



Projets d'amélioration

**BPR**

Instrument de la modernisation  
de l'administration fédérale



Service public fédéral  
Personnel et Organisation



.be



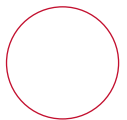
*“... les projets d’amélioration seront introduits de manière systématique, de sorte que la modernisation au niveau des différents domaines de politique soit également perceptible ...”*

extrait de “Une Belgique créative et solidaire”,  
déclaration gouvernementale et accord de gouvernement juillet 2003.



Projets d'amélioration  
**BPR**

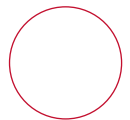
Instrument de la modernisation  
de l'administration fédérale





# Table des matières

A. Projets d'amélioration (BPR) .....	5
1. Introduction .....	6
2. Pourquoi changer? .....	8
3. Que changer et où changer? .....	10
4. Point de départ: les objectifs stratégiques .....	12
5. Focus sur le groupe cible: les parties prenantes .....	14
6. La clé: la gestion des processus .....	17
7. Qu'est-ce qu'un projet d'amélioration (BPR)? .....	20
8. Approche du projet d'amélioration (BPR) .....	22
9. Phases du trajet de changement .....	25
10. Facteurs de succès pour le changement .....	28
11. Qui rend le changement possible? .....	30
12. Premiers résultats .....	32
B. Questions fréquemment posées .....	37
C. Liste de mots-clés .....	43



## Objectif de ce guide

Le présent guide a pour but de familiariser le fonctionnaire fédéral, indépendamment de l'organisation (<sup>°</sup>), avec la notion de BPR\* ou Business Process Reengineering, terme technique désignant un projet d'amélioration ou projet de modernisation.

Dans la modernisation de l'administration fédérale, le projet d'amélioration constitue un instrument utile pour la redéfinition des processus\* administratifs. Ce guide vous propose une douzaine de chapitres qui vous permettront de faire connaissance avec une série de grands thèmes liés à cette méthodologie.

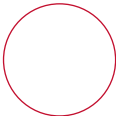
Vous trouverez également dans ce guide une série de "questions fréquemment posées", ainsi qu'une liste de mots-clés reprenant des notions BPR consacrées. Cette liste sera surtout utile à ceux et celles qui sont concrètement impliqués dans un projet d'amélioration. Les notions reprises dans la liste de ce guide son marquées d'un astérisque (\*) à la première apparition dans le texte.

*(°) Le terme "organisation" désigne ici uniquement les services\* actifs au niveau fédéral, tels qu'un service public fédéral\* (SPF\*) ou de programmation (SPP\*), une agence\*, un organisme, un parastatal\*, etc.*





# Projets d'amélioration (BPR)



# 1.

## Introduction

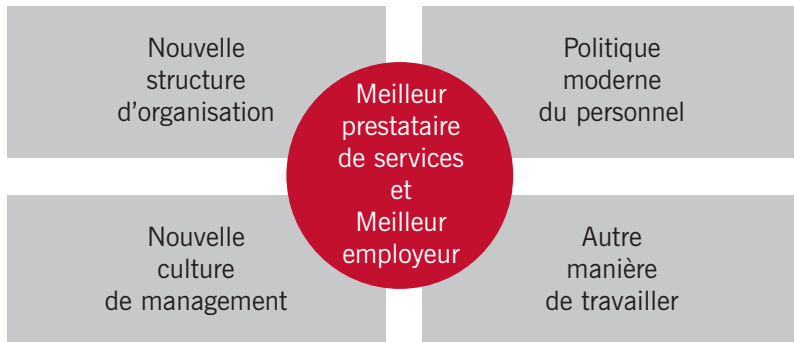
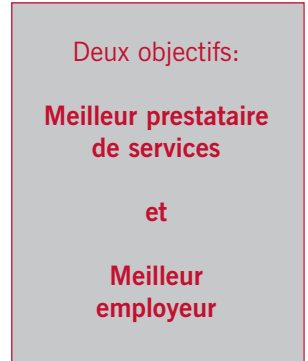
### Qu'est-ce que la modernisation?

La réforme Copernic a mis l'administration fédérale belge sur les rails d'une ambitieuse réorganisation. L'administration se veut **plus dynamique**, pour devenir ainsi un meilleur prestataire de services pour les citoyens et un meilleur employeur pour les fonctionnaires.

Pour l'administration, **le citoyen** occupe une place centrale. Il mérite une **prestation de services optimale** dans la limite des moyens disponibles. Les services publics fédéraux doivent donc s'adapter au rythme et aux exigences de la société .

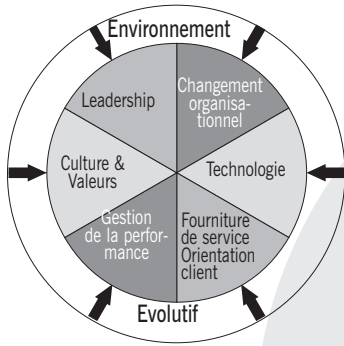
Personne ne conteste ces objectifs. Mais comment les mettre en œuvre. **Par où commencer ?**

La réforme se fonde sur **quatre piliers**. Chacun contribue à la réalisation des deux objectifs centraux:



↓  
**ce dernier pilier est à la base des projets d'amélioration (BPR).**





## Pourquoi moderniser?

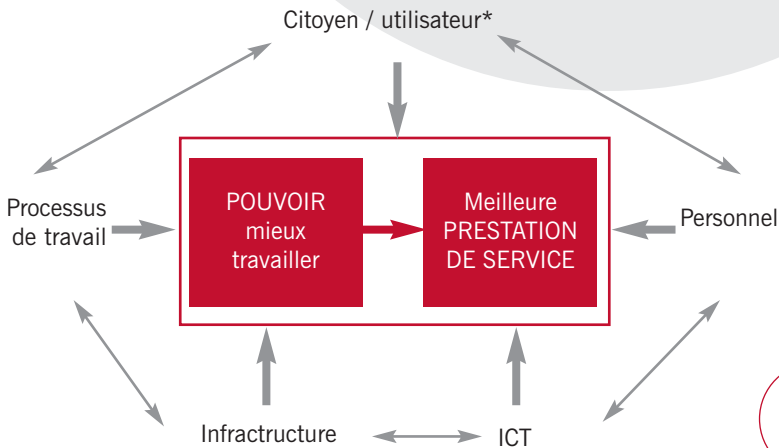
L'environnement en constante évolution pose des exigences de plus en plus élevées, et nécessite une reprise en main. Il s'impose de mener une action intégrée par le biais de projets d'amélioration. Une série de facteurs au sein de l'organisation jouent un rôle important dans la réalisation de ces améliorations, notamment la prestation de services, le leadership\*, la technologie, la culture\* et les valeurs\*, le management de la performance, etc.

En bref: **des projets d'amélioration pour un citoyen et un fonctionnaire plus satisfaits.**

## Que moderniser?

On peut apporter des améliorations au sein de l'organisation en agissant simultanément sur:

- **le personnel:** formation, développement de la carrière, etc.
- **l'infrastructure:** bâtiments, facilités, bureaux et équipement, etc.
- **les systèmes:** ICT\*, e-government\*, systèmes de support, etc.
- **les processus\*:** processus améliorés, alignés, d'un meilleur rapport coût/efficacité; meilleure prestation de services
- **la communication:** formelle, informelle, interne, externe.



- La modernisation vise deux objectifs: devenir un meilleur prestataire de services et un meilleur employeur.
- Le quatrième pilier "une autre manière de travailler" présente des avantages à la fois pour les citoyens et les fonctionnaires.

## Bref historique jusqu'en 1999

La Belgique n'a pas une longue tradition administrative comme c'est le cas chez nos voisins. Néanmoins, les tentatives de réformes des services publics furent régulières:

- **De 1922 à 1954**, on compte quatre grandes commissions et un commissaire royal à la "réforme administrative" (Camu).
- Dans les **années '80**, la réforme est subordonnée à l'assainissement des finances publiques et à la réforme de la Belgique en État fédéral.
- **En 1987**, le gouvernement Martens VII disposait déjà d'un "Secrétaire d'État à la modernisation et l'informatisation des services publics".
- **Au début des années '90**, de nombreuses initiatives de modernisation voient le jour, se succédant rapidement, voire même se recoupant, mais une vision globale fait alors défaut.

Parmi les initiatives concrètes, citons la radioscopie, la motivation formelle des actes administratifs, la charte de l'utilisateur des services publics, la loi sur la publicité de l'administration, la désignation des médiateurs fédéraux, etc.

- Au cours de **la période 1995-1999**, la modernisation de l'administration constituait à peine une priorité.

## Nouveaux enjeux sociaux

Le monde a connu entretemps une évolution fulgurante. La croissance économique, les progrès technologiques et l'augmentation du niveau de qualification de ces vingt dernières années ont engendré une nouvelle forme de prospérité.

Les hommes et les femmes vivent aujourd'hui d'une manière tout à fait différente. Ils réclament une plus grande participation et **attendent une meilleure prestation de services, moderne, efficiente et de haute qualité**. Les prestataires de services doivent s'adapter à cette nouvelle réalité et à ces nouvelles attentes.

Il en est de même pour **l'administration**, car elle constitue le prestataire de services le plus important du pays. De plus en plus de pays réalisent qu'ils doivent changer de cap. Partout dans le monde, l'organisation et le fonctionnement des services publics font l'objet de réformes. Il faut investir dans **une administration publique transparente et accessible**, qui offre une prestation de services fiable, efficace et cohérente dans le cadre d'un partenariat\* solide avec les citoyens, les entreprises, les associations, les organismes et les organisations.

## Des structures étatiques évolutives


En outre, les **réformes de l'État** successives de ces trente dernières années, ont fait de la Belgique un État fédéral. Ces réformes également ont eu une influence considérable sur le mode de fonctionnement de toutes les autorités. Ces évolutions externes requièrent dès lors des services publics fédéraux une **réforme rigoureuse** et, là où cela s'avère nécessaire, un **sérieux effort de rattrapage**.

## Amorce de la modernisation

Lors de l'analyse de l'administration fédérale en **1999**, les manquements suivants ont été constatés:

- sclérose due à une réglementation trop poussée ("procédurite");
- défaut d'aptitudes managériales, renforcé par le carcan juridique;
- personnel pas assez motivé (notamment en raison d'une infrastructure et d'une communication défailtantes);
- méfiance vis-à-vis du changement, en raison des tentatives hésitantes et manquées dans le passé;
- attachement crispé aux compétences qui n'ont pas été transférées aux communautés et régions.

Sur la base de ces constats, le gouvernement fédéral de l'époque se fixe pour priorité de faire de la Belgique un **État modèle**. Un programme de réforme fondamentale est élaboré, débouchant sur un document de principe approuvé par le gouvernement le **16 février 2000** et baptisé par la presse "**note Copernic**".



La réforme Copernic a donné lieu à un premier plan conceptuel\* de transformation de l'administration. La réforme a permis de bâtir une nouvelle culture de management au sein de l'administration, de dessiner les structures et d'introduire une politique du personnel moderne pour les collaborateurs. Aujourd'hui, elle vise à **améliorer les méthodes de travail**.

Les premiers BPR ont été lancés **fin 2000** à l'initiative du cabinet du Ministre de la Fonction publique et de la Modernisation de l'Administration. Début 2003, la direction Développement de l'Organisation\* du SPF P&O a progressivement repris le relais. Elle appuie également le lancement de nouveaux projets d'amélioration.

- La société attend de son administration une prestation de services de qualité, moderne et efficiente.
- L'objectif de tout fonctionnaire fédéral est d'offrir ces "excellents" services.

# 3.

## Que changer et où changer?

### Attitude de base

Bien que l'administration soit souvent considérée comme un seul "bloc", nous sommes en fait en présence d'un ensemble hétérogène de services.

Le principe de base est qu'il est indispensable que cet ensemble d'entités offre une **prestation de services efficace** à ses utilisateurs, et ce, dans l'intérêt de la population. Les organisations publiques ont pour la plupart des objectifs spécifiques. Le plus souvent, elles diffèrent fondamentalement des entreprises commerciales. Dans la réalisation de leurs objectifs spécifiques, les institutions publiques ne doivent pas être moins efficaces et efficaces que les autres organisations, mais elles doivent l'être au moins tout autant, précisément parce qu'elles sont au service de l'ensemble de la population et parce qu'elles sont financées par cette population.

Dans cette perspective, il est indiqué que les services publics se concentrent sur leurs **activités-clés\***. Pour pouvoir atteindre cette efficacité, ils doivent recevoir les **moyens** nécessaires, tant en termes de personnel, qu'en termes de moyens de fonctionnement ou d'équipement.

### Terrains d'action

Les services publics peuvent agir sur différents terrains pour améliorer l'efficacité de leur prestation de services:

- la réduction, la simplification et l'amélioration de la **réglementation**. (cf. le nombre croissant de pages dans le Moniteur belge: 14.693 pages en 1980, 62.806 en 2003, 87.430 en 2004);
- les investissements en **personnel**, et dans les **compétences\*** et aptitudes de celui-ci, afin qu'il puisse se familiariser plus rapidement avec une nouvelle façon de travailler plus efficace. En bref, une plus grande attention à la **gestion des connaissances\*** et à l'organisation apprenante;
- les investissements, restés nettement insuffisants des années durant, dans l'infrastructure et les **moyens**. Une correction ciblée est indispensable;
- l'acquisition d'une bonne compréhension, basée sur l'information\* et issue de l'analyse des **données disponibles**. Une collecte et un traitement systématiques de données pertinentes et récentes s'imposent;
- un usage optimal des technologies modernes en matière de communication. L'utilisation de méthodes accessibles, transparentes et interactives, notamment via l'internet, permet d'élargir les possibilités de **communiquer** avec le citoyen.

## Autre manière de travailler

La volonté d'améliorer la qualité\* des services a donné naissance à une série de programmes de changement qui visent une **révision fondamentale des processus administratifs internes**. De nombreux processus actuels sont en effet trop compliqués, trop fragmentés et doivent être simplifiés. De même, **les activités sans valeur ajoutée\* doivent disparaître**. Exemples: voir le point 12 "Premiers résultats".

Les formalités administratives pour les citoyens et les entreprises doivent être ramenées à un strict minimum. Une informatisation poussée et la mise en place de règles plus claires contribuent à cet objectif de **simplification administrative\***. Exemples: suppression de la certification conforme, banque-carrefour de la Sécurité sociale, etc.

**L'e-government** devient un instrument important pour simplifier et rendre interactif cet échange entre citoyens et administration. Les fonctionnaires ont un rôle-clé à jouer à cet égard, en assurant l'accompagnement de ces applications électroniques. Exemples: développement du portail fédéral [www.belgium.be](http://www.belgium.be), demande électronique des plaques minéralogiques, octroi d'une clé d'identification unique pour les entreprises et les citoyens. L'objectif est d'aboutir à une **administration ouverte**, afin que citoyens, entreprises et fonctionnaires la ressentissent comme étant accessible, disponible et compréhensible.

## Au travail

Un objectif important consiste donc à **structurer** l'organisation **de manière optimale**. Optimale pour développer une politique\* effective, optimale pour fournir à nos clients des services efficaces, optimale pour exécuter des activités pertinentes, etc. Mais aussi et surtout une organisation qui sait utiliser de manière optimale les compétences de son personnel, et lui offrir des possibilités de développement maximales. Une organisation où l'on collabore de manière harmonieuse au service du citoyen/utilisateur.

A côté notamment de la désignation des titulaires de mandat de la revalorisation de la carrière à tous les niveaux et de l'instauration des cercles de développement, nous nous trouvons aussi dans **la phase d'implémentation**: la mise en œuvre des analyses BPR sur le terrain. Afin d'enraciner la modernisation dans les différents services, il importe que **tous les fonctionnaires s'approprient cette modernisation**. L'organisation porte elle-même la modernisation des administrations. Mais la réalisation du trajet de changement se fait en concertation avec les fonctionnaires.

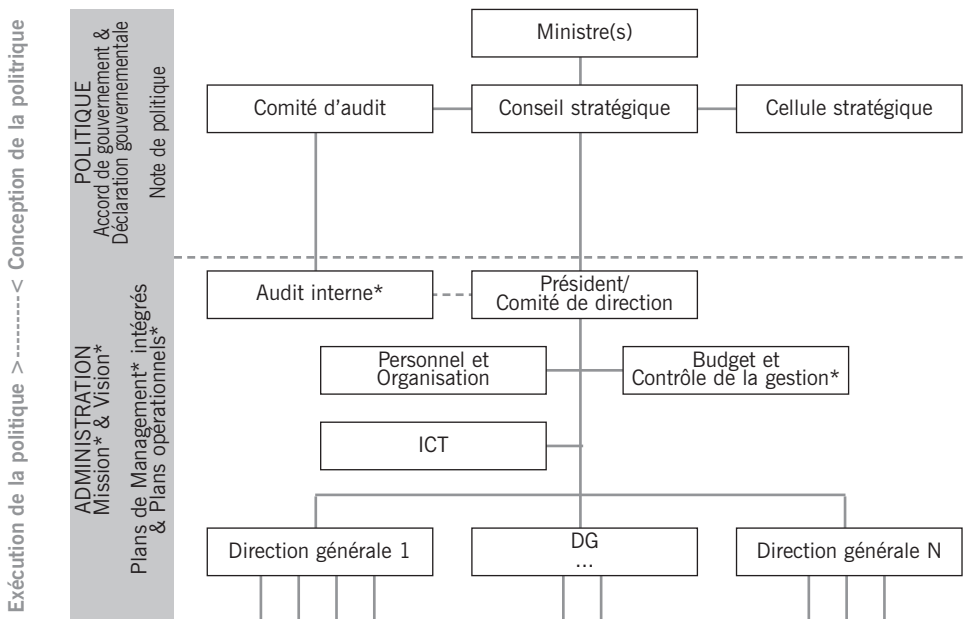
- Les services publics doivent se concentrer sur leurs activités-clés.
- Pour faire un bond en avant, un développement de l'organisation réfléchi et une simplification administrative sont nécessaires.
- La réforme s'opère par le fonctionnaire lui-même, en tant que propriétaire du processus, dans l'intérêt du citoyen/utilisateur.

# 4.

## Point de départ: les objectifs stratégiques


### Structure de la politique

Pour réaliser tous ces objectifs, il faut une politique\*. La politique est réalisée à **deux niveaux**: par les **autorités politiques** et par l'**administration**. Par sa primauté\*, le politique conçoit (conception de la politique) et l'administration met en œuvre (exécution de la politique). La structure hiérarchique nécessaire pour organiser\* la politique à ces deux niveaux est présentée dans l'organigramme\* ci-dessous.



### Conception de la politique: le cadre politique

Suite à un accord de gouvernement entre les partenaires\* politiques, une déclaration gouvernementale est rédigée en début de législature.

Le **Ministre** responsable transpose cette déclaration en une note **politique** , sur la base de sa vision stratégique.

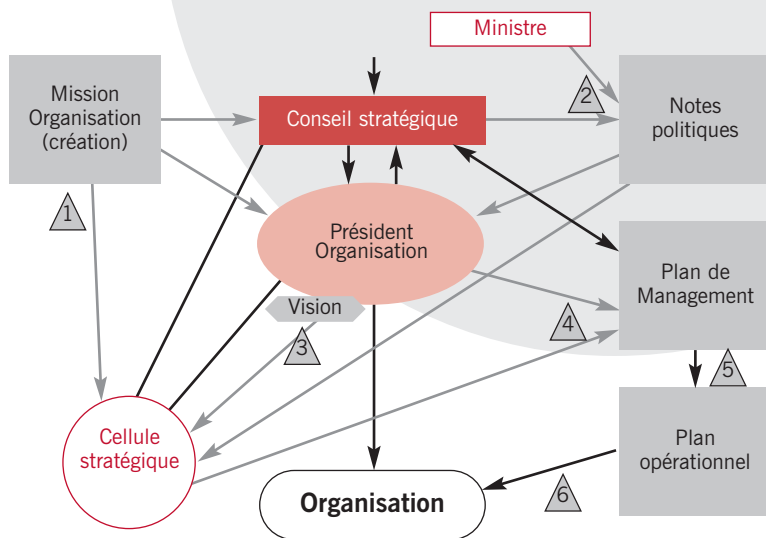
## Exécution de la politique: le cadre administratif

Dans le cadre de la **mission** <sup>1</sup> et de la **vision** <sup>3</sup> de l'organisation, les **objectifs stratégiques\*** à atteindre, basés sur la note politique, sont établis en accord avec le **management**. En découlent ensuite les **objectifs opérationnels\***.

Le Président et le Comité de direction établissent alors leur **plan de management** <sup>4</sup> sur cette base, et définissent dans leur **plan opérationnel** <sup>5</sup> la manière dont ils vont réaliser ces objectifs dans leur **organisation** <sup>6</sup> et ce, dans un délai défini au préalable (par exemple, deux ans) et dans les limites du budget. Cela peut prendre la forme de résultats, de valeur ajoutée ou d'effets\*.

Les objectifs doivent être formulés à l'aide de la méthode SMART\*, c'est-à-dire qu'ils doivent être Spécifiques, Mesurables, Acceptables, Réalistes et liés au Temps.

### Gestion de la politique



## Point de départ pour un projet d'amélioration

Ce cadre de travail complet de la gestion de la politique sur la base d'objectifs stratégiques constitue le fondement pour un examen approfondi des **processus**. Le résultat permettra de définir la nouvelle organisation, au service des **parties prenantes\***.

- Le politique et l'administration élaborent ensemble les objectifs stratégiques.
- Les processus doivent être liés à la mission et aux objectifs stratégiques (nouveaux ou adaptés) de l'organisation.

# 5.

## Focus sur le groupe cible: les parties prenantes

### Prestation de service ciblée

Les citoyens d'aujourd'hui s'expriment. Ils recherchent un contact direct avec l'administration et attendent de celle-ci une communication interactive et compréhensible. Tout le monde souhaite un accès direct et une participation. Toutefois, en cas de problème, il faut parfois interpellé de nombreuses instances.

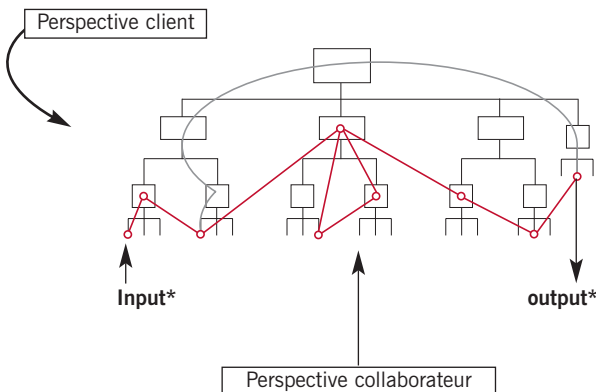
L'administration fédérale entend être une organisation moderne et souple: pas un guichet anonyme et froid, mais une administration humaine et à l'écoute, qui met un point d'honneur à être **conviviale et orientée vers le client**.

### Point d'attention\*

Trop souvent, notre réflexion se base encore sur des silos fonctionnels (cloisonnement), sur des structures verticales, sur des parties de processus. Les personnes impliquées dans un processus regardent vers l'intérieur, en direction de leur propre service, et vers le haut, en direction du supérieur, mais rarement vers l'extérieur, en direction du **citoyen/utilisateur**.

Or, les activités d'un processus peuvent dépasser les départements, les directions, les directions générales. D'un autre côté, les processus peuvent être fortement fragmentés. Suffisamment de raisons pour entraîner des problèmes supplémentaires.

### Orientation hiérarchique ou orientation processus?





## Partie demanderesse

Il faut donc accorder l'attention nécessaire aux **besoins des parties prenantes** (stakeholders) afin de les analyser et de les comprendre en vue de trouver des solutions globales adéquates.

Il y a plusieurs catégories de parties prenantes qui, concernant le fonctionnement de l'administration, développent des attentes et des intérêts différents.


*Par exemple: citoyen, fonctionnaire, ministre, média, société, association professionnelle, etc.*

Ces différentes catégories de parties prenantes sont définies à l'aide des processus et de leurs output et outcome\* (cf. schéma "Gestion des processus" au point 6). Processus par processus, les principales parties prenantes sont ainsi identifiées.

Ces parties prenantes peuvent être aussi bien des personnes extérieures que des collaborateurs internes.

Chaque partie prenante se basera sur sa propre situation dans son analyse des **services** reçus. Les intérêts peuvent être contradictoires, ce qui nécessite un équilibre afin de les concilier.

Le projet d'amélioration prévoit une activité (**questionner les stakeholders**), au cours de laquelle, d'une part, on "objective" les éléments de cette situation propre et, d'autre part, on mesure le facteur "perception\*", le tout à l'aide de questions pertinentes (par exemple, dans le cadre d'une enquête\*).



Ces questions ciblées permettent de déterminer où l'organisation excelle et où elle peut être améliorée (**analyse des points forts / points faibles** ou analyse SWOT\*). Cette analyse révèle également l'image subjective que l'on s'est forgée.

Les réponses permettront de mieux fixer les priorités. Cela est important pour les actions qui découlent du **projet d'amélioration** qui sera établi.

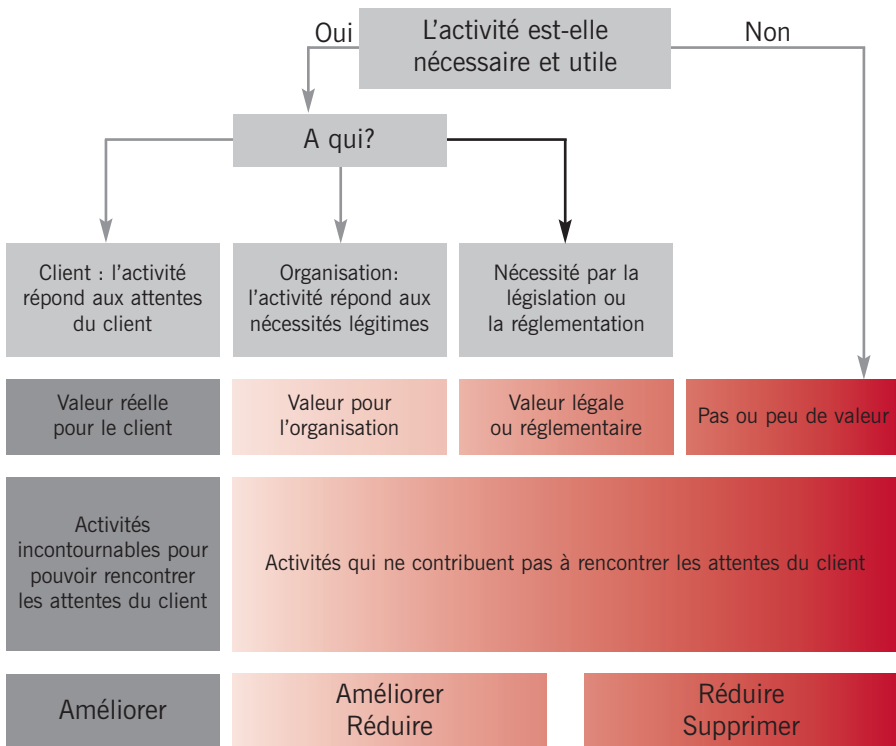
## Valeur ajoutée: évaluer et agir de manière cohérente

Les activités réalisées doivent apporter une **plus-value** à nos utilisateurs. Une question pertinente se pose: tous les processus, toutes les missions de l'organisation doivent-ils être maintenus à l'avenir?

Afin de pouvoir faire une distinction entre le processus qui apporte une valeur ajoutée et celui pour lequel ce n'est pas le cas, il suffit d'examiner le processus:

- du point de vue du client: "trouve-t-il que c'est important?"
- du point de vue de la législation: "est-ce obligatoire?"
- du point de vue de l'organisation: "est-ce lié à la mission et aux objectifs stratégiques?"

Selon les réponses à ces questions, il nous faudra améliorer les activités de ce processus, les réduire ou, si besoin est, les supprimer.



- Le citoyen/utilisateur se trouve au coeur du service public.
- Le citoyen/utilisateur veut une communication plus directe, avec l'information la plus claire et la plus efficiente possible.
- Les processus doivent générer une valeur ajoutée.

# 6.

## La clé: la gestion des processus

### Meilleure coordination

Des objectifs ambitieux appellent évidemment une approche en profondeur. Une approche qui place les **processus de travail** en **position centrale**. Ce sont en effet nos processus de travail qui déterminent en fin de compte comment nous travaillons et quels résultats nous pouvons atteindre. Comment pouvons-nous les organiser au mieux à l'avenir?

Par le biais d'une succession d'activités diverses au travers de la **pyramide organisationnelle**, des **services** sont prestés au bénéfice des parties prenantes. Ces prestations sont ajustées par rapport aux **besoins** et aux attentes de ces différents groupes cibles auxquels nous nous adressons. L'organisation de ces processus requiert également une meilleure gestion entre les services dont les activités se touchent ou se chevauchent.

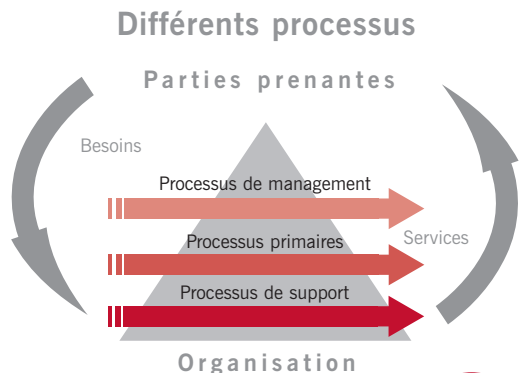
L'expertise\* technique doit elle aussi être coordonnée. Les différentes parties qui sont impliquées dans un même processus n'ont souvent qu'une vision partielle de ce processus.

Se concentrer sur les processus importants, qui étayent la mission centrale de l'organisation, nécessite le soutien de la direction et une véritable **volonté de changement** dans la façon de travailler.

Une **meilleure coordination entre les services** entraîne un gain en termes d'efficacité\* et d'efficience\*. Ajoutons à cela le souci de réaliser un service adéquat dans un délai plus court, sans amoindrir la qualité afin de satisfaire les parties prenantes.

### Le processus

Un processus consiste en une série structurée d'activités, qui ont chacune une valeur spécifique, au service d'un client commun (citoyen/utilisateur). Nous distinguons, d'une part, des **processus-clés\*** (processus primaires), qui sont uniques et spécifiquement liés à la mission du service public concerné. Nous distinguons, d'autre



part, des **processus de soutien** généraux qui sont plus ou moins analogues indépendamment du service public (par exemple, comptabilité, gestion du personnel, ICT, etc.). Le tout est géré par les **processus de management**.

## Reengineering\*

Dans un souci de clarté, précisons que ce sont les processus d'une organisation qui font l'objet d'une redéfinition et non les différents services. **Les processus sont ce que font les organisations** pour aboutir à une prestation de services ou à un produit final. La confusion qui règne entre les unités organisationnelles, d'une part, et les processus comme base pour le reengineering, d'autre part, est due au fait que les départements, les divisions, les directions, les domaines, etc. sont bien connus, alors que les processus-mêmes ne le sont pas toujours. Les structures organisationnelles sont visibles, alors que les processus ne le sont pas toujours. Les unités de l'organisation portent des noms, tandis que les processus n'en ont pas toujours.

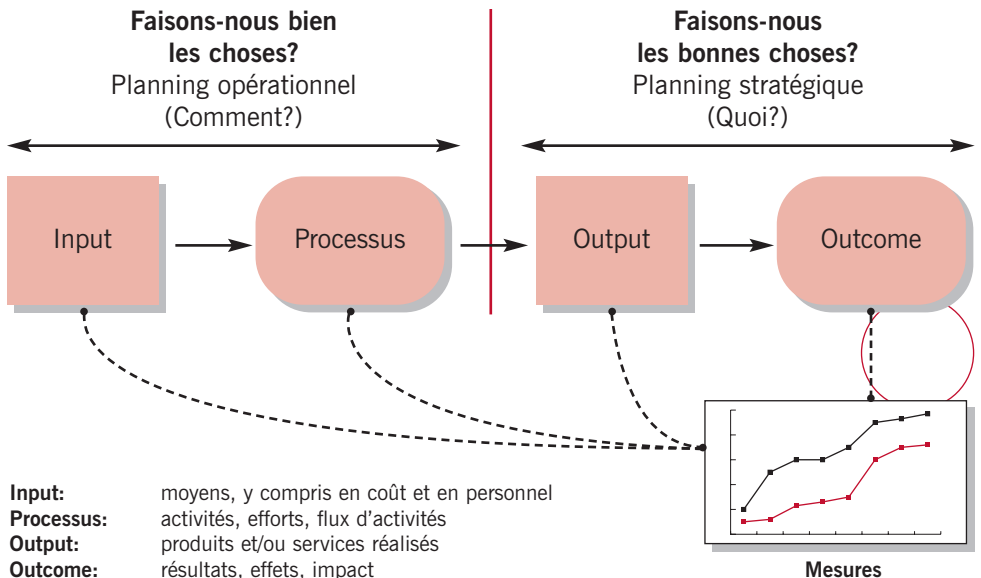
## Gestion des processus

*Faisons-nous bien les choses?*

*Faisons-nous les bonnes choses?*

La gestion des processus représente un élément constitutif de la volonté de concilier les prestations et la qualité des services publics.

**L'utilisation de technologies de l'information** permet souvent de faire un énorme bond en avant en ce qui concerne l'efficacité des processus.



## Travailler à la modernisation

Les changements sont par conséquent basés sur la qualité du service à prester.

Pour ce qui est des changements, les fonctionnaires, qui connaissent en effet le terrain, constituent la première source de connaissances. C'est la raison pour laquelle ils sont associés, dans ce cadre, à la redéfinition et à l'adaptation des processus.

A

- Toutes les activités d'une organisation font partie d'un processus.
- Tous les services et produits sont générés par des processus.
- La redéfinition des processus donne lieu à une nouvelle façon de travailler.

# 7.

## Qu'est-ce qu'un projet d'amélioration (BPR)?

*“Le Business Process Reengineering est la réorganisation fondamentale et la modernisation radicale des processus organisationnels en vue de réaliser une amélioration exceptionnelle des prestations.”*

Traduction libre de “Reengineering the Corporation”, Michael Hammer & James Champy, 1993.

### Réorganisation radicale

Le Business Process Reengineering (la redéfinition des processus de travail), en bref **BPR**, est un terme technique désignant un projet d'amélioration ou un projet de modernisation. Il s'agit d'un **ensemble de programmes intégrés** destinés à développer une organisation dotée de processus administratifs efficaces.

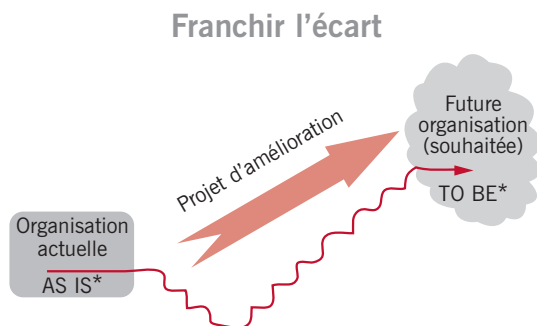
Un projet d'amélioration consiste à “repenser” radicalement les processus et les structures, à l'aide de **méthodes et techniques spécifiques**. Les changements sont ensuite réalisés dans un délai défini et, une fois l'écart franchi, ancrés dans l'organisation.

Cette réorganisation, appuyée par l'assimilation d'une **nouvelle culture organisationnelle**, doit permettre d'atteindre les objectifs stratégiques et opérationnels des plans de management de manière cohérente.

Dans les BPR mis en œuvre, l'accent est placé essentiellement sur les **grands changements**, en laissant volontairement de côté l'option des changements graduels et progressifs. Les BPR n'ont pas pour objectif d'améliorer les organisations par une “politique des petits pas” et de changements progressifs (5% de mieux ici ou 10% de moins là). Au contraire, ils ont pour but de permettre aux prestations de réaliser

un sérieux bond en avant en instaurant des processus adéquats au moyen de structures modernisées.

Répétons que promouvoir la **valeur ajoutée** pour les utilisateurs et les collaborateurs reste primordial dès le départ.



## Les véritables questions

Les questions que nous pouvons nous poser à cet égard sont les suivantes:

- “Comment faire plus rapidement ce que nous faisons?”
- “Comment faire mieux ce que nous faisons?”
- “Comment faire ce que nous faisons à moindre coût?”

Toutefois, les questions que nous devons CERTAINEMENT nous poser, sont celles-ci:

- “Pourquoi faisons-nous absolument ce que nous faisons?”
- “Quelle est la valeur ajoutée de ce que nous faisons et pour qui le faisons-nous?”
- “Y a-t-il un avantage pour la société à faire ce que nous faisons plus rapidement, plus aisément et plus précisément?” et “Nos utilisateurs attendent-ils cela de nous?”

Les réponses à ces questions constituent l’amorce de la définition de projets d’amélioration. Une fois arrivés à la mise en oeuvre de ces projets, il faudra investir de manière réfléchie, en précisant clairement où se situent les priorités et en utilisant au maximum les ressources internes. Ainsi se développera, pas à pas, l’**organisation-cible**.

## Les projets d’amélioration et l’organisation-cible (TO BE)

Les projets d’amélioration nous permettent d’approcher l’organisation-cible.

L’organisation-cible est définie par:

- une nouvelle structure organisationnelle, précisée dans un organigramme adéquat;
- des processus nouveaux et/ou améliorés;
- l’analyse des besoins en personnel.

Une montagne de papier certes... mais néanmoins la description de la future organisation qui sera mise en place. À cet égard, les **plans d’implémentation** servent de fil rouge pour réaliser le développement de l’organisation dans la pratique.

La technique des projets d’amélioration reste toutefois une nouveauté dans nos administrations. Cette technique doit **tenir compte d’une série de spécificités du service public**, comme la continuité du service, le statut du fonctionnaire, la mission sociale, etc.

Le projet d’amélioration:

- est un ensemble intégré de changements
- dans un délai clairement défini
- poursuit une série d’objectifs fonctionnels, liés aux objectifs stratégiques et opérationnels du plan de management
- intervient dans tous les aspects de l’organisation: processus, personnel, infrastructure, ICT.

# 8.

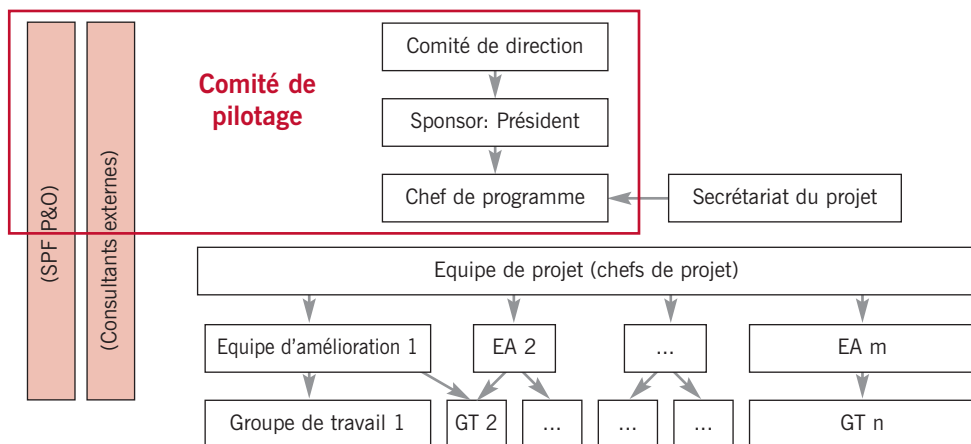
## Approche du projet d'amélioration (BPR)

### Fondements

Une bonne approche nécessite que les objectifs soient communiqués correctement et qu'ils soient compris et acceptés par la Direction, le management et les collaborateurs concernés.

### Structure de projet\*

- Le plan de management, qui a été rédigé par le **Président**, constitue la base du projet d'amélioration. Le Président est le **sponsor\***, qui appuie entièrement le projet. Il dirige le **comité de pilotage\***, qui valide toutes les actions.
- Le **Comité de direction** s'engage à élaborer le programme d'amélioration selon les principes de modernisation, et il donne un signal très clair de motivation au reste de l'organisation.
- Une équipe interne de collaborateurs est choisie selon les profils et bénéficie du temps nécessaire pour diriger et coordonner\* les **équipes d'amélioration\*** et les **groupes de travail\*** (chef de projet, secrétariat du projet, équipe de projet).



### Trois piliers

Cette structure de projet peut encore être renforcée par une infrastructure de **trois piliers**, qui se complètent mutuellement:

- les compétences dans l'organisation concernée en matière de développement de l'organisation;



- la participation et l'accompagnement de consultants (externes);
- le support et l'expertise de la direction Développement de l'Organisation du SPF P&O.

## Par le personnel lui-même

Les projets d'amélioration sont dirigés et mis en œuvre non pas pour, mais par les fonctionnaires de l'organisation, qu'ils soient assistés ou non par des experts externes sur le plan du management, de la gestion organisationnelle et de l'approche du projet. Les personnes (internes et externes à l'organisation) qui sont impliquées dans un ou plusieurs des processus considérés ont la possibilité de donner leur avis et de formuler des remarques.

Plusieurs groupes de travail formulent des propositions d'amélioration concrètes, qui donneront un nouveau visage à l'organisation. Le capital humain propre à l'organisation est ainsi utilisé de manière optimale.

## Par le fonctionnaire dans le rôle de "consultant interne"

Vous pouvez apporter une contribution constructive au programme BPR. Il est possible que vous soyez invité(e) à participer activement aux projets d'amélioration.

Pour encourager ce rôle de "**consultant interne**", trois possibilités sont offertes:

1. La qualité des projets d'amélioration est assurée par le **développement de l'expertise interne** (en particulier concernant la gestion du changement dans les organisations, la disponibilité et l'adéquation entre les moyens méthodologiques et les besoins de l'organisation, etc.).
2. Pour les fonctionnaires qui participent à un projet d'amélioration, une **formation** est prévue. L'Institut de Formation de l'Administration fédérale (IFA) dispense des formations concernant les BPR, la gestion de projet\*, la gestion du changement\*, etc.
3. En tant que collaborateur de projet, vous bénéficiez d'un **soutien** et d'un **accompagnement** lors de la conduite du projet d'amélioration et lors de la mise en œuvre du changement. Cet appui s'effectue par le biais d'un coaching\* adéquat, par la participation à des groupes de travail et à d'autres structures de changement, etc.

## Par des consultants externes

Le cas échéant, nous faisons appel à des **bureaux de consultants externes**, qui nous aident au cours du projet. Cela s'avère nécessaire lorsqu'il y a trop peu de capacité ou à défaut d'une expertise spécifique.

Les consultants internes/externes coachent les groupes de travail en collaboration avec les managers de programme, et ils collectent les idées qui sont exprimées lors des réunions de travail. Les consultants coulent ces idées dans des documents qui seront soumis aux discussions et à la validation du comité de pilotage.

Le SPF P&O peut éventuellement faire appel à des **crédits de modernisation interdépartementaux**. Pendant l'exécution du contrat, le SPF P&O peut également apporter son support et exercer un contrôle de qualité.

Les premiers BPR ont été réalisés essentiellement avec l'aide de consultants externes. Comme l'expertise interne faisait défaut et que les nouveaux managers n'étaient pas encore en poste, le rôle des consultants externes était souvent très déterminant. Cela a inévitablement entraîné des effets indésirables. Par la suite, l'approche a été progressivement adaptée: une direction interne plus marquée et une approche plus participative avec une implication active des collaborateurs au sein de l'organisation.



- Les objectifs du projet d'amélioration sont connus de chacun.
- Une forte structure de projet est une condition de succès.
- Les connaissances internes doivent être valorisées au maximum.

# 9.

## Phases du trajet de changement

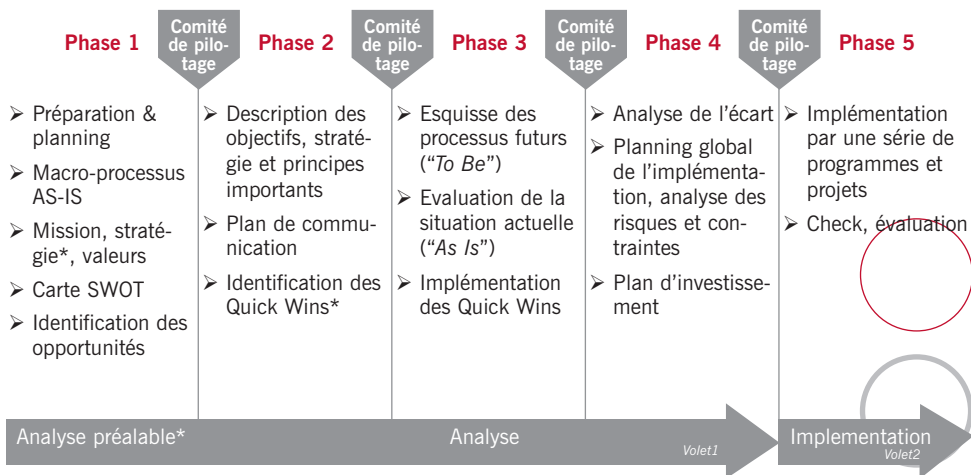
### Phases générales

Afin de permettre l'acceptation des changements dans l'organisation, les BPR visent un plan d'implémentation qualitatif constitué d'une **approche standardisée en cinq phases**. Dans ce cadre, sont prévus une série d'**outils méthodologiques** (tels que la checklist qualité, les facteurs critiques de succès\*, les étapes nécessaires du changement, l'approche de la communication, etc.). Ces outils permettent de préparer l'implémentation des programmes BPR au sein de l'organisation et de les mener à bien. Le comité de pilotage valide les **projets** existants et futurs de l'organisation. Des **moments de décision** – d'approbation – sont prévus lors du passage d'une phase à une autre. Il y a lieu de garantir que non seulement une analyse soit réalisée, mais aussi que des **résultats concrets** soient enregistrés suite aux changements effectifs.

### Approche

Le cycle BPR se compose de **deux grands volets**. Le premier volet (phases 1 à 4) porte sur l'**analyse** des processus de travail et le projet de l'organisation en termes d'organigramme et de plan de personnel. Le deuxième volet (phase 5) porte sur l'**implémentation** du nouveau modèle organisationnel, personnel compris.

### Approche BPR par phases



## Phase 1 (2 à 3 mois): identification des opportunités

Lors du lancement du projet d'amélioration, on définit la vision, la mission et les objectifs stratégiques et opérationnels (cf. contenu du plan de management). Le périmètre d'action (scope\*) est délimité et les collaborateurs internes décrivent les macro-processus existants (**Carte de processus As Is\***).

Une analyse des points forts et des points faibles (**analyse SWOT**) permet d'identifier les opportunités d'amélioration, et ce, aussi en fonction de l'impact élevé, de l'analyse de risque\*, des ressources disponibles.

On vérifie également dans ce cadre si ces améliorations peuvent être réalisées en interne/en externe.

Par la suite, chaque opportunité retenue fait l'objet d'une **fiche de programme\***.

Au cours des phases suivantes, ces fiches de programme sont progressivement développées par les équipes de projet.

## Phase 2 (0,5 à 1,5 mois): élaboration du plan de gestion de projet\*

Chaque opportunité est clairement traduite en objectifs stratégiques et opérationnels:

- Quels objectifs voulons-nous atteindre?
- Comment le **plan de gestion de projet** doit-il être élaboré pour atteindre ces objectifs?

Une **structure de projet** est établie afin de suivre chaque programme d'amélioration et mener le tout à bien: comité de pilotage, équipe-restreinte\*, program management office\*, chefs de projet, équipes d'amélioration, groupes de travail, etc. se voient tous attribuer une place, des tâches\* et un rôle.

Les risques aussi bien que les moyens à mettre en oeuvre pour faire du changement un succès, sont analysés.

Un plan de communication est établi. Toutes les parties sont informées de l'état d'avancement du projet.

À ce stade, on énumère des résultats réalisables à court terme\* (Quick Wins).

## Phase 3 (6 à 7 mois): définition de la situation à venir

Le véritable travail commence: donner forme à la vision relative à l'organisation en définissant les futurs processus par programme (**situation To Be**). La situation actuelle (As Is) est ici détaillée de



manière critique aux fins d'être évaluée. De cela découle la définition de nouvelles structures pour l'organisation (organigramme\*).

Compte tenu de la complexité et de la charge de travail auxquelles on s'attend, ces activités requièrent des moyens importants en personnel. Comme il ne faut pas attendre l'implémentation de la phase 5, les Quick Wins sélectionnés peuvent déjà être mis en oeuvre.

### Phase 4 (3 à 4 mois): établissement du plan d'implémentation

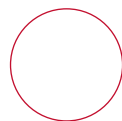
Au cours de cette phase, on vérifie dans quelle mesure le projet de futur modèle\* d'organisation de la phase 3 diffère de la situation actuelle, et sur quels plans ces différences se situent (analyse d'écart\*).

Ces résultats sont nécessaires pour l'élaboration d'un **plan d'implémentation**. Bien entendu, cela doit se faire dans la mesure des moyens disponibles. Cette description s'effectue dans le cadre de la rédaction d'un **plan d'investissement, un plan ICT, un plan de personnel, etc.**

Ce n'est qu'à ce stade que l'on peut déterminer clairement comment évoluer de la situation existante vers la situation future.

### Phase 5 (1 à plusieurs années): mise en oeuvre du changement

Il s'agit de la période de **réalisation effective de l'organisation-cible**. Il faudra tenir compte ici des autres initiatives de changement en cours. La continuité du service doit également être garantie.



- Le cycle BPR connaît un volet d'analyse et un volet d'implémentation.
- Un comité de pilotage valide le contenu de chaque phase importante.
- Des résultats visibles sont obtenus par une approche et une méthode spécifiques.

# 10. Facteurs de succès pour le changement

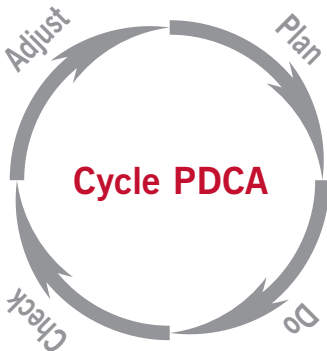
## Garantir la continuité

Des études internationales révèlent que le **manque de continuité constitue la principale menace** qui pèse sur la modernisation et la qualité des services publics. La réussite tient à la volonté de garder constamment à l'esprit l'intérêt commun. Les autorités politiques sont toujours parties prenantes à cet égard. Leur **soutien** vis-à-vis des changements proposés est donc essentiel.

Par conséquent, les éléments suivants doivent être garantis:

- La **continuité** de la politique menée.
- Un appui suffisant et durable à la fois du monde politique et du monde administratif.
- La **volonté de collaborer** de la part des parties tierces concernées.
- Le **financement**.

## Corrections régulières



- **Plan** - Planifier: fixer des objectifs d'amélioration
- **Do** - Réaliser: introduire le changement
- **Check** - Contrôler: évaluer les prestations
- **Adjust / Act** - Corriger: adapter en vue d'une nouvelle action

L'expérience montre que des projets d'une telle envergure, dès qu'ils sont lancés, requièrent une attention permanente.

Afin de soutenir la spirale d'amélioration, on corrigera régulièrement la route, en appliquant le principe du **cycle PDCA** (plan - do - check - adjust), et ce, dans les domaines suivants:

- la présence d'une **vision** globale et d'un **processus décisionnel**, avec une mission et une stratégie clairement définies. Sans **objectifs**, le changement n'est pas possible. Cela doit donner lieu à un modèle de réforme complet et intégré, ouvert aux éventuelles corrections et ferme pour ce qui concerne la plus-value de la réforme.

- la mise en place d'une équipe forte et d'une approche intégrée pour l'ensemble des projets, en ce qui concerne:
  - la définition du scope
  - la structure organisationnelle
  - le contrôle de gestion\*
  - le processus
  - l'infrastructure
  - la politique du personnel
  - les plans de management
  - etc.

## Facteurs critiques de succès\*

Pour atteindre les objectifs que l'organisation se fixe une série de conditions auxiliaires sont primordiales. C'est ce qu'on appelle les **facteurs critiques du succès** (FCS\*).

Pour les projets d'amélioration, plusieurs FCS peuvent être identifiés:

- la détermination d'un **sponsorship clair, évident, et continué**;
- le maintien d'un **bon équilibre** entre l'apport interne et les moyens externes;
- l'investissement dans la **formation et le transfert de connaissances** chez le chef de projet et les membres des équipes d'amélioration;
- un **support organisationnel** pour la mise en œuvre, la continuation et l'évaluation de la réforme;
- la libération du **temps, du personnel et des moyens nécessaires**, avec une reconnaissance et une valorisation des efforts;
- un **résultat maximal** déjà atteint avec les moyens existants;
- la présence d'une approche constructive, qui colle à la situation sur le terrain, et implique le personnel pour conférer un caractère crédible au changement;
- une **communication** interne et externe consistante, ouverte et constructive, dans laquelle chacun peut se retrouver;
- des collaborateurs **disposés au changement** de mentalité et de culture;
- enfin, un **résultat** visible pour le citoyen/utilisateur, notre point de départ.

- L'approche de la modernisation requiert une continuité dans la politique menée.
- Le principe de la spirale d'amélioration (Cycle PDCA) s'applique dans les projets d'amélioration.
- Contrôler de près les facteurs critiques de succès est indispensable à la réussite du changement.

# 11.

## Qui rend le changement possible?

### Le collaborateur rend le changement possible

Il est bien connu que tous les processus de changement rencontrent à une certaine résistance. Les personnes se demandent ce que cela signifie pour eux, en termes de carrière, de rémunération, de charge de travail, etc. Toutefois, le projet d'amélioration est l'occasion idéale d'utiliser **les connaissances et l'expérience** des collaborateurs pour améliorer leurs prestations de services. Le but est d'obtenir une **implication maximale** dans le changement: pensons à l'organisation du projet, à l'incalculable participation des nombreux chefs de groupes de travail, aux réunions d'équipe enrichissantes, aux discussions et à la recherche de consensus. Vouloir prévoir les enjeux de manière constructive et positive, est très enthousiasmant. La réussite se construit à partir d'un assemblage équilibré entre **des solutions internes et un apport externe** (via l'appui de consultants et/ou du SPF P&O).

### Le management rend le changement possible

Le management apporte sa collaboration, non pas parce qu'il "supervise" l'organisation, mais parce qu'il est concerné par la répartition des activités entre les collaborateurs. Dans son rôle de sponsor, il communiquera, encouragera et corrigera.

### L'organisation matricielle\* rend le changement possible

Pour garantir une **mise en œuvre correcte** des réformes, les SPF verticaux et horizontaux doivent accorder leurs activités. Les quatre SPF horizontaux (Chancellerie du Premier Ministre, P&O, B&CG, ICT) fournissent une assistance basée sur leur **expertise**. Ils stimulent **l'échange de bonnes pratiques\***, développent des méthodologies, animent les débats et soutiennent la modernisation.

### L'administration fédérale rend le changement possible

La **responsabilisation** des services et la **souplesse dans le mode de travail** doivent être renforcées, surtout dans le cas de possibilités financières limitées. L'administration fédérale n'est pas une île. Pour assurer la continuité du renouveau et de la modernisation des services publics, elle procédera à l'échange de visions, de données et d'expériences, et elle engagera un **dialogue permanent** avec les diverses autres autorités belges (régions, communautés, provinces, communes, etc.). L'administration fédérale peut également renforcer le dialogue avec les pays de l'UE et la Commission européenne.

**Nous pouvons en effet tous apprendre les uns des autres.**



## Une base large

Durant le projet d'amélioration, nombreux sont donc les collaborateurs directement impliqués, par le biais d'équipes d'amélioration, de groupes de travail, de discussions, d'enquêtes, etc. **Impliquer les fonctionnaires dans le fonctionnement de manière plus intense et plus systématique** permet de corriger et de poursuivre la réforme. Chaque collaborateur peut jouer un rôle au niveau de cette base élargie. La discipline inhérente au fonctionnement par projet, les méthodologies BPR choisies et l'accompagnement interne ou externe facilitent et structurent le changement.

## La communication

Tout au long du BPR, l'information est capitale. Savoir permet de comprendre et donc de participer activement. Cette information est assurée par une communication transparente et régulière, **qui est compréhensible et qui ne contient pas de "bruit"**. Un **plan de communication** centralisé et coordonné veille à ce que toutes les parties prenantes soient informées correctement et à temps.

Cette communication passe par des canaux adéquats, tels que sessions d'informations et groupes d'écoute, ateliers pour les agents du changement\*, roadshows, réseau\* de correspondants, journée BPR, concertation et information pro-actives avec les syndicats, journal du personnel ou édition spéciale pendant le projet d'amélioration, adresse e-mail et/ou numéro de téléphone pour des questions ou suggestions, intranet et e-newsletters, affiches, etc.

## Le temps

**Il faut du temps... beaucoup de temps** pour que l'organisation puisse mettre en oeuvre les nouvelles structures. Selon la portée, cela peut varier de quelques mois à quelques années! De nombreux plans doivent en effet être rédigés et implémentés:

- **plans d'implémentation:** intègrent les projets choisis dans un plan élaboré en étapes.
- **plans de management:** adaptent l'organisation en fonction d'un environnement en évolution, par le biais d'objectifs stratégiques et opérationnels.
- **plans du personnel:** décrivent la nature et le niveau de compétence sont nécessaires pour mettre en oeuvre ces structures et processus à l'avenir.
- **Cercles de développement et politique de la formation:** favorisent le développement des collaborateurs afin de contribuer davantage à l'organisation-cible.

Dans l'ensemble, il faut trouver un bon équilibre entre le changement et la stabilité, et prévoir des moments d'apprentissage permettant de corriger le processus en permanence.

- Le changement aboutit grâce à la collaboration de toutes les parties.
- Une communication effective prépare le terrain pour l'action.
- Veillez à ce que le projet soit le vôtre et celui de l'organisation.

## Statut (printemps 2005)

Conformément aux décisions du Conseil des Ministres, des programmes d'amélioration sont ou seront lancés dans tous les SPF.

Plusieurs SPF se trouvent dans une phase d'analyse. D'autres implémentent déjà. L'échange d'expériences entre SPF constitue un levier supplémentaire dans ce cadre.

## Aperçu des projets d'amélioration

Il est impossible de décrire ici chaque projet en particulier. Fédra, le magazine des fonctionnaires fédéraux, publie régulièrement des explications sur l'un ou l'autre projet spécifique.

Les projets évoqués ci-après, qu'ils portent ou non un nom particulier, ne sont énumérés que de manière concise, mais cela permet néanmoins d'avoir une idée des nombreux efforts consentis sur le terrain.

### SPF Finances

#### *Coperfin 1*

- Redéfinition des processus clé des Impôts et Recouvrement, et de la Documentation patrimoniale.

Autour de 7 thèmes, dans le cadre de 16 programmes BPR, quelque 400 projets ont été définis, tels que:

- la mise en place de Tax-on-web
- le lancement de la Douane paperless
- le lancement du programme CRM\*
- le lancement de la Documentation patrimoniale intégrée
- le lancement du data mining\* TVA
- etc.

#### *Coperfin 2*

- Opérationnalisation des services d'encadrement (P&O, B&CG, ICT, Logistique).

#### *Coperfin 3*

- Batch 1: BPR Trésorerie
- Batch 2: Service Central des Dépenses Fixes (SCDF)  
Caisse des Dépôts et Consignations (CDC)  
Office National des Valeurs Mobilières (ONVM)

## SPF Santé publique, Sécurité de la Chaîne alimentaire et Environnement

Parallèlement trois programmes d'amélioration ont été mis en route.

### **Copermed**

- implémentation de l'Administration "Expertise médicale"
- instauration d'un secrétariat de projet
- installation d'un callcenter\*
- implémentation d'un balanced scorecard\* (BSC)

### **Coperhealth**

- élaboration d'une approche transversale Inspection
- opérationnalisation d'une approche Prévention et Gestion de Crise

### **AFI**

- de l'inspection pharmaceutique générale à la DG Médicaments

## Agence fédérale pour la Sécurité de la Chaîne alimentaire (AFSCA)

### **Food@work**

- analyse, amélioration, modernisation notamment de la Prévention et Gestion de Crise, du Contrôle, de l'Assurance qualité, etc.

## SPF Sécurité sociale et Institutions publiques de sécurité sociale

16 processus d'amélioration ont été proposés.  
En résumé, il s'agit de l'implémentation de:

### **Copersoc**

- approche intégrée Inspection sociale
- politique sociale
- gestion de projet

### **Coperhan**

- implémentation BSC
- accueil administratif central
- gestion de projet

## SPF Mobilité et Transports

### **BPR**

- Administration Transport aérien

### **VPA**

- Projet d'amélioration Mobilit

## **Institut Géographique National (IGN)**

### ***BPR***

- élaboration d'une gestion en information géographique

## **SPF Intérieur**

### ***Office des Étrangers***

- Callcenter "Office des Étrangers"

### ***MPM (projet de modernisation)***

via 21 programmes, dont:

- Protection civile
- Institutions et Population
- Politique de sécurité et de prévention

### ***MPM Centres fermés***

- optimalisation des processus et la politique de gestion

## **SPF Affaires étrangères, Commerce extérieur et Coopération au Développement**

### ***CoperWorld***

- BPR à l'Administration centrale via 17 programmes

## **SPF Justice**

### ***Just-in-time***

- BPR à l'Administration centrale via 12 programmes

### ***Maisons de Justice***

- optimalisation des processus et la politique de gestion

## **SPF Économie, PME, Classes moyennes et Énergie**

### ***Eco-bpr***

via 14 programmes:

- réalisation du principe des trois pôles
- transversalité des processus-clés

## **SPP Politique scientifique**

### ***BPR RH***

- élaboration du support P&O (central et Etablissements Scientifiques)

## SPP Intégration sociale, Lutte contre la Pauvreté et Economie sociale

### *BPR MI*

- élaboration du processus "information de politique et de gestion" et implémentation d'un balanced scorecard

## Service National de Congrès

### *PalCoBru*

- remodelisation des processus

## Et ensuite?

Une fois les premières implémentations réalisées, les projets d'amélioration créés doivent être consolidés\*, c'est-à-dire ancrés dans l'organisation.

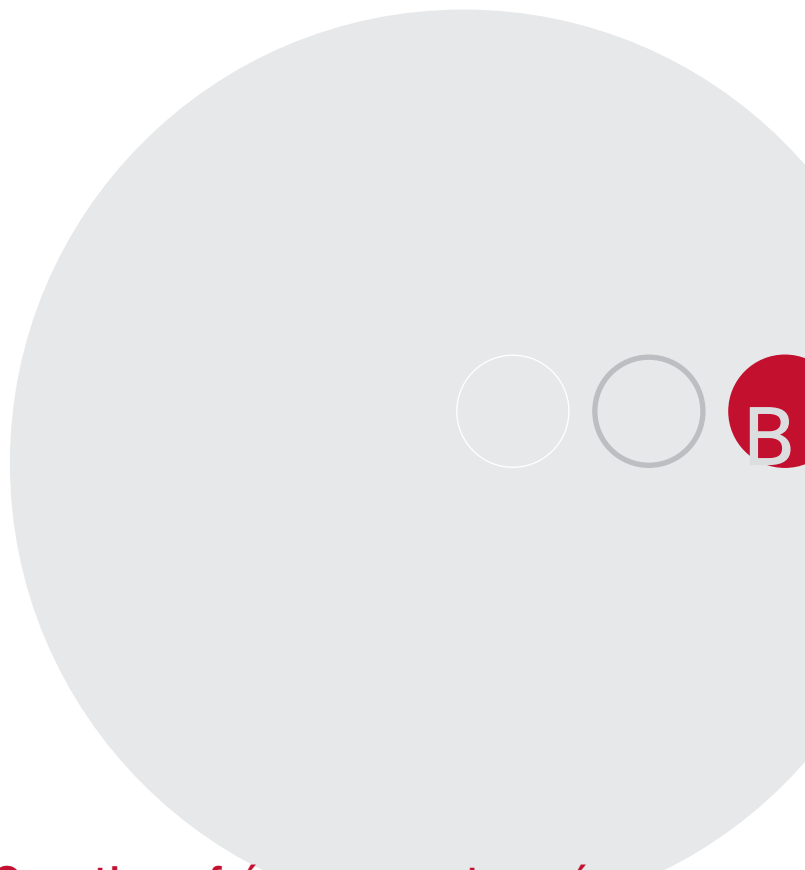
À ce stade demeure encore **la mission permanente d'amélioration des prestations et de la qualité** (cf. la spirale d'amélioration du cycle PDCA\*). À cet effet, une organisation peut faire appel à différents instruments de gestion, tels que le modèle CAF\*, le baromètre de l'amélioration\*, le baromètre de la qualité\*, un benchmarking\*, les bonnes pratiques\*, les tableaux de bord\*, le BSC, etc.

## Le changement pour constante

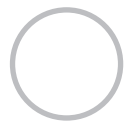
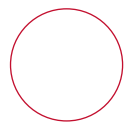
Les organisations sont constamment en train de se construire. L'amélioration de leur propre fonctionnement au niveau du service/du département passe par leur disposition à apprendre et à évoluer avec les changements. Continuer à progresser, au bénéfice du citoyen, de l'entreprise et du fonctionnaire demeure en effet une mission de base de l'administration... et donc également la vôtre.

**D'ores et déjà plein de succès pour  
les projets d'amélioration au sein  
de votre organisation!**





## Questions fréquemment posées



## **1. Quel est l'intérêt concret du BPR?**

Le BPR permet de déterminer comment améliorer le fonctionnement et les activités quotidiennes. Cela signifie que l'on peut progresser en fonction des activités et de l'organisation du travail en général. Cela demande du temps, bien sûr. L'objectif du BPR consiste en effet, avant tout, à analyser la situation et à formuler des possibilités d'amélioration. La "phase d'implémentation", en revanche, concerne la mise en œuvre des projets d'amélioration qui semblent les plus pertinents et prioritaires en fonction du projet et des objectifs stratégiques de l'organisation. Il est toutefois impossible de tout réaliser en même temps et il faut naturellement tenir compte d'une série de limites (budget, moyens humains et matériels, etc.).

## **2. Le BPR n'est-il pas un autre mot pour "avoir du bon sens"?**

Il est évident que le BPR est plein de bon sens. Mais l'action doit suivre. N'avoir que du bon sens, sans utiliser en parallèle une structure formelle, est insuffisant. L'organisation a besoin d'une approche, d'une méthodologie pour guider les efforts et les résultats de groupe vers l'objectif commun.

## **3. Pourquoi utiliser le terme "business" dans la notion de "BPR"?**

Le terme "business" revêt ici une signification générale, à savoir la réalisation de la mission fondamentale de l'organisation. Il s'agit donc de l'analyse et de l'amélioration des processus qui font en sorte que les objectifs stratégiques de l'organisation sont réalisés.

## **4. Lors d'un BPR, faut-il déjà tenir compte d'éventuelles restrictions budgétaires?**

Non, pas au début. Lorsque les programmes auront dessiné la situation à venir, un plan d'implémentation global sera établi et l'organisation fixera des priorités pour la mise en œuvre au cours des années suivantes, notamment en fonction des décisions budgétaires. De nombreux changements ne demandent d'ailleurs pas de moyens financiers supplémentaires.

## **5. Le BPR est-il lié, pour la structure et l'organisation, au cadre du personnel prévu actuellement?**

Le BPR peut formuler des propositions de modification à cet égard. Pour ce faire, il faut attendre les conclusions de l'organisation à venir (analyse To Be).

## **6. Les autres projets en cours doivent-ils être interrompus pendant le BPR?**

Ce n'est pas nécessaire. Il faut néanmoins veiller à garder une approche cohérente de manière à ce que le BPR et les autres projets ne soient pas contradictoires. Des modifications nécessaires de petite envergure peuvent donc être opérées.



## **7. Dans la description des situations actuelles (As Is), il s'agit parfois essentiellement de procédures et non de contenus. En cas de rationalisation, de réduction de certaines procédures, ne faudra-t-il pas alors compenser à nouveau le manque de qualité ainsi généré par d'autres contrôles de qualité?**

Il ne faut pas confondre rationalisation et optimisation: ces deux termes ne sont pas des synonymes. Les critères qualitatifs en matière de prestation de services, d'orientation client sont également sondés, comme les échéances, les délais de réponse, etc.

Si l'on supprime des étapes superflues dans un processus, cela peut signifier que l'on dispose de plus de temps libre pour accorder de l'attention aux critères de qualité au plan du contenu. Dans ce sens, le BPR peut ainsi apporter une contribution indirecte. La réalisation de la situation To Be comprend une analyse du personnel: combien de personnes sont nécessaires pour faire ce processus et quelles sont les compétences nécessaires. Ce travail est aussi une réflexion sur la qualité.

## **8. Le BPR ne va-t-il pas conclure qu'il faut réduire le personnel?**

Un BPR n'est pas synonyme de rationalisation en ce sens. Les BPR qui sont déjà clôturés au niveau de l'administration fédérale auraient tout aussi bien pu conclure à des besoins accrus en personnel. Il se peut également que le personnel soit utilisé autrement.

## **9. Comment une situation To Be prend-elle forme pour le service d'encadrement P&O?**

Cette étape est élaborée dans une phase du BPR. C'est sur la base des goulots d'étranglement\* qui sont révélés par la situation As Is et des entretiens menés avec différentes parties prenantes que la situation To Be est établie. Cela se fait dans le cadre de plusieurs groupes de travail. Dans un BPR, la situation To Be peut être définie pour 4 domaines: la gestion du personnel, la planification des besoins en personnel, la gestion et le développement des compétences, le développement de l'organisation. Le contenu concret de ces domaines est alors défini.

## **10. La délimitation des compétences entre les DG fait aussi l'objet de discussions en dehors d'un BPR. Ces deux plans ne devraient-ils pas concorder?**

Certainement. Les chefs de programme internes et externes doivent veiller, par des contacts réguliers entre eux et avec les sponsors, à ce que les programmes concourent entre eux. Les membres des équipes d'amélioration ou d'autres collaborateurs peuvent également apporter leur contribution à cet égard en signalant d'éventuelles discussions qui, selon eux, se déroulent en dehors des travaux du BPR mais qui présentent des points communs. Cela doit permettre d'avoir une concordance optimale.

## **11. Une équipe d'amélioration a-t-elle une mission permanente ou temporaire?**

Les missions d'une équipe d'amélioration sont limitées dans le temps, mais le transfert des connaissances liées à l'expérience acquise a une valeur permanente.

## **12. Le PMO (Program Management Office) est-il une structure permanente?**

Non, un PMO pour le BPR est temporaire et se dissout au terme du BPR; mais une structure PMO permanente peut devenir une option dans le nouvel organigramme de l'organisation, en tant que service d'encadrement horizontal.

## **13. Quelle est la dépendance du BPR par rapport à un éventuel nouveau gouvernement?**

Bien que, normalement, le BPR ne soit pas lié à une législature, un nouveau gouvernement peut placer de nouveaux accents pour l'exécution de certaines priorités dans le plan d'implémentation.

## **14. Quels sont le rôle et l'influence de la cellule stratégique dans le BPR?**

D'une part, la cellule stratégique est normalement représentée dans l'organe décisionnel le plus élevé du BPR, à savoir le comité de pilotage. De cette manière, la cellule stratégique suit les travaux avec le comité de direction et a son mot à dire dans les décisions ultimes qui sont prises.

D'autre part, les membres de la cellule stratégique sont interrogés par les différents programmes afin de connaître aussi leur vision sur les processus à améliorer. La cellule stratégique est régulièrement informée sur les travaux, en particulier dans les domaines qui sont une exécution directe de la déclaration de politique de leur ministre.

## **15. Toutes les personnes concernées seront-elles à la table des discussions?**

Non, techniquement cela n'est pas toujours possible, mais il y a une représentation. Il y a également des réunions d'information qui sont tenues régulièrement pour tous les collaborateurs, ou encore des possibilités d'obtenir des informations auprès des équipes d'amélioration.

## **16. Comment les processus sont-ils analysés? Les consultants viennent-ils constater dans les services comment cela se passe?**

Pas vraiment, les processus sont plutôt décomposés et analysés au moyen d'un travail de groupe. C'est la raison pour laquelle des groupes de travail sont mis sur pied, composés de collaborateurs de l'organisation qui sont bien informés du fonctionnement réel, des travaux et des missions accomplis pour la réalisation de ces

processus. Les consultants sont essentiellement chargés de proposer une méthode et de faciliter la structure des discussions en groupe de travail. Il importe ensuite de rappeler que chacun dans l'organisation dispose de différents moyens pour faire connaître son opinion: par le biais des consultants internes, par courrier électronique, etc.

### **17. Quelle est la différence entre les équipes d'amélioration et les groupes de travail?**

L'équipe d'amélioration se compose d'un chef de projet interne, d'un chef de projet externe et de consultants internes et externes. Elle analyse la situation actuelle et travaille sur la situation à venir.

Les groupes de travail sont composés d'un membre de l'équipe d'amélioration qui préside le groupe de travail, d'autres collaborateurs du service, mais aussi de personnes extérieures qui ont une expérience concernant la matière analysée. Ils appuient les équipes d'amélioration et sont chargés de l'analyse concrète des processus.

### **18. Qu'en est-il lorsque ce que font les groupes de travail diffère de ce que souhaite le comité de pilotage ou le manager?**

Un plan de management est basé sur la situation d'aujourd'hui, mais il doit pouvoir être adapté à de nouveaux besoins et développements. Un tel plan de management, une fois complété par ses projets d'amélioration et les résultats du BPR aboutira à nouveau plan.

Le BPR est organisé en différentes phases, qui comportent chacune différents modules. Les résultats partiels de chaque module sont soumis à la validation du sponsor et du comité de pilotage. Cela permet d'éviter qu'un groupe de travail ne se penche pendant plusieurs mois sur une proposition qui serait en fin de compte contraire aux idées du management.

Par exemple, l'équipe d'amélioration travaille à un moment donné sur l'analyse des points sensibles. Sur cette base, des principes généraux sont formulés pour une vision To Be au sujet de P&O, qui constitue la base de la modernisation concrète des processus. Les groupes de travail n'entameront pas l'élaboration concrète des processus avant que le sponsor n'ait approuvé ces principes. Quoi qu'il en soit, ce sont les organes décisionnels de l'organisation et du BPR qui, sur la base des analyses effectuées, valident et prennent les décisions définitives.

### **19. Comment les groupes de travail sont-ils composés?**

Le choix des membres d'un groupe de travail peut se faire de différentes manières: des collaborateurs qui sont suggérés par le biais de l'équipe d'amélioration ou par le sponsor, des personnes qui ont suivi une formation en particulier (HR, BPR, PUMP) et qui sont motivées, des candidats qui s'intéressent au sujet. Certaines personnes

sont sollicitées car elles connaissent parfaitement le domaine, que ce soit au niveau théorique et/ou au niveau pratique et opérationnel. Si vous souhaitez participer, faites-vous connaître auprès des personnes qui sont responsables du projet (chef de projet interne, sponsors, etc.).

## **20. Que signifie le terme “produire un rapport”?**

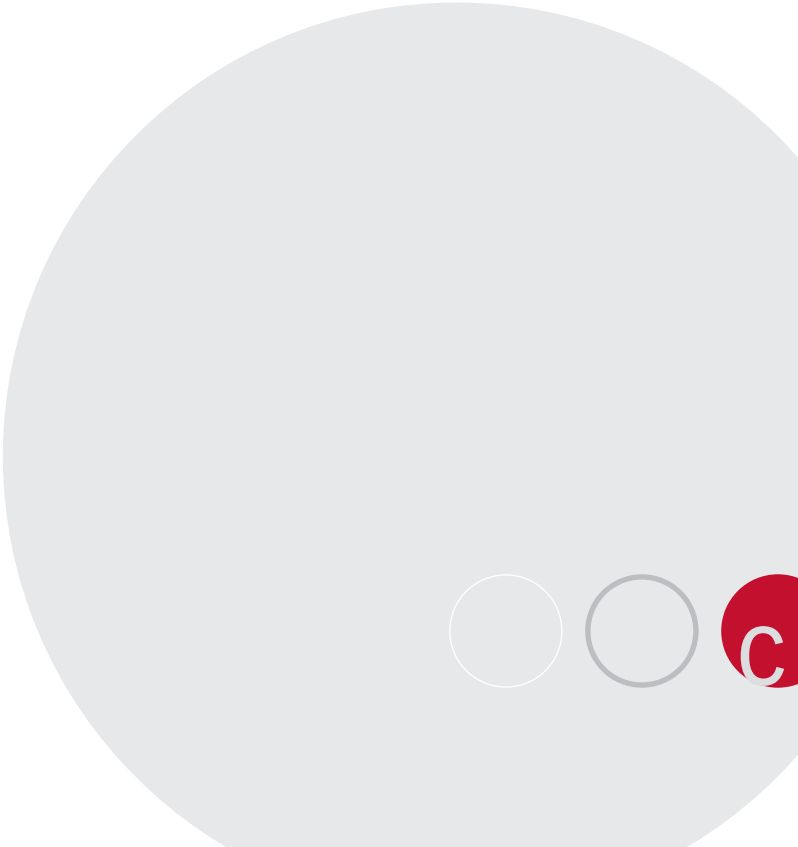
Un rapport peut porter sur une certaine situation ou problématique (par exemple, un rapport d'analyse). Dans un projet de cette ampleur, il est absolument nécessaire de disposer de documents structurés et cohérents, tant pour décrire l'analyse de la situation actuelle ou de la situation à venir (le contenu des programmes BPR), que dans le cadre du déroulement du BPR (rapports de réunions. Par exemple, chaque réunion du comité de pilotage fait l'objet d'un rapport sur les décisions, les plans d'action\*, etc.). Cela permet à chacun de disposer d'une information claire et complète.

## **21. Que est le lien éventuel avec la description de fonction\*?**

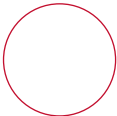
L'introduction des nouvelles carrières a entraîné l'obligation d'établir une description de fonction pour toutes les fonctions. Les différentes fonctions sont en effet classifiées sur la base de la description de fonction et ensuite reliées à un traitement. Toutes les fonctions existantes ont été répertoriées. Il est possible que la situation To Be nécessite encore de nouvelles fonctions, qui auront leur propre description de fonction.

## **22. Les BPR changeront-ils quelque chose à l'emploi contractuel? En d'autres termes, tout le monde deviendra-t-il statutaire au lieu de voir son contrat prolongé chaque année?**

Le BPR déterminera quelles sont les différentes fonctions dans l'organisation. Chacune de ces fonctions fera l'objet d'une description de fonction. Pour les tâches permanentes, l'objectif est de nommer des statutaires, mais on aura toujours besoin de contractuels pour exécuter des tâches provisoires. Il y aura toujours des personnes absentes en raison du régime de la semaine volontaire de 4 jours, de l'interruption de carrière, etc. Des contrats de remplacement seront donc toujours nécessaires.



# Liste de mots-clés



Le langage utilisé dans le contexte des BPR fait inévitablement appel à une série d'abréviations et de termes techniques anglais. Ceux-ci sont puisés dans les théories sur le management, issues pour la plupart du monde anglo-saxon. Il est souvent difficile de les traduire avec précision. Au premier abord, cette terminologie peut sembler lourde aux non-initiés. Cependant, tout comme les noms latins utilisés par les médecins, ou servant à désigner les plantes, les animaux, etc., elle définit de manière univoque les concepts utilisés et empêche de la sorte la confusion des idées au cours des discussions.

La liste reprend aussi des mots-clés appartenant à des domaines touchant de près celui des BPR, tels que contrôle interne, qualité, développement de l'organisation, gestion des ressources humaines, etc.

## Abréviations

<b>ICT/TIC</b>	Technologie de l'Information et de la Communication
<b>PMO</b>	Program Management Office
<b>SPF</b>	Service public fédéral
<b>SPP</b>	Service public (fédéral) de programmation
<b>BPR</b>	Business Process Reengineering
<b>BSC</b>	Balanced Scorecard
<b>CAF</b>	Common Assessment Framework
<b>COSO</b>	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
<b>CRM</b>	Customer Relationship Management
<b>CSF</b>	Critical Success Factor
<b>EFQM</b>	European Foundation for Quality Management
<b>ERP</b>	Enterprise Resource Planning
<b>ETP</b>	Equivalent temps plein
<b>FAQ</b>	Frequently Asked Questions
<b>FCS</b>	Facteur Critique de Succès
<b>HRM</b>	Human Resources Management
<b>KPI</b>	Key Performance Indicator(s)
<b>PDCA</b>	Plan - Do - Check - Adjust/Act
<b>QW</b>	Quick Win(s)
<b>SLA</b>	Service Level Agreement
<b>SMART</b>	Spécifique - Mesurable - Acceptable - Réaliste – lié au Temps
<b>SPOC</b>	Single Point Of Contact
<b>SWOT</b>	Strengths - Weaknesses - Opportunities - Threats
<b>TQM</b>	Total Quality Management - Gestion de la Qualité Totale

# A

## Actions d'amélioration

Activité visant à améliorer une pratique ou les résultats d'une organisation. Les actions d'amélioration peuvent être élaborées de différentes manières: exclusivement en interne, par exemple par des équipes de projet, des cercles de qualité, le benchmarking interne; avec un soutien extérieur, par exemple en faisant intervenir un consultant externe; en conjuguant les deux méthodes: consultance externe, s'appuyant sur une équipe interne.

## Activité

La composante principale d'un processus, correspondant au travail effectué. Groupe logique de tâches, produisant des résultats tangibles. Chaque processus comporte un input, différents blocs d'activités et un output.

## Activités-clés (Core business)

Ensemble d'activités cohérentes sur le plan du contenu et caractéristiques de l'activité de base d'une organisation.

## Agence ou parastatal

Une agence ou parastatal (classifiée selon les types A, B, C ou D - cf. loi du 16 mars 1954) est un instrument de mise en œuvre de la politique. Elle passe un contrat de gestion avec le SPF dont elle relève. L'agence dispose d'une certaine autonomie en matière de budget, de personnel, d'informatique, d'organisation, etc. dans les limites définies par le contrat de gestion.

Une agence conclut des accords (SLA) avec les clients (les SPF, SPP, membres associés, etc.). De cette manière, le client peut contribuer à définir les résultats, la qualité des services prestés, les délais, le prix, etc. Le SLA inclut également le rapportage, l'information et les statistiques dont le client a besoin en vue d'un soutien efficace de sa politique. Il faut veiller à assurer un échange d'information étroit entre l'agence et le client.

## Agent de changement (Change agent)

Individu (ou groupe) responsable de l'introduction du changement. Il met en branle le processus à l'origine du changement.

## Amélioration des processus (process improvement)

Approche réfléchie visant à simplifier et à uniformiser les processus, par l'utilisation de mesures et de contrôles stimulant l'amélioration constante.

## Analyse d'écart (Gap analysis)

Répertoir, au sein de l'organisation, les écarts entre la situation actuelle et la situation souhaitée.

## Analyse de risque (Risk analysis)

Phase de la procédure de maîtrise des risques au cours de laquelle sont identifiés et définis les facteurs susceptibles de menacer le résultat ou la réussite d'une action. A un moment donné, ces indicateurs de risque sont analysés en termes de probabilité (quelles sont les "chances" que le risque se manifeste), de fréquence (risque permanent, sporadique, variations saisonnières, etc.) et d'im-

portance (risque financier important, risque pour la santé des personnes, etc.). L'évaluation doit permettre de prendre des mesures préventives.

### **Analyse des coûts-bénéfices** (Cost benefit analysis)

Technique permettant de comparer, lors d'un investissement, d'une activité, d'un programme, les coûts et les avantages que l'on peut en tirer. La technique vise à désigner et à intégrer les facteurs convertibles ou non.

### **Analyse SWOT** (cf. **SWOT**)

#### **As Is** (situation existante; dans l'état actuel des choses) (Cf. aussi **To Be**)

Terme désignant le fonctionnement actuel de l'organisation.

#### **As Is-processmap** (cf. **Carte des processus As Is**)

### **Audit**

L'audit est une fonction d'évaluation indépendante visant à examiner et à évaluer les activités et les résultats d'une organisation. L'intention est de mettre en évidence les faiblesses et les erreurs, dans le but d'améliorer la qualité des activités et d'empêcher la répétition des faiblesses.

Il existe plusieurs types d'audit: l'audit financier, l'audit opérationnel, l'audit ICT, l'audit de conformité, l'audit du management, etc. L'audit peut intervenir à trois niveaux:

- le contrôle interne par le management;
  - le contrôle interne par une entité indépendante au sein de l'organisation. Elle doit examiner, entre autres, l'efficacité du management interne de l'organisation;
  - l'audit externe effectué par un organe indépendant, extérieur à l'organisation.
- Dans le secteur public, l'exécution de l'audit financier externe est souvent du ressort de la Cour des Comptes, organe du pouvoir législatif, qui tend à prendre aussi de plus en plus souvent en charge l'audit opérationnel.

## **B**

### **Back office** (Arrière bureau)

Partie de l'organisation qui preste les services internes nécessaires au soutien, à la gestion et au traitement d'un processus spécifique. Travaille exclusivement pour les clients internes. Le **front office**, par contre, est le service présent sur le terrain ou en contact direct avec le citoyen/utilisateur, chargé du contact en première ligne.

### **Balanced Scorecard (BSC)** (tableau de bord équilibré) (cf. aussi **Tableau de bord**)

Le Balanced Scorecard est un système de gestion des prestations basé sur l'utilisation de tableaux de bord. C'est une technique visant à piloter une organisation de plusieurs points de vue stratégiques, à l'aide d'indicateurs. On recherche un équilibre entre divers domaines, d'où l'appellation "système de mesure équilibré". Les quatre domaines classiques du BSC sont le volet financier, les consommateurs de services/les clients, le fonctionnement interne (processus organisationnels) et enfin l'innovation et la capacité d'apprentissage de l'organisation. Pour chacun de ces domaines, on établit des normes critiques, qui font l'objet



d'un suivi périodique. Le modèle souligne l'importance d'un équilibre entre les objectifs à court et à long terme, la stabilité et le changement.

### **Baromètre de l'amélioration**

Instrument qui mesure périodiquement la satisfaction des utilisateurs par le biais d'un questionnaire semi-standardisé. Le baromètre de l'amélioration est élaboré en fonction de critères "doux". L'évaluation régulière du résultat du baromètre de l'amélioration donne une image de l'évolution du projet en fonction des composantes critiques suivantes:

- Progression du (des) groupe(s) de travail quant aux objectifs
- Fonctionnement du (des) groupe(s) de travail
- Engagement de toute la direction
- Engagement de l'organisation / du personnel
- Efforts requis du (des) groupe(s) de travail

### **Baromètre de la qualité**

Instrument qui mesure périodiquement la qualité du service et la satisfaction des utilisateurs externes par le biais d'un questionnaire semi-standardisé. Le baromètre est élaboré en fonction de critères "doux". L'évaluation régulière du résultat du baromètre donne une image de l'évolution en fonction des composantes critiques:

- La rapidité
- L'exactitude
- La prévenance
- L'efficacité

### **Benchmark** (point de comparaison)

Il s'agit des résultats spécifiques que diverses organisations atteignent au cours d'un processus comparable. Ils comprennent les résultats de mesure ou les normes qui servent de point de référence (bon exemple, bonne pratique) lors de la mesure des prestations d'un processus en fonction de l'amélioration de la qualité.

#### • **Benchmarking**

Pratique d'analyse comparative systématique de processus et/ou de résultats entre deux ou plusieurs organisations dans le but de tirer profit des bonnes pratiques. Une équipe qualité interne peut être chargée de l'introduction de la bonne pratique adaptée à l'organisation en question. On distingue plusieurs sortes de benchmarking:

#### • **Benchmarking interne**

Dans le cadre du benchmarking interne, des actions ou des fonctions analogues sont comparées au sein d'une même organisation. Le grand avantage du benchmarking interne est la relative facilité avec laquelle l'on peut traiter des données et informations sensibles et la plus grande disponibilité de données standardisées.

#### • **Benchmarking des processus et des résultats**

Le benchmarking des processus compare des activités et des processus. Le benchmarking des résultats compare des outputs, des effets et d'autres indicateurs de résultat tels que la qualité et l'efficacité. Dans tous les cas, l'intention

est d'améliorer les processus critiques et les activités spécifiques. Le benchmarking des processus et celui des résultats se complètent et sont en principe tous deux nécessaires pour tirer des conclusions en matière de bonnes pratiques.

- **Benchmarking stratégique**

Le benchmarking stratégique est utilisé lorsque les organisations souhaitent améliorer leurs prestations globales en examinant les stratégies à long terme et les méthodes de travail générales qui ont permis à d'autres organisations de réaliser des prestations de haut niveau. Il s'agit de comparer des aspects importants tels que les compétences-clés, le développement de nouveaux produits et services, d'autres activités ou l'adoption d'une attitude plus efficace à l'égard du changement qui caractérise le monde extérieur.

**Best practice(s)** ➤ mieux: **Good practice(s)** (cf. **Bonne pratique**)

**Bloc d'activités**

Groupe d'activités liées entre elles par un rapport logique. Différents blocs d'activités constituent un processus.

**Blueprint** (plan conceptuel)

Concept à la base des programmes BPR. Détermine les éléments d'intégration et leur cohérence. Il faut tenir compte de ces éléments (stratégie, culture, performance, organisation, compétence, processus, facilités, équipements, applications, etc.) pour parvenir à un fonctionnement meilleur et durable au sein de l'organisation.

**Bonne gouvernance** (Good governance)

La bonne gouvernance publique implique que le cycle stratégique et de gestion (préparation, définition, exécution, suivi, évaluation de la politique) et les activités de pilotage, de maîtrise, de justification et de contrôle soient mises en œuvre avec transparence, intégrité et responsabilité.

L'économie d'entreprise fait souvent référence aux **4 E**: Economie, Efficience, Efficacité et Ethique. Dans le secteur public, ces termes sont interprétés de la manière suivante:

- Quel budget pouvons-nous y consacrer (économie)?
- Quels moyens allons-nous mettre en oeuvre (efficience)?
- Quel objectif voulons-nous atteindre (efficacité)?
- De quelle manière voulons-nous y parvenir (éthique)?

**Bonne pratique** (Good practice)

Terme désignant des prestations, méthodes ou approches de l'excellence, conduisant à des niveaux de prestation exceptionnels, par exemple dans un des critères du CAF.

Le terme "Best Practice" est un concept relatif concernant des pratiques d'entreprise novatrices ou intéressantes identifiées par le benchmarking. Il est conseillé de parler de "bonnes pratiques" pour éviter une classification inutile.

**Bottom-up**

Flux ascendant des informations, des points d'attention, des propositions, ... dans l'organisation fonctionnelle. La base ("bottom") s'adresse à des niveaux supérieurs de management ("up"). L'inverse est "top-down".

### **Brainstorm(ing)** (littéralement: “remue-méninges”)

Technique de groupe permettant de générer librement des idées sur un sujet donné en un laps de temps très court. S'utilise lorsque le processus de réflexion est bloqué, pour s'assurer que toutes les dimensions d'un thème ont été abordées, ou pour faciliter l'expression des opinions.

### **Business case** (étude de cas)

Une représentation structurée visant une amélioration organisationnelle, en vue de soutenir les décideurs. Elle contient une analyse de la prestation des processus de fonctionnement et les besoins ou problèmes associés, les solutions alternatives proposées, les hypothèses, les limites, et une analyse des coûts-bénéfices en fonction des risques.

### **Business process** (processus organisationnel)

Un groupe d'activités liées, permettant d'atteindre, à l'aide de moyens, des résultats fixés à l'avance en appui de la mission et des objectifs.

### **Business Process Reengineering (BPR)**

Une remise en question fondamentale et une redéfinition radicale des processus (clés), en vue de faire des progrès significatifs dans les domaines qui sont importants pour les clients et les parties prenantes, en particulier sur le plan des facteurs critiques de prestation tels que le coût, la qualité, la rapidité, le service et la convivialité.

## C

### **CAF** (cf. **Common Assesment Framework**)

#### **Caisse de résonance**

Forum où s'échangent des idées et des réflexions en matière de conseil ou d'évaluation.

#### **Call center** (centre d'appel téléphonique)

Canal d'interaction centralisé (pas nécessairement en un seul lieu), où une équipe fournit une réponse téléphonique à des questions spécifiques, à l'aide d'équipement ICT.

#### **Carte des processus As Is**

Tableau détaillé des processus actuels. Est utilisé comme base de départ pour mesurer les progrès consécutifs aux actions d'amélioration.

#### **Cellule stratégique**

La cellule stratégique soutient le ministre lors de la préparation et de l'évaluation de la politique, à la lumière de son intégration et de sa coordination optimale au sein du service public fédéral.

#### **Cercle de Deming** (cf. cycle **PDCA**)

#### **Change agent** (cf. Agent de changement)

#### **Change management** (cf. **Gestion du changement**)

#### **Chargé de relations** (Account manager)

Représentant du client au sein de l'organisation interne. Responsable des rela-

tions entre les services et le client. Assure le contact avec le client et la qualité du service. Il contribue à la mise en place d'une relation solide.

### **Charte**

Document soulignant les principes, les valeurs et les objectifs de l'organisation.

### **Chef de projet**

Personne assumant la responsabilité du déroulement et de la réussite d'un projet. Pilote le projet du point de vue du contenu en concertation avec les membres de l'équipe de projet et le client.

### **Chemin critique (méthode du) (Critical Path Method (CPM))**

Méthode qui analyse l'ordre de succession des événements, lors de la prévision d'activités, afin de parvenir à une planification, un pilotage et une progression réaliste. Le chemin critique est l'enchaînement le plus long d'activités dépendantes conduisant à l'achèvement du plan.

### **Citoyen/utilisateur**

Le terme citoyen/utilisateur est utilisé pour souligner la double relation entre le service public et d'une part les utilisateurs du service public et d'autre part le grand public qui, en tant que citoyen et contribuable, a un intérêt dans les services et leur résultat.

### **Client (Customer)**

Le "client" se définit comme "consommateur de services". Ce client peut être interne (fonctionnaire) ou externe (citoyen, entreprise), volontaire ou obligé (exemple: le contribuable). C'est pourquoi, dans ce contexte, nous définissons généralement le "client" comme "citoyen/utilisateur".

### **Coach (cf. aussi Mentor) (dérivé Coaching)**

La personne qui veille au rendement de son équipe en encourageant chacun à donner le meilleur de lui-même, dans un esprit d'équipe. Il doit apprendre à maîtriser les conflits, à évaluer à sa juste valeur le travail de chaque individu, à inspirer, motiver et responsabiliser ses collaborateurs, et pouvoir entamer le dialogue avec d'autres équipes. Le coach ne doit pas posséder la même expertise que les membres du groupe.

### **Code de conduite (Ethique; déontologie)**

La réponse, pour une fonction ou une organisation précises à la question: "De quelle manière voulons-nous y parvenir?", traduite en règles et en recommandations. Les normes de conduite peuvent faire référence aux valeurs, à l'intégrité, etc. ou à des activités spécifiques telles que l'audit ou le benchmarking.

### **Comité de pilotage (Groupe de pilotage)**

Organe supérieur de décision au sein de l'organisation du projet. Effectue le suivi du contenu, rectifie le cap et valide les résultats (délivrables).

### **Committee Of Sponsoring Organizations (COSO)**

Association privée (°1985, Etats-Unis) pour la promotion des principes d'éthique et de bonne gouvernance. A développé au début des années 90 un modèle de contrôle interne: le modèle COSO.

### **Common Assesment Framework (CAF) (Cadre d'autoévaluation commun)**

Instrument d'évaluation organisationnel pour services publics, basé sur neuf cri-

tères. Convient très bien comme amorce d'un processus d'amélioration permanente.

### **Compétence**

Aptitudes et connaissance nécessaires pour pouvoir exercer une fonction correctement.

### **Compétences-clés**

Les compétences-clés sont les compétences qui sont attendues de la part de chaque fonctionnaire dans l'exercice de sa fonction. Elles concernent les valeurs de l'organisation et contribuent à la réalisation de la mission et de la stratégie: collaboration - serviabilité - loyauté – orientation résultat – développement personnel.

### **Consolider**

Réunir des activités ou des résultats afin de parvenir à un ensemble consistant; dans un contexte de BPR, le but visé est de réaliser un maximum d'économies d'échelle et d'accroître la cohérence.

### **Continuous process improvement** (amélioration continue des processus)

Veiller à rechercher en permanence des améliorations graduelles dans la manière dont les produits et services sont fournis et dont les activités internes sont dirigées.

### **Contrôle de gestion** (cf. aussi **Contrôle interne**)

Mettre en œuvre une comptabilité générale, analytique et budgétaire, et appuyer le management à l'aide des mesures de prestation et du contrôle interne.

### **Contrôle interne** (cf. aussi **Audit**)

Extrait de l'AR du 26 mai 2002 (MB 31.05.2002)

Le contrôle interne est un ensemble de mesures et d'actions mises en œuvre, exécutées et suivies par le comité de direction, par les titulaires des fonctions de management, par les responsables et par le personnel de tout service public fédéral (de programmation), destiné à fournir une garantie raisonnable quant à la maîtrise des risques portant atteinte à la réalisation de ses objectifs entrant dans les domaines suivants: la réalisation efficace et efficiente des opérations, la fiabilité des informations financières et de gestion et la conformité aux législations et réglementations en vigueur. Le conseil stratégique fixe les niveaux de risque acceptables et veille à l'adéquation du système de contrôle interne.

Dans le cadre de sa fonction, le directeur du service d'encadrement Budget et Contrôle de la Gestion de chaque service public fédéral est responsable du système de contrôle interne relatif à la gestion budgétaire, comptable et des aspects y afférent du contrôle de gestion.

Le service public fédéral Budget et Contrôle de la Gestion assure un support méthodologique au système de contrôle interne des différents services publics fédéraux et services publics fédéraux de programmation dans les domaines suivants: opérationnel, systèmes d'information, juridique et concordance avec la législation et la réglementation en vigueur.

Le président du comité de direction du service public fédéral ou le président du service public fédéral de programmation veillent au développement du système

de contrôle interne dans un délai de deux ans prenant cours à partir de son entrée en fonction.

### **Coordonner**

Faire correspondre entre eux toutes les activités et équipements en vue de parvenir aux objectifs préalablement fixés.

### **COSO (modèle)** (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)

Le modèle COSO, universellement admis en tant que base d'un bon système de contrôle interne, définit le contrôle interne comme un processus, mis en oeuvre par le conseil d'administration, la direction ou d'autres membres du personnel, ayant pour but de garantir de manière satisfaisante la réalisation des objectifs en ce qui concerne:

- l'efficacité et l'efficience des opérations;
- la fiabilité du rapportage financier;
- la conformité avec la législation et la réglementation.

Par arrêté royal du 26 mai 2002 (MB 31.05.2002), son application a été rendue obligatoire pour l'administration fédérale belge.

### **Cost benefit analysis** (cf. **Analyse des coûts et bénéfices**)

#### **Critère**

Un critère est un indicateur de prestation au niveau de l'organisation, avec échelle de mesure et procédure de mesure. Il donne une bonne indication de la réussite ou de l'échec du fonctionnement d'un processus.

### **Critical Path Method (CPM)** (cf. **Chemin critique**)

### **Critical Success Factors (CSF)** (cf. **Facteurs critiques de succès**)

#### **Culture**

Les convictions, comportements, et suppositions que les membres d'une organisation s'approprient au fur et à mesure.

### **Customer** (cf. **Client**)

### **Customer Relationship Management (CRM)**

Approche mettant le client au centre de l'organisation.

### **Cycle PDCA** (cf. **PDCA**)

## **D**

### **Data mining**

L'extraction d'informations antérieurement inconnues hors de données, présentées souvent dans des quantités importantes.

### **Data warehouse**

Enregistrement massif de données dans des fichiers informatiques. Ceux-ci sont accessibles pour le traitement informel, analytique, aussi en relation du temps, appropriés à la mise en oeuvre des orientations politiques.

### **Déclaration de mission** (Mission statement)

L'ensemble de la vision, de la mission et des valeurs d'une organisation, consi-

gné dans un texte bref, synoptique et attrayant. Aussi: identité de l'organisation.

### **Définition de processus** (cf. aussi **Schéma fonctionnel**)

Représentation graphique d'une série d'actions qui interviennent dans un processus.

### **Déléguer**

Attribuer à une autre personne le droit et le pouvoir d'agir, en confiant des tâches aux collaborateurs, et en donnant l'autorisation (la compétence) d'agir et de fixer l'obligation (responsabilité) des collaborateurs au bénéfice d'une exécution satisfaisante du travail. Le management n'est toutefois pas dégagé de sa responsabilité finale.

### **Délivrable** (deliverable)

Informations documentées et production de connaissances qui sont le résultat d'un processus méthodologique et devant généralement être fournies à un moment fixé à l'avance.

### **Deming (Cercle de)** (cf. **PDCA**)

#### **Description de fonction**

Analyse des activités d'un membre de l'organisation sous ses différents aspects: la place au sein de l'organisation, les relations internes et externes, les finalités et objectifs de la fonction, les rôles, les terrains et domaines d'action, les résultats, la mesure des prestations, les critères de comportement, etc.

#### **Description fonctionnelle** (pour une application)

La capacité et les comportements d'une application, d'une partie d'une application, ou d'un système, vus comme la somme de ses caractéristiques; ce dont il/elle devrait être capable.

### **Desk research**

Réunir des informations éparses préexistantes concernant un sujet.

### **Développement de l'organisation**

Les efforts permanents d'une organisation sous tous ses aspects (leadership, stratégie; management des collaborateurs, des moyens, des processus) en vue de répondre toujours mieux aux attentes équilibrées de toutes ses parties prenantes.

### **Diagramme**

C'est la forme la plus simple du schéma fonctionnel. Il donne un aperçu simple et rapide d'un processus. Les diagrammes sont des outils permettant de représenter des processus importants et complexes, ou documenter des tâches individuelles.

### **Dispatcher**

Transmettre un appel, une demande, un incident ou un problème au bloc d'activités opportun ou au processus susceptible d'offrir une solution.

### **Données** (Data; cf. aussi **Information**)

La reproduction objective ou subjective de faits et de connaissances via un média déterminé.

### **Données objectives**

Les données objectives sont toutes les données qui se limitent à des faits, des

observations et des constatations sans être influencées par les sentiments ou préjugés individuels; également les données obtenues auprès d'un échantillon suffisamment important d'un groupe-cible et examinées par rapport à une série de critères pertinents.

### **Données subjectives**

Toutes les données qui reflètent l'opinion et l'appréciation des parties prenantes internes et externes et qui concernent ou sont issus de leur point de vue personnel.

### **Durée du cycle** (Cycle time)

Le temps qui s'écoule entre le début et la fin d'un processus.

## **E**

### **Economie** (Economy)

Grandeur désignant la consommation des moyens, ou la minimalisation des moyens, nécessaires à la réalisation d'une activité.

### **Effets** (Outcome)

Ce sont les conséquences souhaitées, mais aussi indésirables, d'une prestation: l'effet des résultats d'un processus sur les parties prenantes. Ce terme fait référence aux changements de situation de certains groupes-cibles dans un domaine politique quelconque (chômeurs, jeunes, etc.) ou dans certains phénomènes (pollution, accidents de la route, etc.).

### **Efficacité** (Effectiveness)

Critère pour faire les choses appropriées ("que voulons-nous atteindre?"). La relation entre l'effet atteint, ou outcome, et l'objectif fixé, l'output réalisé. Le degré d'obtention du résultat souhaité.

- **Efficacité des coûts**

La relation entre les effets (outcome) que les objectifs de l'organisation visent à atteindre et les coûts qui y sont liés, éventuellement en incluant l'ensemble des coûts sociaux.

### **Efficience** (synonyme: Rendement) (Efficiency)

Critère pour faire les choses de manière appropriée (quels moyens allons-nous mettre en oeuvre?). Les outputs en proportion des inputs ou du coût. La productivité peut être considérée comme un synonyme. La productivité est mesurée sur base de l'ensemble des facteurs de production ou sur base d'un facteur spécifique.

- **Efficience des coûts**

L'output obtenu au coût le plus bas.

### **E-government**

L'e-government est un concept visant à améliorer la qualité des prestations de service des services publics aux citoyens et aux entreprises par le biais des nouvelles technologies de l'information et de la communication, et notamment par l'Internet. Quelques exemples: la Banque Carrefour de la Sécurité sociale, la



déclaration d'impôt par voie électronique, etc. Selon une étude, en 2003 la Belgique était en 9<sup>e</sup> position, sur 22 pays.

### **Enquête** (Survey)

La récolte de données relatives aux opinions, aux attitudes ou aux connaissances d'individus ou de groupes. En règle générale, l'enquête porte sur un échantillon représentatif du groupe cible.

### **Enterprise Resource Planning (ERP)**

L'ERP est un logiciel intégré permettant de gérer les différents domaines d'une organisation: planification, commandes, gestion du matériel, production, comptabilité, finances, personnel, ... Elle utilise une seule banque de données pour tous les modules. Les données sont introduites une seule fois et sont accessibles à toute l'organisation.

### **Equipe d'amélioration**

Un groupe d'experts internes et externes qui veillent à la réalisation concrète du BPR d'un programme spécifique (analyse de la situation actuelle, définition des améliorations, etc.)

### **Equipe restreinte** (kernteam)

Cellule au sein de la structure du projet BPR, comprenant les membres suivants: le sponsor principal, le manager de programme interne et externe, les représentants du SPF P&O. Elle garantit le déroulement de qualité de la mission et veille au suivi contractuel des consultants externes.

### **Equivalent Temps Plein (ETP)** (VTE: voltijds equivalent; FTE: Full Time Equivalent)

Un ETP est une unité de temps correspondant au temps que consacre une personne travaillant à temps plein (100%) pendant un an à son engagement direct et indirect.

1 ETP= 365 jours par an -104 jours de week-end -absences. Les absences englobent: le congé syndical, le congé de maladie et les absences suite à un accident, le congé de maternité, les dispenses de service, le congé de circonstances, la compensation, les détachements, les jours fériés, les jours de congé. Lorsqu'un certain nombre d'ETP est calculé sur la base de l'engagement direct nécessaire pour mener à bien les processus, ce résultat correspond au nombre de collaborateurs à temps plein dont on aurait besoin pour mener à bien ces processus. Pour convertir ce résultat en nombre de personnes, il faut appliquer un facteur de correction pour le régime de travail moyen de l'organisation.

### **European Foundation of Quality Management (EFQM)**

Cette fondation a été créée en 1988 par 14 multinationales européennes et compte actuellement 700 membres dans l'industrie. Elle soutient l'amélioration de la qualité et l'excellence au sein de l'organisation par l'utilisation du modèle EFQM. Ce modèle de développement d'organisation évalue le niveau de qualité dans différents domaines, par le biais de l'autoévaluation.

Il existe une version adaptée à une utilisation dans le secteur public: le modèle CAF (°2000; deuxième version: CAF 2002).

### **Expertise** (know how)

Connaissances et compétences dans un certain domaine; savoir-faire.

# F

## **Facteur d'environnement**

Un élément externe qui influence le fonctionnement d'une organisation et sur lequel celle-ci a peu de prise. Exemples: le marché boursier, l'évolution démographique.

## **Facteurs critiques de succès (FCS) (Critical Success Factors (CSF))**

Les aspects matérialisés et mesurables des conditions critiques de succès, à savoir les conditions nécessaires à la réussite de l'organisation à moyen terme.

## **Fiche de programme**

Fiche précisant l'objectif du programme d'amélioration d'un macro-processus. Elle énumère les points sensibles constatés, indique les points d'attention, et détaille les documents à fournir (délivrables) en vue de réaliser l'optimalisation.

## **Flow chart (cf. Schéma fonctionnel)**

### **Focus**

Point d'attention particulier.

### **Follow-up (suivi)**

Suite aux changements au sein d'une organisation, le follow-up (suivi) est chargé de vérifier dans quelle mesure les objectifs sont atteints et, sur ces bases, de lancer de nouvelles initiatives ou de veiller à ce que la stratégie et la planification soient adaptées aux nouvelles circonstances.

### **Fonction**

Groupe d'activités pouvant être exécutées par une personne.

### **Fonctions de base**

Les fonctions sont des ensembles de tâches et d'activités qui doivent aboutir à la création de valeur ajoutée, en passant par un ou plusieurs processus.

### **Fournisseur**

Un fournisseur fournit des biens et/ou des services à un client. Ces biens/services fournissent une certaine forme d'input au bénéfice des processus de l'organisation: idées, connaissances, moyens, matériaux, etc.

### **Frequently Asked Questions (FAQ) (Foire aux questions)**

Liste des questions souvent posées, avec leurs réponses.

### **Front office (cf. Back office)**

# G

## **Gantt chart (graphique de Gantt)**

Représentation graphique d'un schéma de planification par un histogramme horizontal, utilisé principalement dans le cadre de la gestion de projets. Sert à faciliter la planification, la coordination, à tracer les tâches spécifiques du projet. Il peut s'agir d'une simple version papier, comme du résultat extrêmement complexe d'un logiciel de gestion de projets.

## Gap analysis (cf. **Analyse d'écart**)

### Générique

Applicable en général (modèle, processus, etc.); non spécifique.

## Gestion de la **Qualité Totale** (cf. **Qualité**)

### Gestion du changement (Change management)

La gestion du changement signifie plusieurs choses: susciter le changement nécessaire au sein d'une organisation; la gestion, par l'organisation, de la dynamique du changement; l'implémentation et le soutien du changement.

### Gestion des connaissances

Gestion du savoir-faire dans une organisation par le biais de l'optimalisation d'une infrastructure de la connaissance. Celle-ci représente la somme de toutes les ressources et moyens dont quelqu'un dispose pour acquérir de nouvelles connaissances.

### Gestion de projet

Méthode efficace pour venir à bout de tâches complexes et nouvelles, indépendante des structures hiérarchiques habituelles. Ce type de tâches peuvent être réalisées avec succès par des spécialistes de tous les domaines représentés dans l'équipe. Facilite le suivi du projet.

### Gestion des ressources humaines (GRH) (Human Resources Management (HRM))

Gestion de l'ensemble du personnel d'une organisation. Le HRM contribue à la réussite de l'organisation par la planification et l'apport, l'engagement et le renfort, le maintien et le développement d'un effectif de personnel productif et rentable. Elle propose une approche stratégique et cohérente pour la gestion de son capital humain, qui contribue individuellement et collectivement à atteindre les objectifs de l'organisation.

### Gestion des risques

La procédure globale permettant à l'administration d'organiser ses activités en fonction des profils de risque. Parmi les activités:

- la récolte et le traitement de données et d'informations;
- l'analyse des risques;
- les activités de sélection;
- les actions en matière d'assistance, de contrôle et de perception;
- la mesure, l'analyse et l'intégration des résultats;
- la proposition d'adaptations à la législation ou aux règlements, et les actions de prévention.

Le processus de maîtrise des risques doit toutefois permettre l'intégration de décisions de l'autorité politique ou de décisions stratégiques administratives.

### Good governance (cf. **Bonne gouvernance**)

### Goulot d'étranglement

Problème où se repose la difficulté dans une situation donnée. Obstacle pour atteindre une meilleure prestation.

### Government governance (Administration publique)

La "Gouvernance" est la tâche de ceux qui tentent de mettre en œuvre, par l'application d'un système administratif approprié, les principes garantissant la crois-

sance économique, au bénéfice de toute la population d'une société. Pour mettre en oeuvre la politique de manière efficace et efficiente, les mots d'ordre sont: simplicité, transparence, accès facile pour le public, équité, et une orientation basée sur l'obtention de résultats, plutôt que la simple exécution de procédures formelles.

### **Groupe de travail**

Une équipe composée de fonctionnaires issus de services centraux et/ou de services extérieurs. Ils sont choisis sur base de leur expertise fonctionnelle ou sur base de leurs connaissances approfondies de certains aspects des processus, ou sur base de leur familiarité avec le terrain. Les groupes de travail font des propositions concernant des processus spécifiques ou des problèmes particuliers.

### **Guichet unique** (cf. aussi **Single Point Of Contact**)

Point de contact unique au sein de l'organisation pour le citoyen/utilisateur. Pour toute question relevant des compétences de l'organisation, il suffit de s'adresser à un seul guichet.

## **H**

### **Help desk**

Point de contact central pour les utilisateurs ayant des problèmes ou des questions (par exemple, en matière d'ICT).

### **Human Resources Management (HRM)** (cf. **Gestion des ressources humaines (GRH)**)

## **I**

### **Implémenter** (mettre en oeuvre)

Exécuter un plan, introduire un nouveau système dans une organisation.

### **Indicateur**

Un paramètre permettant de suivre un processus (input, activité, output, satisfaction des clients, etc.). Ces données peuvent être enregistrées dans une "banque de données de contrôle de la gestion" ou un "système d'information à l'intention du management", qui représente une source d'informations importante pour le manager. Les indicateurs peuvent être internes (concernant la productivité d'une unité) ou externes (orientés client). On distingue quatre catégories importantes d'indicateurs: quantité, qualité, temps et coût.

### **Indice**

Un rapport, calculé sur base de différents indicateurs.

### **Information**

Données (ou "data") auxquelles le récepteur attribue une signification et pouvant donner lieu à une action.

## Input

Moyens attribués. Toute sorte de moyens nécessaires pour lancer un processus. Exemples: besoins des utilisateurs, moyens financiers, humains et technologiques, données, procédures.

## Inspection

Mesure de contrôle et forme de vérification indépendante. La vérification vise le contrôle de l'exhaustivité, de la précision, de l'authenticité et/ou de la validité de transactions, d'actions ou d'informations.

## Instruction de travail (cf. aussi Procédure)

Description textuelle d'une activité, généralement un élément du processus.

## Interface

Maillon entre deux opérateurs (hardware, software, processus, être humain) leur permettant d'échanger des informations par l'application de règles logiques et matérielles communes.

## Issue (sujet; question)

# J

## Jalon (Milestone)

Il indique à quel moment l'organisation doit être capable de réaliser un objectif précis dans le cadre d'un thème donné. Il représente des moments charnières auxquels l'organisation doit disposer de certaines qualités et capacités. Il signale des résultats/effets mesurables intermédiaires en vue d'atteindre finalement la réalisation de l'ensemble du thème.

# K

## Key Performance Indicator (KPI) (indicateur de performance clé)

C'est un paramètre qui mesure une prestation quantitative et/ou qualitative d'un processus. On peut définir plusieurs KPI par processus. Ces KPI sont généralement définis en fonction des objectifs stratégiques, c'est-à-dire des résultats escomptés. C'est dans cette optique que les indicateurs sont définis, mesurés et suivis en vue d'être rectifiés. Exemples de KPI: temps de déroulement, efficacité, satisfaction des clients, satisfaction du personnel.

## Kick-off meeting

Réunion de démarrage dans un projet. Lors de cette première réunion, les structures et les tâches sont expliquées à toute l'équipe de projet. Le but est de fournir les mêmes informations à tous les participants.

# L

## **Leadership**

La manière dont la direction de l'organisation définit le cap, le traduit dans la réalité quotidienne et le réoriente au gré des conditions changeantes, en vue de réaliser les objectifs stratégiques fixés.

# M

## **Mentor**

Personne ayant de l'expérience, qui transmet ses connaissances et sa sagesse à une personne, afin de la piloter, de lui indiquer des défis et de la guider.

## **Mesure de performance** (Performance measurement)

Mesure et évaluation de résultats via des indicateurs mesurables, qui ont été développés pour pouvoir être suivis systématiquement; approprié pour suivre la progression en matière de réalisation d'objectifs fixés.

## **Mission**

Définition relativement statique et succincte des fondements, du focus stratégique, des valeurs et des normes ou modèles comportementaux d'une organisation. La mission répond essentiellement aux questions de base: "Que voulons-nous?" "comment voulons-nous atteindre cela?" "à quelles normes et valeurs attachons-nous de l'importance?"

## **Mission statement** (cf. **Déclaration de mission**)

## **Modèle**

La représentation visuelle d'un processus, d'un système ou domaine par le biais d'une série de composantes. Restitution rationnelle, simplifiée, abstraite de la réalité. Le but d'un modèle est de connaître et de comprendre cette réalité complexe, afin de la saisir et de la maîtriser.

## **Modèle COSO** (cf. **COSO**).

## **Modèle de référence**

Une structure de critères de base techniques et organisationnels fournissant un système de conditions annexes pour l'interprétation et la comparaison du modèle réel.

## **Monitoring** (cf. **Suivi**)

## **Motivation**

La bonne volonté que mettent les collaborateurs à s'engager en vue de la réalisation des objectifs fixés.

## **Moyens** (Ressources)

Nom collectif désignant les efforts tant technologiques, budgétaires qu'humains permettant d'assurer le fonctionnement du processus, ou la gestion du projet.

# N

## **Norme**

Indicateur de direction possédant une valeur généralement convenue servant de guide à l'organisation.

## **Norme de qualité**

Le niveau de qualité prédéfini auquel on se compare.

# O

## **Objectif**

Un objectif est la description de l'état que l'organisation veut atteindre dans le futur, exprimé en termes de résultats concrets, mesurables à l'aide d'indicateurs ou de critères appropriés. La formulation des objectifs fait appel à la méthode SMART (Spécifique - Mesurable - Acceptable - Réaliste - lié au Temps).

## **Objectif opérationnel**

La formulation la plus concrète d'un objectif au niveau d'une entité organisationnelle. Un objectif opérationnel peut immédiatement être traduit en une série d'activités.

## **Objectif stratégique**

But essentiel à long terme pour l'organisation. Élément du plan de management.

## **Organigramme; Ordinogramme**

Représentation schématique de la structure organisationnelle.

## **Organisation apprenante**

Une organisation dans laquelle les collaborateurs accroissent en permanence leurs propres connaissances et celles de leurs collègues afin d'atteindre les résultats souhaités. Elle est capable de réagir avec flexibilité aux changements de l'environnement et aux besoins de l'organisation.

## **Organisation matricielle**

Type de structure organisationnelle avec subdivision en services verticaux et horizontaux. Les organisations verticales se consacrent aux domaines spécifiques externes et sont responsables de leurs propres résultats. Les organisations horizontales sont axées vers l'intérieur. Elles accompagnent, soutiennent et conseillent les organisations verticales, et ce, chacune dans son domaine spécifique. Chaque domaine spécifique est représenté dans les organisations verticales par un service d'encadrement. L'avantage principal de l'organisation matricielle est la répartition efficace des moyens disponibles.

## **Organiser**

Processus consistant à identifier, partager et grouper le travail à exécuter; définir les responsabilités, déléguer les compétences et fixer qui rend compte à qui, afin de permettre aux personnes de collaborer de la manière la plus efficace et efficace en vue d'atteindre les objectifs préalablement fixés.

## **Orientation client**

L'orientation client est la disposition individuelle nécessaire pour, par le biais de l'écoute active:

- vouloir entendre ce que dit le client;
- vouloir vraiment aider le client qui rencontre un problème;
- pouvoir admettre les sentiments du client;
- avoir confiance dans la capacité du client à exprimer ses sentiments.

Une solution est recherchée en concertation avec le client, de manière adéquate, en tenant compte de l'intérêt du client et de l'organisation.

## **Outcome** (cf. **Effets**)

### **Out of the box thinking**

La capacité de réfléchir en dehors des sentiers battus et des cadres préétablis.

### **Outil** (instrument; tool)

Moyen technologique, telles que les applications informatiques.

### **Output**

Prestations. Le résultat immédiat de ce que le processus produit in fine, lorsque l'objectif du processus est atteint; il peut s'agir d'un produit ou d'un service. On fait la distinction entre un output final et un output intermédiaire. L'output intermédiaire consiste en produits ou services fournis à d'autres entités de l'organisation. L'output final est fourni à des destinataires extérieurs à l'organisation.

# **P**

## **Parastatal** (cf. **Agence**)

### **Partenaires**

Les partenaires sont les personnes ou les services extérieurs à l'organisation avec lesquels on collabore pour réaliser la vision, la mission et la stratégie.

### **Partenariat** (Partnership)

Collaboration avec une autre partie sur une base commerciale ou non en vue de réaliser un objectif commun; généralement confirmé par un accord de partenariat.

### **Partie prenante** (Stakeholder)

Les parties prenantes sont les individus ou les instances qui ont un intérêt direct, social, financier ou autre, dans les prestations ou la réussite de l'organisation ou dont les agissements ont une influence ou une conséquence pour l'organisation.

Exemples: ministre, dirigeants désignés et organes supérieurs du gouvernement, management, collaborateurs, grand public, agences de contrôle, médias, fournisseurs, donneurs d'ordre (fournisseurs de budgets), partenaires, consommateurs de services, autres autorités, associations professionnelles, syndicats, société au sens large, etc. Les différentes parties prenantes ne sont pas nécessairement sur un pied d'égalité.

### **PDCA (cycle)** (Cercle de Deming)

Abréviation de: Plan - Do - Check - Adjust/Act (Planifier - Réaliser - Contrôler -



Corriger). Modèle dynamique qui vise l'amélioration continue. Les enseignements que nous tirons en parcourant les quatre phases du premier cycle nous permettent d'entamer un second cycle, etc. Ce cycle, basé sur le changement permanent, est la spirale de l'amélioration.

(Cette vision est due à W. Edwards Deming, lequel s'est inspiré d'un concept des années 30, dont l'origine remonte à Walter Shewhart, Western Electric; d'où le nom de "Cercle de Deming").

### **Perception**

Critère subjectif à propos d'une donnée quelconque. La représentation qu'un individu ou un groupe se fait d'un élément de son environnement, basée sur et teintée par des expériences et observations personnelles.

### **Performance**

La mesure dans laquelle les objectifs fixés sont exécutés de manière efficace et efficiente.

### **Pilotage**

Toute forme d'influence orientée, de la part du management d'une organisation, pour la faire avancer dans la bonne direction.

### **Plan d'action**

Approche définissant les démarches spécifiques (actions, responsabilités, délais, moyens nécessaires, etc.) qui doivent être entreprises pour réaliser une stratégie ou une tâche, après que le cap ait été défini.

### **Plan de gestion de projet**

Méthode selon laquelle s'effectuera le pilotage du projet. Inclut: (1) la définition des objectifs en termes de temps, coût, qualité et quantité à atteindre, (2) la définition des tâches du projet, méthodes et plannings, et (3) l'exécution de ces tâches, (4) la maîtrise des risques, de la qualité, des coûts et des moyens, et (5) la mesure des résultats.

### **Plan de management** (cf. aussi **Plan stratégique**; **Plan opérationnel**)

Le plan de management contient entre autres les objectifs stratégiques que l'on veut atteindre à long terme, et la manière dont ceux-ci sont traduits en objectifs opérationnels à court terme (1 an) et à moyen terme (2 à 3 ans). Il donne aussi une image globale des moyens financiers.

### **Plan opérationnel** (cf. aussi **Plan de management**)

Instrument permettant aux services publics de définir leurs objectifs, qui sont contenus dans le plan de management, en termes de résultat (output) ou d'effet (outcome), ainsi que la manière dont ils seront atteints (actions à entreprendre, projets à lancer) et pilotés (critères de performance mesurés et évalués via un tableau de bord). On ne s'intéressera pas uniquement aux projets spécifiques, mais on accordera également une attention particulière aux tâches de continuité qui, dans de nombreux cas, sont moins voyantes, mais qui consomment de loin la plus grande part des budgets. Le plan opérationnel donne aussi un aperçu détaillé des ressources financières et humaines.

### **Plan stratégique** (cf. aussi **Plan opérationnel**)

Un plan d'action visant à atteindre les objectifs d'une organisation.

## **Point d'attention**

Un point, interne ou externe, susceptible d'amélioration qui doit faire l'objet d'une action. L'élaboration d'un plan d'action est recommandée.

## **Politique**

Le fait de diriger une organisation dans la perspective d'une vision et d'une mission acceptées. La politique rend explicite le choix de certains objectifs que l'organisation réalise par le biais d'une stratégie et qu'elle évalue à l'aune de ses résultats.

## **Primauté du politique**

Option politique impliquant que la stratégie est définie par les responsables politiques. Dans un sens général, la primauté du politique signifie:

- la priorité du pouvoir législatif sur le pouvoir exécutif;
- la priorité du ministre sur le fonctionnaire/manager;
- la priorité de l'intérêt général sur l'intérêt privé.

## **Procédure**

Description, généralement écrite, des différentes étapes à suivre lors de l'exécution d'une activité. Les procédures sont généralement complétées par des directives qui donnent plus d'informations au sujet de certains critères de sélection (exemple: limites d'autorisation) et/ou critères techniques (exemple: techniques de comptabilité).

## **Processus**

Un processus consiste en un enchaînement d'étapes au cours desquelles sont effectuées des activités qui apportent une valeur ajoutée pour le client, lors de la réalisation d'un produit ou d'un résultat final fixé. A chaque étape peuvent être engagés des personnes, des matériaux, des équipements ou d'autres moyens. Tout processus implique des inputs et des outputs mesurables et la définition de paramètres permettant de piloter le cours des activités et de le maîtriser. Un même processus peut résulter de différentes procédures.

Nous pouvons distinguer trois principaux types de processus:

- les processus-clés (ou processus primaires) contribuent directement à atteindre le résultat à destination du citoyen/utilisateur.
- les processus de soutien visent à créer les conditions rendant possibles les processus primaires (exemples: gestion du personnel, gestion de l'équipement).
- les processus de management concernent la gestion de la stratégie, de la planification, de l'exécution, de l'évaluation et de la correction (cycle PDCA).

## **Processus-clé (Key process)**

Appelé aussi processus primaire. Il s'agit des processus de base qui déterminent en priorité la capacité de l'organisation à réaliser sa mission. Ils sont donc essentiels pour atteindre les objectifs fixés. Les processus-clés se distinguent des processus de management et de soutien, qui contribuent en deuxième ligne à la réalisation des processus-clés.

## **Program Management Office (PMO)** (secrétariat de gestion de programme)

Service de soutien pour le management en matière de gestion de projet lors de l'élaboration de programmes. Catalyseur d'une dynamique de changement au sein de l'organisation.

## **Projet**

Effort unique et axé sur le résultat, en vue de réaliser un objectif spécifique au sein d'une structure convenue de ressources humaines et matérielles. Plusieurs projets peuvent être semblables, mais chaque projet reste unique. Tout projet à un début et une fin, et sa réalisation demande un certain temps.

## **Projet-pilote**

Projet qui consiste à simuler et à tester à petite échelle et pendant une période limitée un modèle d'organisation qui n'existe pas encore. L'objectif étant de vérifier sa faisabilité. A l'issue de cette phase de test, on prend la décision de régulariser le modèle – avec ou sans correction – ou de tester un autre modèle.

## **Proof of concept** (preuve de projet)

Démonstration du fonctionnement d'un nouveau principe dans l'approche d'une question.

## **Propriétaire de processus** (process owner)

Le propriétaire de processus a une vue d'ensemble sur le processus. Il fixe les lignes directrices, fixe les objectifs et dirige le processus. Le propriétaire de processus d'un processus-clé est membre du comité de direction et est donc dirigeant. Il est responsable de toutes les activités au sein du processus et effectue à intervalle régulier des audits au sujet du fonctionnement de son processus-clé. Les caractéristiques de "propriété" sont: autorité, pouvoir de réglementation, engagement, compréhension, compétence.

# Q

## **Qualité**

Caractéristique, propriété d'un produit ou d'un service. Degré de satisfaction par rapport aux exigences et attentes équilibrées des parties prenantes. Mesurée directement en fonction de l'exécution d'une norme précise ou indirectement via l'appréciation du citoyen/utilisateur. La gestion de la qualité totale est axée principalement sur les procédures et processus qui interviennent dans le développement de la qualité.

## **Qualité totale (QT)** (cf. **Qualité**)

## **Quick Win (QW)**

Amélioration rapide et visible de la situation actuelle s'intégrant dans le cadre stratégique du BPR et ne requérant pas d'investissement lourd en temps ou en moyens.

# R

## **Reengineering** (cf. **Business Process Reengineering**)

Approche méthodique visant à repenser fondamentalement et à redéfinir radicalement les processus de fonctionnement.

## **Réseau**

Forme spécifique de collaboration informelle entre plusieurs organisations autonomes et leurs personnes-clés. Les membres d'un réseau partagent souvent les mêmes valeurs et intérêts. Dans un réseau, les acteurs participants décident, sur la base d'une dépendance mutuelle par rapport à un thème commun, d'activités collectives en vue d'atteindre des avantages particuliers ou d'éviter des désavantages spécifiques.

## **Responsabilisation**

Acquisition d'une plus grande autonomie en matière de décisions opérationnelles et d'utilisation des moyens, permettant d'appliquer le management intégral.

Implique la mise en place d'un système de contrôle interne et d'un minimum d'obligations de justification et de reporting.

## **Responsabilité**

L'obligation d'exécuter les tâches avec un maximum d'efficacité pratique et d'efficacité.

## **Ressources** (cf. **Moyens**)

## **Résultat** (cf. **Output**)

## **Risque**

(1) Facteur qui menace la réussite d'une action. (2) Possibilité qu'une disposition légale ou réglementaire soit appliquée de manière incomplète, erronée, ou ne soit pas appliquée du tout.

## **Roll-out**

Mise en oeuvre opérationnelle ou implémentation d'un projet dans l'ensemble de l'organisation.

# S

## **Schéma fonctionnel** (Flow chart)

Représentation graphique d'activités et de sous-processus au sein d'un processus, ainsi que leur interdépendance, à l'aide d'une série de symboles de base.

## **Schéma de travail** (workflow)

Représentation graphique des rouages d'un processus et des sous-processus, y compris les activités spécifiques, les échanges d'information, et le traitement des moments de décision.

## **Scope** (étendue; portée)

Description du terrain d'action (généralement d'un projet) par la précision des limites sur le plan du contenu.

## Services

Produit immatériel fourni à un client interne ou externe, ex. diffusion de l'information.

### **Service Level Agreement (SLA)** (accord sur les prestations de service)

Accords formels (via un protocole écrit, une convention, un contrat de gestion, etc., y compris la procédure de modification) entre l'instance qui offre les services et son client, portant sur la garantie des prestations de service (exemples: temps d'intervention, nombre de pannes, nombre d'heures hors service).

### **Service public**

Tout organisme, organisation ou système de services relevant de l'autorité politique et contrôlé par un gouvernement élu (national, fédéral, régional ou local). Sont comprises dans les services publics les organisations qui s'occupent du développement de la politique et du maintien de la loi, c'est-à-dire de questions qui ne peuvent être considérées comme un service en tant que tel.

### **Service public (fédéral) de programmation (SPP)**

Service public temporaire se consacrant à un thème social important qui concerne plusieurs services publics fédéraux, tel que, par exemple, le développement durable.

### **Simplification administrative**

Rendre plus faciles ou plus simples les démarches administratives qu'un citoyen ou une entreprise doit effectuer pour satisfaire aux prescriptions imposées par l'autorité. Il s'agit d'une approche globale, qui tient compte de la réglementation, des aspects organisationnels, de l'e-government et de la communication.

### **Simulation**

Imitation du déroulement d'un système ou d'un processus pendant un certain laps de temps. Un scénario artificiel est élaboré manuellement ou via un ordinateur. Permet d'observer les influences exercées sur les paramètres de fonctionnement de l'opération réelle.

### **Single Point Of Contact (SPOC)** (point de contact unique; cf. aussi **Guichet unique**)

Lieu ou personne unique à laquelle on peut s'adresser pour toute question concernant un sujet spécifique.

### **SMART** (terme anglais signifiant malin, habile)

Acronyme formé sur la base de: Specific - Mesurable - Relevant - Accurate - Time bound,

et en traduction: Spécifique - Mesurable - Acceptable - Réaliste – lié au Temps. La mesure dans laquelle les objectifs sont réalisés est basée sur les indicateurs de prestation. SMART est le moyen mnémotechnique formé par les initiales de ces cinq conditions essentielles lors de l'élaboration des objectifs de prestation.

### **Sous-processus**

Un ensemble d'activités interconnectées au sein d'un processus.

### **Span of control** (portée de maîtrise)

Le nombre de collaborateurs directs sous l'autorité d'un dirigeant.

### **Sponsor**

Responsable du résultat final au sein d'un programme. Il a l'autorité morale pour

soutenir son groupe de travail de manière optimale et l'encourager dans sa mission. Il soutient le trajet de changement et est responsable de l'application des décisions prises par le comité de pilotage dont il fait partie.

### **Stade décisionnel**

Terme utilisé lorsqu'il y a plus d'une possibilité pour passer à l'étape suivante. Fixer les règles définissant l'étape suivante du processus. Les règles déterminent quelle est l'étape suivante du processus. Typique du niveau le plus bas d'un processus.

### **Stakeholder (cf. Partie prenante)**

#### **Stratégie**

L'approche pluriannuelle élaborée par le management visant à permettre la réalisation de la vision et de la mission. L'engagement planifié et pertinent de personnes et de moyens pour mettre en oeuvre des décisions stratégiques.

#### **Structure de projet**

Collaboration temporaire nécessaire pour planifier, coordonner, mettre en oeuvre et suivre les différents trajets d'implémentation.

La structure du projet consiste toujours en un comité de pilotage (définit la stratégie et décide in fine) et un program management office (gestion, planification, suivi & communication pour un projet d'implémentation). Il est possible de renforcer les garanties de qualité en matière d'exécution de projet par la mise en place d'un comité restreint. Des équipes d'amélioration et/ou des groupes de travail viennent généralement compléter la structure.

#### **Suivi (Monitoring)**

Enregistrement systématique de la mise en oeuvre de la politique et comparaison avec les normes fixées. Le but étant, en cas de non-concordance entre les observations et les objectifs fixés, de rectifier la mise en oeuvre de la politique ou d'adapter les normes.

#### **SWOT (analyse)**

Une analyse SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) est une analyse relative aux Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces d'une organisation. SWOT est le moyen mnémotechnique, formé par les initiales de ces quatre termes.

## **T**

### **Tableau de bord (cf. aussi Balanced Scorecard)**

Gère de manière synoptique une série limitée d'indicateurs reprenant toutes les informations essentielles, et indique en un clin d'œil, pour certains groupes-cibles déterminés au préalable, à des instants précis, si les données mesurées sont acceptables ou non.

#### **Tâche**

Une tâche est un ensemble fini d'activités exécutées par un collaborateur dans le cadre de sa mission au sein de l'organisation.

**Target** (but; cible)

Point spécifique que l'on vise en particulier et de manière planifiée: groupe-cible, résultat final particulier, etc.

**Technologie de l'information et de la Communication (TIC/ICT)**

L'ICT comporte le matériel et les réseaux (hardware), les systèmes et les applications informatiques (software).

**Template**

Document standard (électronique) distinguant la forme du contenu (de ce document). Il donne une directive quant à la structure d'un document en indiquant le type d'information à compléter selon l'endroit du document. Un template contient des styles, polices de caractères et mises en pages définis à l'avance.

**Terme****Long terme**

Désigne généralement une période de 3 à 6 ans ou plus (dans le futur)

**Moyen terme**

Désigne généralement une période de 1 à 2 ans

**Court terme**

Désigne souvent une période de moins d'un an

**To Be** (-situation; -processus; -modèle) (cf. aussi **As Is**)

Terme par lequel on désigne la situation visée. Généralement déterminé par la redéfinition des processus et le résultat attendu d'un projet d'amélioration.

**Top-down**

Flux descendant dans l'organisation fonctionnelle des informations, des points d'attention, des propositions, etc. Les niveaux supérieurs ("top") s'adressent aux niveaux inférieurs ("down") de la hiérarchie. L'inverse est "bottom-up".

**Trigger** (déclencheur)

Le facteur externe qui déclenche un processus spécifique.

**V****Valeur**

Les valeurs renvoient aux principes généraux jugés importants au sein d'une organisation. Chaque valeur représente une ligne directrice pour la réflexion et l'action de tous les membres de l'organisation. Les valeurs morales sont plus ou moins universelles, tandis que les valeurs culturelles varient d'une organisation à l'autre comme d'un pays à l'autre. Les valeurs culturelles d'une organisation s'accordent le mieux à la mission de l'organisation. Les valeurs morales sont importantes pour l'élaboration d'un code de conduite.

**Valeur ajoutée**

L'accroissement de la valeur des services et des produits entre le début (input) et la fin (output) d'un processus; réalisée par les activités que les clients estiment importantes et nécessaires.

## **Vision**

Visualisation de ce qu'une organisation veut faire et de l'objectif qu'elle veut atteindre à long terme. Elle propose une image inspiratrice, dynamique, impliquant un défi pour l'avenir. Répond aux questions: "Qui voulons-nous être dans cinq ans?" et "que représenterons-nous alors pour notre environnement et pour toutes les parties prenantes?"

# **W**

## **Win-win (situation)**

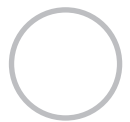
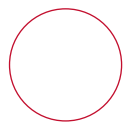
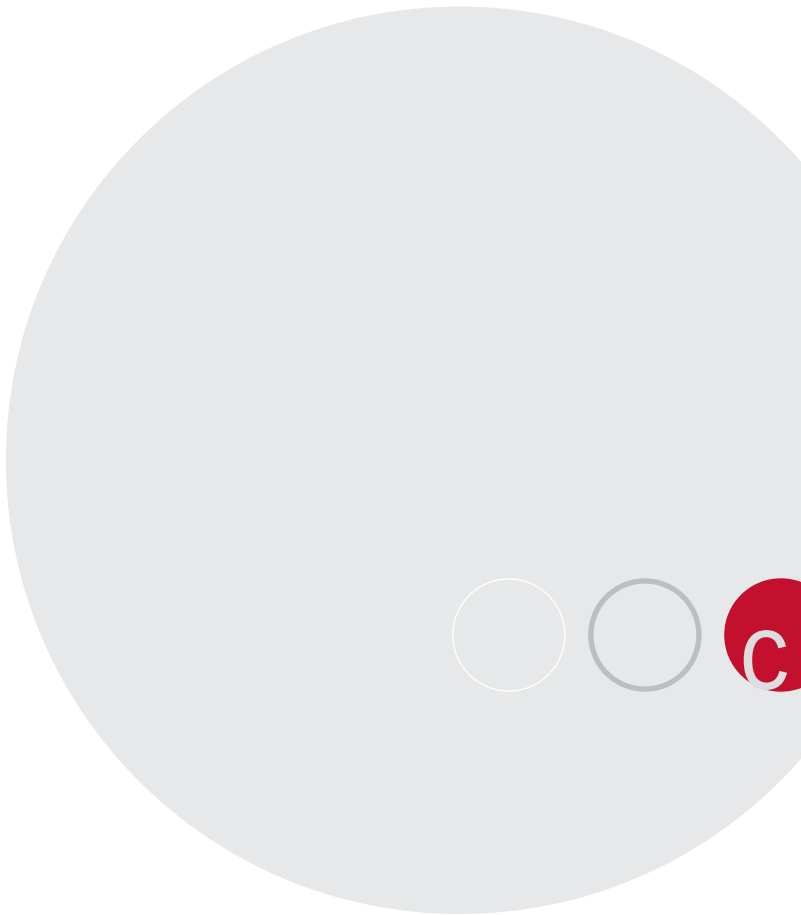
Le résultat d'une opération dont les conséquences négatives ou positives ne se situent pas exclusivement du côté d'une seule des deux parties concernées. Les deux parties gagnent.

## **Workflow** (cf. **Schéma de travail**)

## **Workshop** (littéralement: atelier)

Réunion restreinte (7 à 12 personnes), axée sur la pratique, au cours de laquelle sont recherchées des solutions à des problèmes concrets sous la conduite d'un médiateur. Il s'agit d'une des formes les plus efficaces de communication bidirectionnelle, qui stimule l'intérêt et l'engagement des participants.





En général, vous trouverez plus d'informations et des détails utiles sur le site intranet de votre organisation.

Envoyez vos remarques ou vos questions à l'adresse e-mail prévue à cet effet. Informez-vous et faites entendre votre voix dans le débat.

Lisez les lettres d'information sur la progression des projets d'amélioration.

Discutez avec vos collègues des équipes d'amélioration.

Vos suggestions et préoccupations méritent attention:

**il s'agit en effet de votre BPR!**

Toutes vos réactions sont les bienvenues. Adressez-les à: [ben.smeets@p-o.be](mailto:ben.smeets@p-o.be)





# Une table d'architecte pour la réforme administrative de l'administration fédérale

La réforme administrative met en œuvre un travail d'architecte à la mesure de l'ambition de notre Administration fédérale : se transformer en un meilleur prestataire et devenir un meilleur employeur.

La « table d'architecte » de ce projet d'amélioration de longue haleine, c'est la méthodologie BPR ou Business Process Reengineering. Il s'agit de dessiner la situation présente « As Is » et de projeter une option de redéfinition « To Be » des procédures administratives : les processus.

Une méthodologie qui de façon participative est rigoureuse avec son approche, son langage, ses outils spécifiques.  
Dix thèmes, complétés des premiers résultats de terrain, des questions fréquemment posées et une liste de mots-clés servent de points d'entrée dans cette brochure.

Pour les fonctionnaires fédéraux qui travaillent chaque jour dans un cadre de travail en mutation.



SPF Personnel et Organisation  
Rue de la Loi 51  
1040 Bruxelles

Tél. +32 (0)2 790 58 00  
Fax +32 (0)2 790 58 99  
[info@p-o.be](mailto:info@p-o.be)  
[www.p-o.be](http://www.p-o.be)