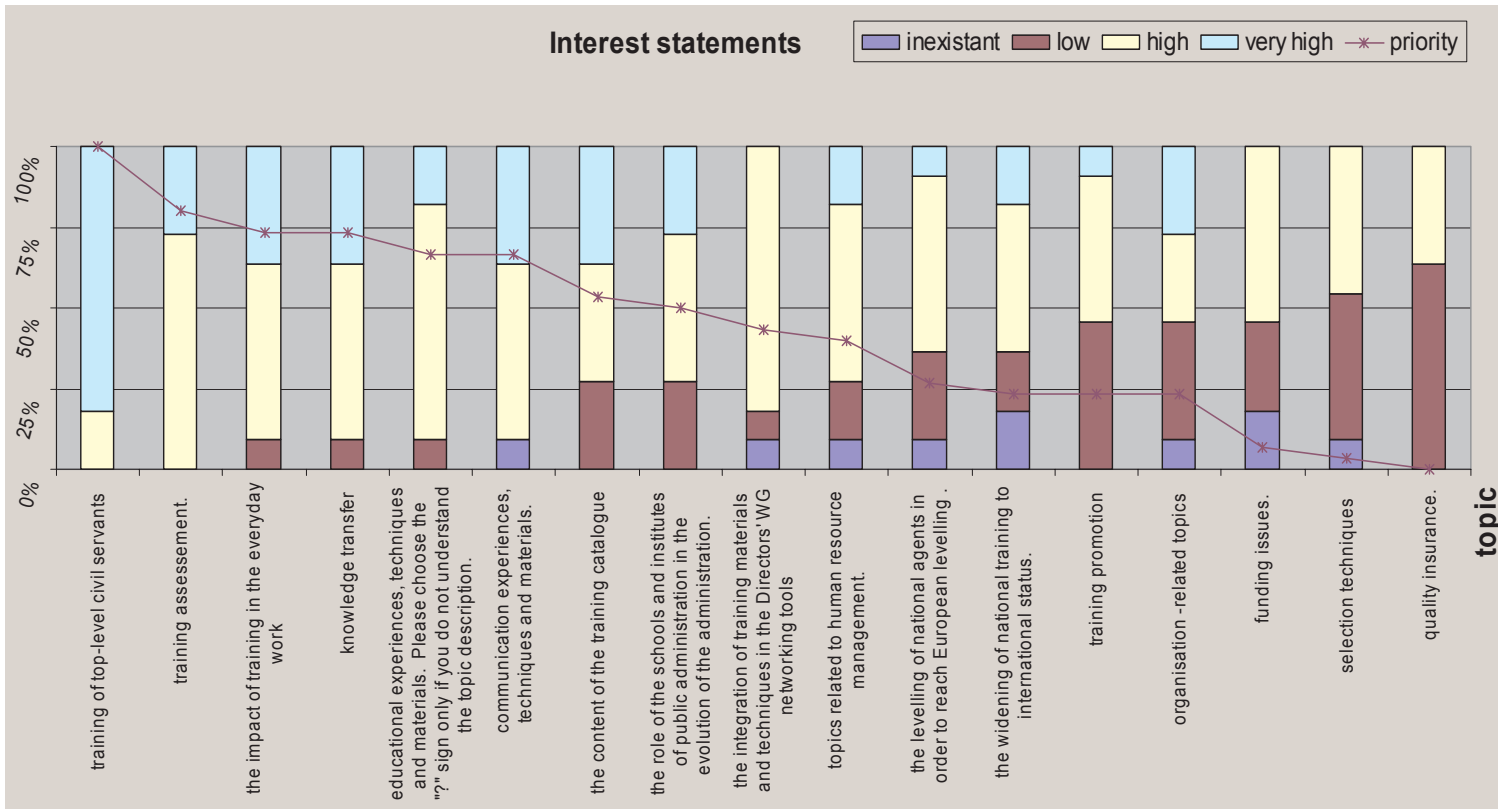
La même distinction s'applique à la *formation des hauts fonctionnaires*, que l'on peut considérer comme un aspect particulier de la discussion sur le *catalogue du contenu*, ou au *rôle des écoles et instituts d'administration*

publique dans l'évolution de l'administration, qui pourrait être considéré comme une discussion particulière sur le transfert des connaissances.

Annexe 3

Déclarations d'intérêt

Sujets proposés par les membres du DSIPA et déclarations d'intérêt pour chacun de ceux-ci, définissant une notion approximative de priorité.



Annexe 4

Description des sujets, telle qu'elle ressort de l'enquête

Le CRPHT a établi une liste structurée des discussions particulières proposées par les membres du DISPA au cours de l'enquête réalisée sous la présidence luxembourgeoise. Cette catégorisation en 14 sujets généraux est subjective, car elle est basée uniquement sur les brèves réponses collectées pendant les enquêtes ci-dessus. Elle ne devrait donc pas être considérée comme un cadre de référence absolue.

Certains des sujets ci-dessous ont été discutés ultérieurement, au cours de l'atelier des 2 et 3 mai 2005 à Luxembourg. Il est donc préférable de se référer plutôt à la description figurant à l'annexe 5, page 32, qui est plus récente. Ces sujets incluent:

- la formation des hauts fonctionnaires;
- l'évaluation de la formation
- expériences, techniques et matériels de communication;
- le transfert des connaissances;
- l'impact de la formation sur le travail quotidien.

Évaluation de la formation

- meilleures pratiques d'évaluation des résultats de la formation;
- évaluation des formateurs;
- évaluation sur l'impact de la formation;
- mesure de l'efficacité de la formation;
- évaluation de l'impact de la formation;
- évaluation et mesure de l'efficacité de la formation;
- mesure de l'efficacité de la formation;
- certification ou accréditation des programmes de formation;
- mesures crédibles et utiles du processus d'évaluation.

Formation des hauts fonctionnaires

- formation des hauts fonctionnaires;
- développement des qualités de gestion pour les cadres supérieurs de la fonction publique;
- programme complet de formation pour directeurs;
- formation à la gestion pour hauts fonctionnaires;
- programmes axés sur l'UE pour cadres supérieurs;
- programme-type pour hauts fonctionnaires, ministres et personnel politique;
- formation co-développée à la gestion pour hauts fonctionnaires de la Commission européenne;
- développement de programmes communs spécialisés pour cadres supérieurs;

- programmes de formation pour hauts fonctionnaires.

Impact de la formation sur le travail quotidien

- initiative de la Commission visant à développer la formation pour faciliter la gestion des crises par l'UE;
- benchmarking de l'impact de la formation sur le travail quotidien;
- utilisation intégrée des nouvelles technologies au travail quotidien;
- soutien de la réforme de l'administration publique;
- resserrement des liens entre écoles et instituts d'administration d'une part, et agents du changement administratif d'autre part;
- impact de la formation sur le soutien au processus de modernisation dans les administrations publiques centrales;
- informations sur les différentes approches de la réforme de l'administration publique.

Expériences, techniques et matériels éducatifs

- apprentissage mixte et apprentissage par l'étude de cas;
- mise en œuvre d'un système d'apprentissage en ligne;
- méthodes d'appréciation de bas en haut / culture du feed-back;
- méthodologies de formation plus efficaces;
- ateliers d'étudiants;
- nouvelle méthodologie de formation «Business Driven Action Learning» de l'IPA;
- rôle-clé de l'institut dans une formation et une sélection efficaces des fonctionnaires;
- mise en œuvre d'un système de soutien fourni par des «mentors»;
- enseignement basé sur des équipes, chaque équipe comprenant des universitaires et des praticiens;
- efficacité et originalité: formation avancée pour cadres supérieurs avec jeux de rôles;
- sélection de meilleures pratiques en matière d'innovation pour l'administration publique;
- connaissances et compétences intégrées en matière de formation;
- résolution de problèmes, seul ou en groupes;
- mettre à disposition une organisation avec des solutions et un programme complets de formation;
- partage de points de vue sur l'éducation;
- exploitation de l'apprentissage en ligne;
- domaines appropriés à l'apprentissage en ligne;
- échange de formations par le biais de l'apprentissage en ligne;
- nouvelles méthodologies de formation;
- méthodes et programmes de formation;
- outils de formation interactive;
- établissement d'un environnement pour l'apprentissage en ligne (en temps réel ou via des programmes hors ligne);
- formation de formateurs en vue d'adopter de nouvelles méthodes d'apprentissage rendant l'éducation plus attrayante et plus efficace.

Expériences, techniques et matériels de communication

- descriptions de postes pour les hauts fonctionnaires sur la base des compétences;
- vaste réseau d'experts fonctionnant efficacement;
- gestion des relations avec la clientèle (comment les écoles restent en contact étroit avec leurs principaux clients dans les ministères et les agences concernant les questions qui affectent la nature des programmes qu'elles proposent);
- qualification européenne / communication interculturelle;
- portail commun;
- informations directes sur les activités des autres instituts;

- organisation de séminaires communs de formation et échange de fonctionnaires;
- développement de sessions communes de formation avec des partenaires; développement de programmes bilatéraux.

Gestion des ressources humaines

- informations comparatives sur le développement des ressources humaines / la pratique de la gestion;
- gestion des ressources humaines et développement organisationnel.

Transfert des connaissances

- programmes et projets internationaux concernant le développement des compétences en administration publique;
- compétences;
- cadre de compétences;
- échanges avec les institutions étrangères;
- partage des meilleures pratiques et de l'expérience des autres écoles en matière de gestion et de recherche des connaissances, notamment sur la manière dont ces fonctions sont utilisées pour soutenir et enrichir les programmes offerts par les écoles;
- rôle de conseiller interne joué par les agences nationales de formation dans les processus de changements;
- programmes d'échanges;
- examen des compétences communes du ROI;
- échange de formations;
- développement des possibilités de formation réciproque;
- benchmarking du transfert des connaissances;
- développement de séminaires de formation pour certaines écoles où il y a des lacunes dans les domaines des connaissances et des compétences;
- accès à des programmes de formation sélectionnés;
- étude de certaines idées innovantes de développement de la formation et du transfert de savoir-faire;
- bref aperçu sur les formateurs, leur expérience et leurs références;
- expériences concernant le recours à des praticiens/experts en formation;
- organisation et stockage des informations en vue de leur diffusion.

Assurance qualité

- obtenir plus d'informations sur les marques de qualité en usage dans les écoles nationales;
- discussion approfondie et plus détaillée sur les questions d'assurance qualité;
- accréditation des MPA;
- benchmarking de l'assurance qualité;
- qualité et format du matériel didactique.

Sujets relatifs à l'organisation

- programme de soutien de l'IPA pour les pays candidats;
- lignes directrices et organisation originales de l'institut;
- transition vers une politique axée sur le marché dans l'institution de formation;
- adaptation rapide au changement;
- statut juridique des écoles;
- coopération avec le ministère, questions d'organisation, gestion des écoles;
- soumission commune de candidature pour des projets de consultance;
- dispositions de gouvernance pour l'école - différents modèles et pratiques de relations entre l'école et ses «propriétaires», gestion des agendas des instituts;
- apprendre comment les instituts travaillent et sont gérés;
- coopération entre partenaires;
- rôle, position et honoraires des formateurs et conseillers;
- développement sur le marché de la formation.

Questions de financement

- expérience de la gestion d'une école de formation de la fonction publique en tant qu'entité autofinancée dans un marché concurrentiel;
- intégration efficace des programmes de formation financés par l'UE ou par d'autres fonds internationaux au système national de formation continue des fonctionnaires;
- amélioration des ressources disponibles pour l'activité de formation, compte tenu des fonds nationaux et des nouveaux fonds de l'UE;
- financement des programmes existants et des nouveaux programmes;
- informations sur les nouvelles opportunités de coopération internationale (opportunités d'appels d'offres)

Promotion de la formation

- promotion de la participation des fonctionnaires aux activités de formation des différentes écoles et instituts, notamment par le biais de l'apprentissage en ligne.

Techniques de sélection

- méthodes de sélection, tests diagnostiques, centres d'évaluation;
- nouvelles procédures d'évaluation des programmes de formation;
- système de recrutement d'étudiants de 3^e cycle pour le programme initial de formation.

Contenu du catalogue de formation

- formation sur les questions de lutte contre la corruption;

- développement de programmes de formation pour fonctionnaires;
- formation aux questions relatives à l'UE, formation de cadres de haut niveau et cours de renforcement de la gestion institutionnelle;
- programme de formation associant excellence et expérience universitaire;
- analyse des besoins de développement;
- analyses des besoins de formation;
- programmes de formation basés sur le diplôme;
- procédure originale et efficace d'élaboration de programmes de formation;
- formation efficace aux fonctions de gestion;
- développement du cursus en vue d'y inclure une vaste série de sujets;
- évaluation des besoins en formation;
- guide pour la détection des besoins en formation;
- outils d'identification des priorités de formation;
- besoins et méthodes de formation;
- défis en matière de formation dans des sociétés en évolution;
- transmettre une culture organisationnelle positive par le biais de la formation;
- développement d'un cursus transnational;
- cursus de formation.

Harmonisation du niveau des agents nationaux en vue d'établir un niveau européen

- besoins spécifiques de formation des fonctionnaires souhaitant travailler sur des questions européennes ou internationales;
- la participation de l'INAP aux projets européens de formation pour les fonctionnaires espagnols pourrait être encouragée;
- qualification européenne / communication interculturelle;

Annexe 5

Description des sujets, telle qu'elle ressort de l'atelier

Liste des discussions incluses dans les sujets qui ont été discutés lors de l'atelier des 2 et 3 mai 2005 à Luxembourg.

Transfert des connaissances

- échange de programmes / formations;
- échange de compétences:
 - partager LA meilleure compétence de chaque pays (propriétaire, partenaires, matériel didactique, activités, évaluation globale de la formation);
- autre contenu à définir (meilleures pratiques?):
 - axé sur la promotion (marketing);
- accès du public aux informations.

Expériences, techniques et matériels de communication

- Impact de l'élargissement de l'Europe sur la qualification (et la formation) des fonctionnaires, et plus spécialement sur certains partenariats et petits groupes (groupes bilatéraux, régionaux, etc.) plutôt que sur l'ensemble de l'Europe:
 - en ce qui concerne les compétences exigées: mise en réseau, lobbying, négociation, gestion de projet, élaboration de politiques, évaluation.
- Type d'informations intéressantes pour les écoles:
 - méthodologie commune de formation;
 - comparer son propre matériel de formation avec d'autres écoles (qui accepte le partage de la formation, par ex. gestion interculturelle?);
 - discuter sur la formation / compétence, etc.
- Deux niveaux de partage de l'information:
 - entre les directeurs (non critique);
 - opérationnel (connaissances de base, critique, non partagé en dehors du partenariat).
- Élaboration d'une procédure de publication des informations:
 - communauté fermée (non restreinte);
 - diffusion dans le public (lois/procédures du pays).
- Les sessions communes pourraient présenter un intérêt (dans le cadre d'un projet particulier).

Impact de la formation sur le travail quotidien

- benchmarking de l'impact de la formation sur le travail quotidien;
- utilisation intégrée des nouvelles technologies au travail quotidien;

- soutien à la réforme de l'administration publique;
- resserrement des liens entre écoles et instituts d'administration d'une part, et agents du changement administratif d'autre part;
- impact de la formation sur le soutien au processus de modernisation dans les administrations publiques centrales;
- informations sur les différentes approches de la réforme de l'administration publique.

Évaluation de la formation

- trois «domaines» d'évaluation:
 - efficacité de l'apprentissage (examen)
 - qualité des cours, investissement actif du stagiaire, capacité du formateur
 - efficacité de l'utilisation (intérêt de l'organisation)
 - pertinence de la formation
 - valeur ajoutée effective (en fonction des circonstances)
 - impact
- examiner la *conception* des cours:
 - amélioration de la qualité, restructuration
- mesure avant-après la formation.

Formation des hauts fonctionnaires

- difficulté de s'adresser à des cadres supérieurs:
 - manque de formateurs qualifiés (gestionnaires de réunion / groupe)
- les sujets incluent: le leadership, la gestion adaptative, la modernisation, la diversité (conséquences);
- moyens:
 - réunions entre hauts fonctionnaires;
 - les laisser traiter eux-mêmes leurs problèmes;
 - encourager le secteur public;
- partager les modèles de compétences pour les fonctions de direction.

Annexe 6

Description pratique des besoins (questions et exigences afférentes)

Chaque besoin défini dans la *méthodologie de soutien à la communauté* est un concept plutôt abstrait qui peut être mieux cerné par des questions pratiques, dont certaines sont indiquées ci-dessous. De plus, un besoin implique une série d'exigences potentielles qui, si elles sont satisfaites, favorisent la satisfaction du besoin exprimé. Les exigences les plus significatives sont indiquées ci-dessous également.

Encourager la communication

Définition

Permettre aux membres de débattre et d'échanger des éléments relatifs aux sujets sur lesquels ils travaillent en fournissant des informations ou en autorisant l'accès à celles-ci, en structurant les échanges (gestion d'un forum de discussion, par ex.), et en situant les éléments sous-jacents (documents, paragraphe, etc.).

Questions afférentes

Il est important d'avoir des habitudes de communication, sous la forme d'un bulletin d'information ou de réunions périodiques, par exemple.

- la communication a pour but final:
 - le partage d'informations entre deux membres;
 - la diffusion d'informations connues d'un membre à l'ensemble de la communauté;
- la communication a pour but final:
 - l'harmonisation du point de vue des membres sur le sujet, c'est-à-dire l'utilisation des mêmes mots pour décrire leurs situations respectives;
 - établir des pratiques homogènes dans leurs propres environnements.
- la communication a pour but final de mettre en œuvre un certain travail de base sur un sujet, afin de définir des normes ou des conventions partagées par les participants.
- des réunions peuvent être organisées;
- une aide est requise pour:
 - structurer la communication;
 - organiser le forum de discussion,
 - fournir une assistance pour le brainstorming et la confrontation d'idées.

Exigences afférentes

- moyens de communication en temps réel;
- moyens de communication différés / asynchrones;
- notification lorsqu'un nouvel élément survient dans l'espace partagé;
- manipulation facile d'éléments relatifs à la communication courante;
- moyens de production coopérative, impliquant de nombreux membres pour produire un document commun;
- moyens de communication différents;
- moyens d'enregistrement des communications;
- moyens de référence directe pour les éléments relatifs à la communication courante;
- moyens de structuration pour la communication entre différents acteurs;
- moyens de communication informelle entre les membres.

Faciliter la coordination

Définition

Soutenir la planification et les négociations nécessaires au travail coopératif. Ce besoin repose essentiellement sur la connaissance des rôles et du travail des membres de la communauté.

Questions afférentes

- La composition des groupes varie (jamais / souvent / toujours).
- Certains sous-sujets doivent être traités par des sous-groupes.
- Une personne pourrait faire partie (d'un / de certains / de tous les sous-groupes.)
- Certains membres travailleront ensemble à la production du même document.
- Les réponses aux questions devraient être fournies dans un délai (TRÈS) bref (c'est-à-dire en temps réel).
- L'objectif de la communauté exige que les membres travaillent de manière interactive, en synchronisant leurs efforts respectifs.

Exigences afférentes

- moyens de savoir quelles sont les activités attribuées à chaque membre;
- moyens d'automatisation des processus;
- aide à la prise de décision collective (enquête, groupe, vote, etc.);
- moyens de prendre ou de parvenir à un engagement avec les membres;
- différents rôles pour un membre dans différentes activités;
- moyens de structuration correspondant à la structure organisationnelle des activités de la communauté;
- moyens de communication asynchrones/différés;
- manipulation aisée des éléments relatifs à la communication courante;
- moyens de production coopérative, impliquant de nombreux membres dans la production d'un document commun;
- moyens d'attribution des tâches, pour attribuer des activités particulières à certains membres;
- moyens de saisir et comprendre le contexte d'une activité donnée à exécuter;
- moyens de donner un rythme au travail de la communauté;
- moyens de représentation de processus;
- différents moyens d'interaction;
- moyens de transition entre les différents modes d'interaction.

Cohérence du soutien à la communauté

Définition

Donner l'occasion aux membres de se connaître les uns les autres, principalement par le partage des informations sociales ou organisationnelles (rôle, expertise, etc.) ou l'établissement d'habitudes de travail démocratiques.

Questions afférentes

- L'objectif de la communauté est commun à chaque membre.
- La communication a pour but final d'harmoniser le point de vue des membres sur le sujet, c'est-à-dire de pousser ces derniers à utiliser les mêmes mots pour décrire leurs situations respectives, et d'établir des pratiques homogènes dans leur propre environnement.
- La communication a pour but final de mettre en œuvre un certain travail de base sur un sujet, afin de définir des normes ou des conventions communes aux participants.
- Les membres devraient être autorisés à discuter de manière informelle sur les sujets discutés au sein de la communauté, même en dehors des réunions officielles.
- Les membres n'ont pas la même langue maternelle, ou pas de langue commune.
- La composition des groupes varie: jamais / souvent / toujours.

Exigences afférentes

- moyens de diffuser les connaissances sociologiques ou organisationnelles;
- moyens informels de communication entre les membres;
- moyens de saisir et comprendre le contexte d'une activité donnée à exécuter;
- différents moyens d'interaction;
- moyens de transition entre les différents modes d'interaction;
- moyens de communication en temps réel;
- notification lorsqu'un nouvel élément survient dans l'espace partagé; au sein de la communauté;
- moyens d'attribution des tâches, pour attribuer des activités particulières à des membres en particulier;
- moyens de connaître les activités attribuées à chaque membre;
- aide à la prise de décision collective (enquête, groupe, vote, etc.);
- moyens de prendre ou de parvenir à un engagement avec les membres;
- statut des activités et statut des ressources partagées;
- mécanismes qui facilitent la réutilisation des résultats précédents pour d'autres activités communautaires;
- mécanismes de préservation de l'intégrité du travail individuel.

Promouvoir l'implication individuelle

Ce besoin particulier est souvent difficile à évaluer dans le contexte d'activités qui n'existent pas encore.

Définition

Mettre en lumière le travail personnel de chaque membre et veiller à son intégrité. Motiver les participants fait partie de ce besoin.

Questions afférentes

- Certains membres travailleront ensemble à la production du même document.
- Les réponses aux questions devraient être fournies dans un bref délai.
- Les membres devraient être autorisés à discuter de manière informelle sur les sujets discutés au sein de la communauté, même en dehors des réunions officielles.

Exigences afférentes

- moyens d'étendre les modes d'interaction;
- moyens d'intégrer les outils personnels, les outils ad hoc ou les applications de gestion;
- mécanismes de préservation de l'intégrité du travail individuel;
- moyens d'intégration des activités non assistées par ordinateur.

Faciliter le partage des informations

Définition

Définir et mettre sur pied une infrastructure offrant un cadre de communication adapté aux activités de la communauté en ce qui concerne la mise en lumière des informations et les moyens de communication asynchrones.

Questions afférentes

- certains des éléments suivants sont cruciaux pour le partage des informations:
 - traçabilité;
 - confidentialité;
 - ergonomie;
 - automatisation de certains processus de traitement de l'information;
 - délai de transfert des informations;
 - notification des changements intéressants survenant dans le système (nouvelles informations disponibles, nouveau membre);
 - les membres partageront les documents;
 - certains membres travailleront ensemble à la production du même document.

- L'objectif de la communauté exige que les membres travaillent de manière interactive, en synchronisant leurs efforts respectifs.
- Les membres n'ont pas la même langue maternelle, ou pas de langue commune.
- Les membres se réuniront dans le cadre d'ateliers ou de réunions à thème et, par conséquent, des moyens de partage des informations sont nécessaires entre les événements d'une même session.

Exigences afférentes

- gestion des différentes versions d'un document partagé;
- moyens de développer les modes d'interaction;
- mécanismes de préservation de l'intégrité du travail individuel;
- accès à une base commune d'informations / de connaissances;
- moyens d'adapter les règles d'accès à chaque ressource, document, ou circonstance;
- gestion des conflits concernant l'accès aux ressources partagées;
- moyens de fusionner les différentes versions d'un document;
- moyens de recherche sur des ressources partagées;
- moyens de production coopérative, impliquant de nombreux membres pour produire un document commun;
- empêcher l'accès à un document partagé en cours d'édition;
- moyens d'intégrer les activités non assistées par ordinateur;
- moyens, pour un membre, de travailler dans un espace privé, à l'écart de la communauté.

Favoriser le développement

Définition

Aider la communauté à augmenter le nombre de ses membres, ou son public, ou à élargir ou approfondir les sujets couverts.

Questions afférentes

- Vous voulez augmenter le nombre de membres.
- Vous voulez approfondir la mise au point d'un sujet.
- Vous voulez discuter de davantage de sujets.
- la communication a pour but final de mettre en œuvre un certain travail de base sur un sujet, afin de définir des normes ou des conventions partagées par les participants.

Exigences afférentes

- diffusion dans le public, en dehors de la communauté;
- moyens de centralisation pour les membres;
- moyens d'automatisation des processus;
- mécanismes qui facilitent la réutilisation des résultats précédents pour d'autres activités communautaires;
- moyens d'intégrer les outils personnels, les outils ad hoc ou les applications de gestion;

- moyens de structuration correspondant à la structure organisationnelle de la communauté;
- moyens d'organiser des sous-groupes au sein de la communauté;
- lieux de communication permanents et indépendants des activités.