

# Boîte à outils pour l'élaboration du programme de travail





# SOMMAIRE

<b>Avant-propos</b>	<b>6</b>
<b>1. Introduction</b>	<b>9</b>
<b>2. L'identification des responsabilités et la communication au personnel</b>	<b>12</b>
1. L'équipe projet	14
2. Le scénario et le planning	14
3. La communication au personnel	15
<b>3. La préparation de l'analyse SWOT</b>	<b>18</b>
1. L'analyse de l'environnement	20
2. Le contexte spécifique à l'administration	28
3. L'auto-évaluation des actions du passé	33
<b>4. L'analyse SWOT</b>	<b>38</b>
1. La démarche de l'analyse SWOT	41
2. Les quatre clés de développement de l'administration	44
<b>5. La mission et la vision</b>	<b>50</b>
1. La mission	52
2. La vision	52
<b>6. Les objectifs stratégiques</b>	<b>58</b>
<b>7. Les objectifs opérationnels</b>	<b>66</b>
1. Les objectifs opérationnels SMART	69
2. Les activités courantes	73
3. Les projets	75

<b>8. L'environnement de maîtrise</b>	<b>86</b>
1. Les valeurs	88
2. Les organes de gouvernance	90
3. L'organigramme	91
4. La gestion des ressources humaines, la gestion par objectifs et la gestion prévisionnelle des effectifs	91
5. Le style de leadership	95
<b>9. L'analyse et la maîtrise des risques</b>	<b>98</b>
1. Les trois catégories de risques	101
2. Méthode de gestion des risques	105
<b>10. Information et communication</b>	<b>112</b>
<b>11. Le monitoring et la mesure des écarts</b>	<b>118</b>
1. Tableau de bord des projets	121
2. Tableau de bord des activités courantes	121
3. La communication autour des tableaux de bord	122
<b>12. Scénarios d'élaboration du programme de travail</b>	<b>124</b>
1. Scénario complet	127
2. Scénario minimal	137
<b>13. Conclusion</b>	<b>146</b>



# AVANT-PROPOS

À la lumière de l'évolution de la société et des besoins des citoyens et entreprises, la Fonction publique est confrontée à de nouveaux enjeux. La transformation digitale, les impératifs d'un développement durable, les exigences d'une population en croissance et de plus en plus diverse... pour ne citer que quelques exemples ayant un impact considérable sur les services publics. Les attentes des citoyens et des entreprises envers les administrations ont changé et des normes de qualité ont gagné en importance. Le client-usager est désormais au centre de l'action publique et la question de sa confiance dans l'administration devient fondamentale.

La capacité d'innovation et d'adaptation de l'administration publique est donc un défi permanent. Nous sommes guidés par le principe d'une Fonction publique compétente, transparente et efficace. Que ce soit au niveau de la direction d'un département ministériel ou d'une administration, il nous appartient de mettre en place le cadre propice pour accompagner nos agents à traduire ces principes dans la réalité quotidienne.

Voilà pourquoi l'implémentation et le suivi de la gestion par objectifs dans la Fonction publique est une priorité du programme gouvernemental. Le programme de travail, en tant qu'outil de planification stratégique, constitue l'élément essentiel de la gestion par objectifs. En effet, élaborer un programme de travail ouvre la voie à une réflexion structurée et stratégique sur la manière dont chaque département ministériel et chaque administration, avec ses spécificités, entend répondre aux enjeux externes et aux défis internes.

L'élaboration d'un programme de travail est un exercice d'apprentissage et de collaboration avec vos agents. Le présent document - conçu comme une boîte à outils - a pour vocation de vous présenter une démarche globale. Mais, il importe de souligner que cet exercice est un travail de fond à réaliser en continu. De même, en fonction de la maturité organisationnelle de votre administration, vous pouvez dans un premier temps ne reprendre que certains éléments de cette démarche et les adapter à votre contexte.

Tout au long de ce processus, le ministère de la Fonction publique (MFP) - avec notamment le Service psychosocial de la Fonction publique (SPS) -, le Centre de gestion du personnel et de l'organisation de l'État (CGPO) et l'Institut national d'administration publique (INAP) sont à votre disposition pour vous accompagner à travers l'équipe FP2025. Dans notre catalogue de services FP2025, nous vous proposons un ensemble de prestations pour répondre aux enjeux liés au personnel et à l'organisation, auxquels vous devez faire face au quotidien. Nos experts sont à votre écoute pour vous soutenir dans vos projets, que ce soit pour améliorer le fonctionnement de votre administration, gagner en efficacité ou garantir le développement et le bien-être de vos agents.

Marc Hansen  
Ministre de la Fonction publique



# 1. INTRODUCTION

L'amélioration des services rendus aux clients-usagers et aux entreprises ainsi que la qualité dans le management des services publics sont des enjeux pour chaque département ministériel et administration<sup>1</sup>. Le programme de travail est un instrument indispensable pour traduire ces enjeux dans la gestion quotidienne.

## **Le programme de travail pour favoriser l'engagement et la motivation des collaborateurs**

En tant qu'outil de planification stratégique, le programme de travail décrit l'état vers lequel l'administration veut aboutir dans le futur et le chemin pour y parvenir. Il illustre l'état désiré vers lequel l'administration souhaite aller.

Le programme de travail donne ainsi du sens aux collaborateurs qui s'investissent dans sa concrétisation. Il leur donne également l'opportunité de réfléchir à leur place dans le chemin que l'administration va suivre. Ils peuvent ainsi s'investir, en identifiant dans ce chemin où valoriser au mieux leurs compétences et leurs possibilités de développement. À cet égard, le programme de travail constitue une pièce maîtresse pour favoriser l'engagement des collaborateurs.

En examinant les compétences nécessaires pour réaliser le programme de travail, la direction est notamment en mesure de présenter les priorités en termes de plan de formation interne, autre élément clé pour favoriser la motivation des collaborateurs.

## **Un programme de travail n'est pas un document statique**

Le programme de travail porte sur une période de référence de trois années. La vision qu'il contient est une photographie de ce que sera l'administration dans le futur et couvre ainsi une période plus longue. En effet, une vision s'inscrit dans la durée, tandis que le programme de travail traduit cette vision dans une période plus courte. La démarche proposée dans ce document est donc à mettre en œuvre tous les trois ans, avec le début de chaque nouvelle période de référence.

---

<sup>1</sup> Dans la suite de ce document, le terme administration sera dorénavant utilisé pour couvrir les ministères et les administrations.

Définir les objectifs et le chemin pour les réaliser ne signifie pas figer le programme de travail pendant sa durée de vie. Les évolutions internes et externes peuvent nécessiter des adaptations au cours de la période de référence. Il s'agit donc de combiner planification et flexibilité.

### **L'importance de la démarche**

Cette boîte à outils a pour ambition d'illustrer la démarche pour élaborer le programme de travail et propose des pistes pour vous aider dans la formulation de votre programme. Il est important de souligner que l'élaboration du programme de travail est un processus d'apprentissage. En fonction de la maturité organisationnelle et du contexte de votre administration, vous pouvez choisir quelques éléments de la démarche sur lesquels vous allez particulièrement vous concentrer, mais la boîte à outils vous fournit également toutes les informations pour une démarche complète. Voilà pourquoi deux scénarios vous sont proposés au dernier chapitre :

- un scénario minimal qui reprend les éléments indispensables de l'élaboration d'un programme de travail ;
- un scénario complet qui décrit une démarche idéale, couvrant ainsi tous les éléments de la boîte à outils.

Des options intermédiaires se situant entre ces scénarios sont bien évidemment possibles.

Le programme de travail est un livrable essentiel, mais la démarche d'élaboration dans une approche participative l'est tout autant car elle vous permet de créer l'adhésion de vos équipes et de renforcer l'engagement de vos collaborateurs.

Chaque chapitre du document est structuré selon les points suivants :

- l'objectif poursuivi par le chapitre ;
- les concepts utiles pour sa compréhension ;
- la méthode proposée pour la réalisation de l'objectif du chapitre ;
- des exemples concrets illustrant le résultat à obtenir.



Vous trouverez également des recommandations pratiques et un renvoi vers les différents axes du catalogue de services FP2025.



Des listes d'actions concrètes par étapes vous sont également proposées.

La boîte à outils a fait l'objet d'un dialogue suivi entre son premier rédacteur, Michel Damar, possédant une grande expérience en tant que dirigeant de services publics en Belgique et dans l'accompagnement d'équipes et de dirigeants, et une équipe projet composée de responsables appartenant au MFP, à l'INAP et au CGPO. Appliquant la logique de la co-construction avec les utilisateurs, le texte a ensuite été soumis pour discussion et adaptation à un groupe composé de dirigeants de plusieurs administrations.

Il s'agit donc ici de la première version du document. Cette boîte à outils sera enrichie au fur et à mesure avec vos expériences et bonnes pratiques ainsi que des exemples issus de la Fonction publique luxembourgeoise.

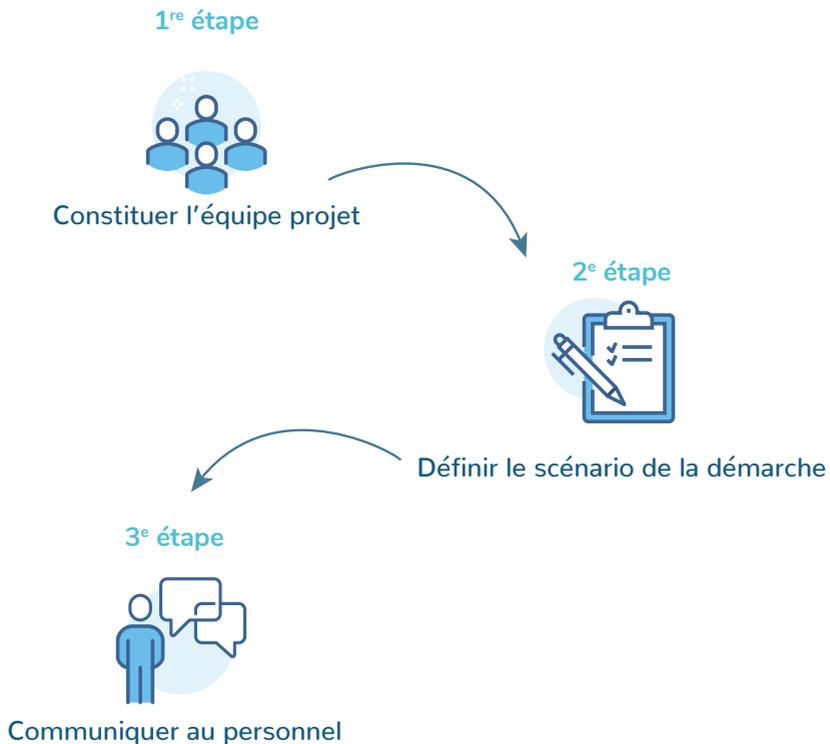
# 2

## L'identification des responsabilités et la communication au personnel



Avant de vous lancer dans l'élaboration de votre programme de travail, il est important de réfléchir sur les deux points suivants :

1. Qui fait quoi et quand ?
2. Quel scénario choisir - quels sont les éléments de la boîte à outils que vous allez retenir dans votre démarche ?



## DANS CE CHAPITRE

---

1. L'équipe projet
2. Le scénario et le planning
3. La communication au personnel

# 1. L'équipe projet

L'organe clé pour animer la démarche du programme de travail est l'équipe projet. Celle-ci est composée:

- de la direction ou de l'équipe dirigeante, donc du niveau le plus élevé de l'administration ;
- d'un chef de projet, responsable de coordonner et d'implémenter la démarche ;
- des collaborateurs en charge d'animer certains volets de la démarche.

Tout au long de l'avancement du travail, d'autres membres du personnel, notamment les responsables de service, seront sollicités pour apporter leur contribution.

En tant que direction, vous désignez le chef de projet et les différents membres de l'équipe projet avant d'entamer la démarche. Il est important d'avoir leur plein assentiment pour assumer ce rôle et de leur fournir l'autorité et les moyens pour la coordination du projet. Pour le chef du projet, la compétence en gestion de projet et la capacité d'animation sont très importantes.

Il s'agit aussi de décider quelle part de leur temps de travail - temps plein ou temps partiel - ils vont consacrer à cette responsabilité. Ce choix va influencer la durée de la finalisation du programme de travail.

## 2. Le scénario et le planning

La seconde décision à prendre concerne le scénario que vous allez retenir dans l'élaboration de votre programme de travail. Le dernier chapitre vous propose à cet effet deux options :

- un scénario minimal qui reprend les éléments indispensables de l'élaboration d'un programme de travail ;
- un scénario complet qui décrit une démarche idéale, couvrant ainsi tous les éléments de la boîte à outils.

Des options intermédiaires se situant entre ces scénarios sont bien évidemment possibles.

Le choix du scénario définit ainsi le planning qui conduira à la finalisation du programme de travail. Vous pouvez à ce stade également identifier la formule d'accompagnement que vous souhaitez de la part de l'équipe FP2025. En effet, le catalogue de services FP2025 vous propose un accompagnement dans les 9 axes du développement organisationnel. L'axe n°1 "Stratégie et programme de travail" reprend des services dédiés à l'élaboration du programme de travail.

### 3. La communication au personnel

Une fois l'équipe et le planning retenus, une première communication au personnel de votre administration est indispensable.

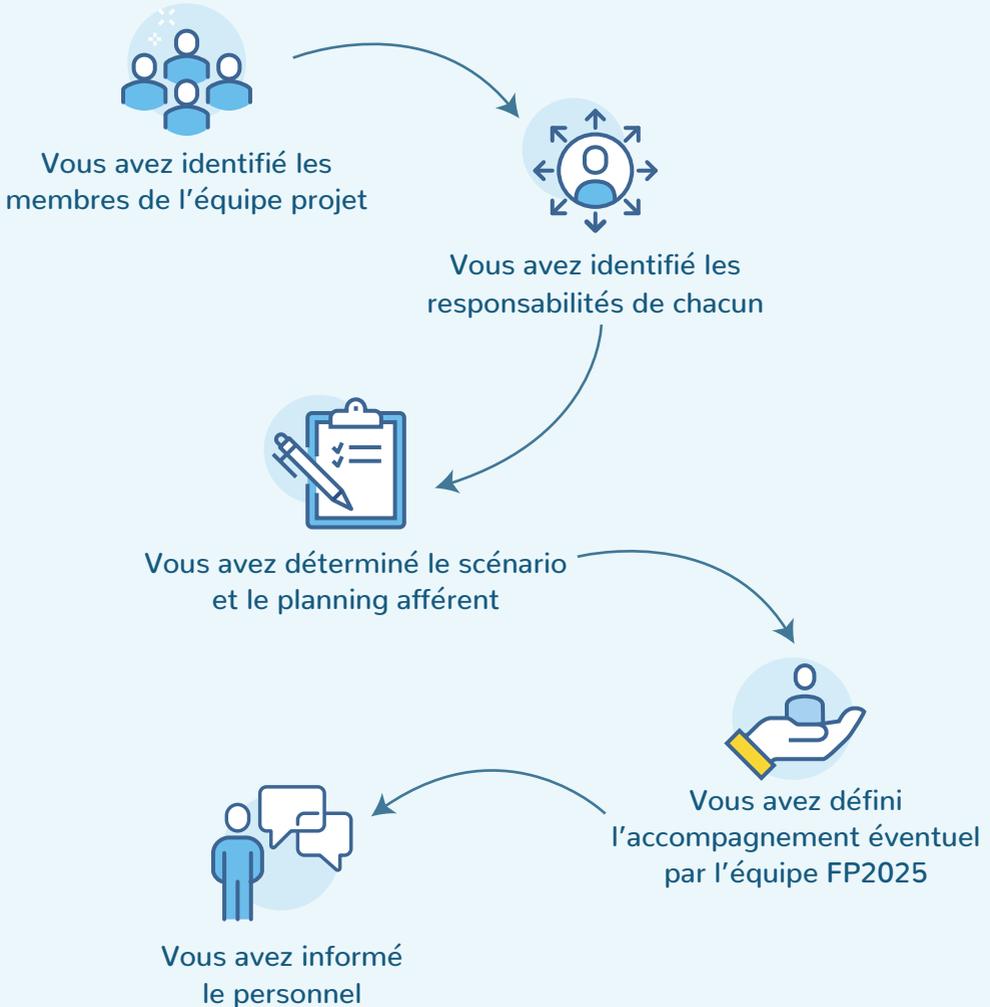
Cette communication a pour but :

- d'expliquer pourquoi il est important qu'ils s'engagent dans la réalisation d'un programme de travail ;
- de présenter les membres de l'équipe projet et leurs responsabilités ;
- de clarifier les différentes étapes qui seront menées et expliquer le rôle que le personnel sera amené à jouer.

Il importe ici de privilégier un dialogue en temps réel afin d'apporter des réponses immédiates aux questions qui seront posées. Une communication par mail ou par le biais d'un intranet constitue aussi un point de référence utile afin de résumer les étapes.

EN RÉSUMÉ

# L'IDENTIFICATION DES RESPONSABILITÉS ET LA PREMIÈRE COMMUNICATION AU PERSONNEL



→ Vous avez réalisé l'étape 1 de la démarche

→ Vous pouvez commencer la préparation de l'analyse SWOT



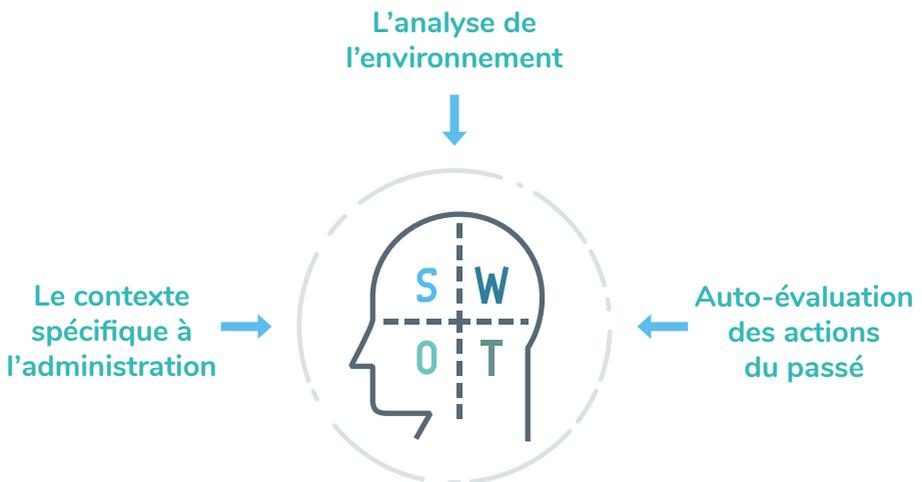
# 3

## La préparation de l'analyse SWOT



La prochaine étape dans l'élaboration du programme de travail est la préparation de l'analyse SWOT<sup>2</sup>. Ce chapitre propose une description des étapes de préparation. L'analyse SWOT sera présentée plus en détail au chapitre 4.

La phase de préparation comprend trois volets : l'analyse de l'environnement, la définition du contexte spécifique à l'administration et l'auto-évaluation des actions passées.



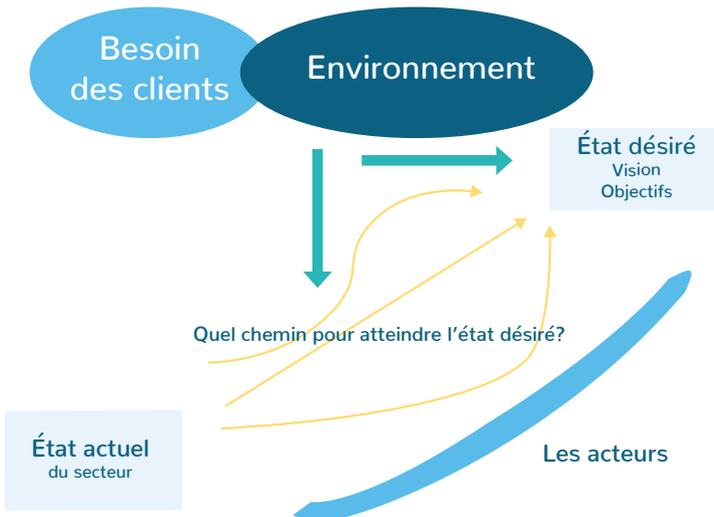
## DANS CE CHAPITRE

1. L'analyse de l'environnement
2. Le contexte spécifique à l'administration
3. L'auto-évaluation des actions du passé

<sup>2</sup> SWOT pour Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

# 1. L'analyse de l'environnement

L'approche stratégique d'un programme de travail peut être illustrée par le graphique ci-dessous : à partir des caractéristiques de **l'environnement**, des **besoins des clients-usagers externes** et du secteur auquel ils appartiennent, il s'agit de choisir le meilleur chemin permettant de passer de **l'état actuel** à **l'état désiré** en impliquant les acteurs qui sont parties prenantes<sup>3</sup>.



Comme le graphique l'illustre, explorer l'environnement consiste également à cerner les besoins des utilisateurs de l'administration. C'est cette exploration qui va aider l'administration à définir ses priorités et rendre son action crédible par rapport aux besoins. Cette analyse de l'environnement fait partie de la préparation stratégique, elle est donc partie intégrante du programme de travail. Il importe qu'elle soit systématique et que l'on y consacre le temps nécessaire car elle va conditionner la pertinence de la suite du travail. Passer cette étape sous silence ou ne pas y consacrer assez d'énergie, c'est courir le risque que le programme de travail ne soit pas suffisamment en phase avec les besoins du secteur et des clients-usagers.

<sup>3</sup> Une partie prenante est un acteur du secteur couvert par l'administration : i.e. une association professionnelle, une association de consommateurs ou d'utilisateurs, d'autres administrations publiques dont l'action est complémentaire à la vôtre, les organisations syndicales interprofessionnelles.



Pour cette analyse de l'environnement, désignez au sein de l'équipe projet les personnes chargées de rencontrer les parties prenantes et de rassembler données et informations.

## Les 3 démarches de l'analyse de l'environnement

La préparation stratégique nécessite une recherche des informations pertinentes, basée sur trois démarches complémentaires :

- la collecte de l'information à l'intérieur de l'administration ;
- la récolte des données à l'extérieur de l'administration ainsi que l'analyse du secteur ;
- l'interrogation des parties prenantes externes.

### 1. Collecte de l'information à l'intérieur de l'administration

L'objectif est de recueillir le maximum d'informations auprès des agents de votre administration qui sont en contact avec les utilisateurs, clients-usagers ou parties prenantes externes. Il s'agit d'identifier les attentes de ces derniers.



- Identifiez les agents qui peuvent apporter les informations pertinentes ;
- Organisez au sein des différents services des ateliers avec les agents concernés ;
- En tant que membre de l'équipe projet responsable de ce volet, résumez les points de convergence au sein de chaque atelier.

## 2. La récolte des données à l'extérieur de l'administration et l'analyse du secteur

Il s'agit de rassembler les données qui permettent de se faire une bonne idée du secteur concerné et des tendances qui le caractérisent.

### Sources

De multiples informations existent pour chaque secteur couvert par l'administration. Elles sont disponibles auprès d'instituts de statistiques nationaux ou européens ([Portail des statistiques](#), [Portail Open data](#), Eurostat, OECD Data).

### Quelques exemples :

- évolution passée et future de la mobilité, fréquentation des transports en commun, points noirs dans le trafic ;
- données démographiques - évolution de la population (immigration, répartition par classes d'âge...) ;
- évolution passée et future de la population scolaire ;
- relevé en matière de pollution et ses composants chimiques ;
- structure et santé des entreprises par secteur, niveau de la recherche appliquée et domaines concernés ;
- caractéristiques des personnes sans emploi ;
- état de santé de la population.

Bien sûr, toutes les données ne sont pas utiles. Il est important de ne retenir que celles qui permettront de cerner les caractéristiques du secteur sur lequel l'administration agit. Il ne s'agit pas non plus de collecter de nouvelles données, sous peine de faire « exploser » le planning relatif à la finalisation du programme de travail.



Si pendant cette analyse, il apparaît que certaines données utiles sont manquantes, une alternative est de réfléchir à comment réaliser leur collecte durant la période du programme de travail elle-même ; ceci peut très bien faire l'objet d'un projet spécifique du programme de travail.

Ci-dessous, un exemple des sources possibles de données externes et internes.

SOURCES EXTERNES	SOURCES INTERNES
Notes politiques Cadre légal et règlementaire Plan stratégique d'une organisation publique Orientations des parties prenantes Études prospectives, statistiques Analyses sectorielles Audits	Enquêtes Plaintes Indicateurs internes de suivi Rapports

### Méthodes d'analyse du secteur

Il est utile de porter une appréciation sur les caractéristiques globales du secteur sur lequel agit l'administration, tel que par exemple le secteur de la santé, le secteur des transports, secteur culturel, secteur financier ou industriel, secteur des administrations communales ou des administrations étatiques.

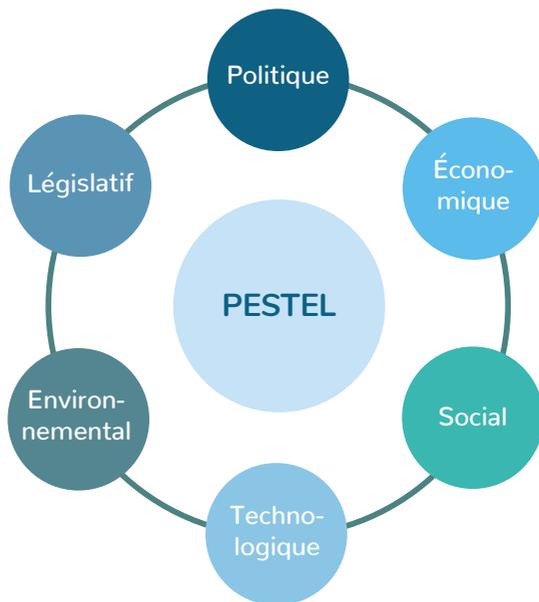
Questionnez la dimension du secteur, le nombre d'opérateurs, leurs caractéristiques économiques, leurs points forts et leurs points faibles respectifs, voire les points forts génériques des acteurs du secteur.



Si de telles analyses n'existent pas, évaluez l'opportunité d'en réaliser durant la période de référence et de créer un projet spécifique dans le programme de travail.

La grille PESTEL est un outil de référence qui peut vous aider à ne rien oublier dans cette réflexion. Elle comprend six thématiques pour cerner les évolutions constatées ou prévisibles susceptibles d'avoir un impact sur l'administration ou son environnement.

### Les 6 thématiques de la grille PESTEL



#### **POLITIQUE**

Les influences qui émanent directement des autorités politiques nationales ou supranationales ;

#### **ÉCONOMIQUE**

La situation économique du pays ;

#### **SOCIAL**

La situation et les caractéristiques de la population, englobant les aspects culturels ;

#### **TECHNOLOGIQUE**

Les avancées technologiques et les innovations ;

#### **ENVIRONNEMENTAL**

Les aspects touchant la protection de la planète ;

#### **LÉGISLATIF**

Le cadre législatif et réglementaire.

**Illustration - L'analyse PESTEL du Service public fédéral (SPF) belge « Stratégie et Appui », reprise dans le contrat d'administration 2018-2020<sup>4</sup>, liste les facteurs et tendances qui ont une influence sur le fonctionnement actuel et futur du SPF.**

## TENDANCES POLITIQUES

- Rigueur budgétaire au niveau européen ;
- Importance de devenir plus efficient ;
- Élections fédérales en 2019 qui modifieront éventuellement les priorités.

## TENDANCES ÉCONOMIQUES

- Les effets de l'évolution de l'économie mondiale sur les budgets de l'administration. Focus sur l'efficacité et l'effectivité ;
- Courts délais pour les produits et services, tout doit aller plus vite. Focus sur la réflexion à court terme, mettant en danger la vision stratégique à plus long terme ;
- Guerre des talents combinée à la Génération Y et Z. La présence de capital humain est un facteur très important pour accélérer le renouveau technologique et organisationnel et donc pour le développement économique ;
- Durabilité, diversité, bien-être et écologie comme défis économiques.

## TENDANCES SOCIALES

- Diversité de la population belge en matière d'origine, religion, langue, culture...
- Générations Y et Z comme travailleurs potentiels, mais aussi comme clients ;
- Âge de la pension plus élevé, entraînant des carrières plus longues (vieillesse de la population) ;
- Pression du travail en constante augmentation ;
- Travail et vie privée s'entremêlent de plus en plus ;
- L'individualisation s'intensifie-t-elle toujours plus ? Les gens ne sont plus représentés dans des groupes fixes, mais dans plusieurs réseaux ;
- Attention plus soutenue pour l'employabilité des collaborateurs ; les conditions spécifiques et les souhaits des collaborateurs dans les différentes phases de leur vie et de leur carrière sont pris en compte.

<sup>4</sup> Un contrat d'administration est un document signé entre un ministre et le président du comité de direction reprenant les priorités des deux parties ainsi que les objectifs imposés par le Gouvernement à tous les services publics fédéraux. Il porte sur une période de trois ans et remplace les anciens plans de management. La stratégie est ensuite traduite en pratique dans un plan annuel d'administration. Les contrats d'administration des SPF belges sont consultables ici : <https://fedweb.belgium.be>

## TENDANCES TECHNOLOGIQUES

- Digitalisation croissante : avec le cloud computing, le hardware, le software et les datas sont disponibles via Internet. L'utilisateur n'est plus chargé de la maintenance informatique (software as a service) ;
- Professionnalisation dans l'exploitation optimale des datas (BI, datamining, datawarehouse, CRM...) ;
- Les appareils mobiles (GSM, smartphone, tablettes) mettent tout le monde sous pression pour être en ligne 7/24 et entraînent une dématérialisation du lieu de travail (télétravail) ;
- Importance de la sécurisation des réseaux et des banques de données, ainsi que de la protection de la vie privée ;
- Open data, Big data et la politique fédérale menée en la matière ;
- Intégration des systèmes IT (HR, coûts, monitoring...).

## TENDANCES ÉCOLOGIQUES

- La dépendance énergétique croissante entraîne une augmentation du coût de l'énergie et un risque accru concernant la sécurité de l'approvisionnement énergétique ;
- Transition vers une économie où l'énergie, l'alimentation, l'eau et les matières premières sont consommées de manière durable ;
- La politique de mobilité : comment gérons-nous l'augmentation des temps de trajet et la disponibilité du personnel sur le lieu de travail ?

## TENDANCES LÉGISLATIVES

- Instauration du nouveau code pour les fonctionnaires ;
- Impact de la réforme de l'État et de l'optimisation sur la structure et le fonctionnement de l'administration fédérale ;
- Les effets des quotas imposés (p.ex. au moins un manager public sur 3 doit être une femme) ;
- Renforcement, standardisation et généralisation des mesures de monitoring des effectifs et coûts, simplification des procédures et responsabilisation du management en matière de dépenses en personnel.

### 3. L'interrogation des parties prenantes externes

L'objectif est de consulter les parties prenantes, donc un ou plusieurs acteurs externes du secteur couvert par l'administration.



- Identifiez les parties prenantes externes à consulter ;
- Organisez les rencontres et préparer la grille d'entretien ;
- En tant que membre de l'équipe projet responsable de ce volet, synthétisez les échanges.

Les parties prenantes externes peuvent apporter un éclairage sur le secteur et sa possible évolution, sur les défis auxquels ce dernier va être confronté, au vu par exemple de la concurrence au niveau européen et mondial, d'un problème accru de sécurité des personnes, d'une tension croissante sur le marché du travail... Elles sont aussi susceptibles de porter un regard sur votre administration et de formuler leurs attentes. Les questions suivantes peuvent par exemple leur être posées :

- Comment voyez-vous l'évolution du secteur, l'évolution de la société ?
- Quels aspects de ces évolutions peuvent influencer l'action de l'administration ?
- Parmi vos orientations futures, y en a-t-il certaines susceptibles d'influencer l'action de l'administration ? Si oui, lesquelles et en quoi ?
- Si vous pouviez rêver, outre ce qui a déjà été réalisé par l'administration, qu'attendriez-vous de sa part dans les prochaines années ?



Vous pouvez aussi leur poser des questions relatives à l'évaluation des actions du passé.

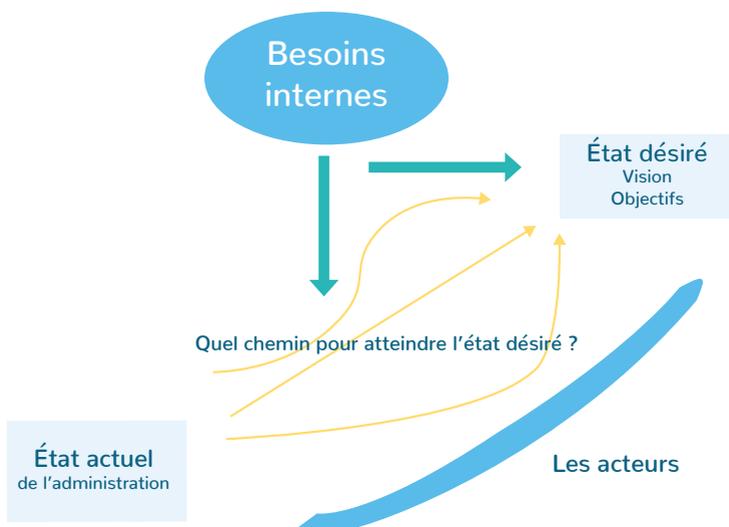
## 2. Le contexte spécifique à l'administration

L'objectif est de cerner les caractéristiques actuelles de l'administration et d'identifier les besoins des membres du personnel - moyens, formations - de façon à définir de manière juste les priorités internes.



- Il est recommandé que **l'équipe dirigeante**, avec le soutien **des responsables de service**, effectue ce travail. L'entretien individuel est une bonne occasion pour récolter les besoins des collaborateurs.
- L'existence d'enquêtes de satisfaction du personnel constitue un outil important dans ce contexte.
- La question de la mobilisation des organisations syndicales liées à l'administration doit se discuter au cas par cas, en fonction de la disponibilité de celles-ci à entrer dans ce type d'exercice.

À partir de **l'état actuel** de l'administration et des **besoins internes** clairement identifiés, il s'agit de définir **l'état désiré** - qui se traduit également par une **vision** et des **objectifs**. Le programme de travail définit alors le chemin, donc les priorités, pour atteindre cet état désiré, en mobilisant les membres du personnel de l'administration.



### Trois précisions :

1. La réflexion sur la situation interne est donc complémentaire à l'analyse de l'environnement et des besoins des clients-usagers, expliquée au point 1 de ce chapitre. Cela signifie donc que la vision et les objectifs auront une composante externe et une composante interne ;
2. Le fait que les acteurs internes soient prioritairement mobilisés dans cette réflexion n'exclut pas du tout que certains acteurs externes privilégiés soient concernés par cette réflexion, car ces derniers peuvent avoir le recul suffisant pour porter une appréciation sur le fonctionnement interne de l'administration ;
3. Réfléchir au contexte interne ne signifie pas que l'administration est tournée sur elle-même. Comme évoqué au point 1 de ce chapitre, elle existe dans un environnement donné. De même, elle est en relation avec des parties prenantes externes : des structures publiques appartenant au même pôle ou à un autre pôle et des parties externes relevant de la sphère publique locale ou de la sphère non-publique.

## Les 2 démarches de l'analyse du contexte spécifique de l'administration

Cette partie porte sur deux volets : **l'état actuel de l'administration** et **les relations avec les parties prenantes externes**.

### 1. L'état actuel de l'administration

L'objectif est d'aborder la description de l'état actuel de l'administration. Les initiatives qui ont été menées pour aboutir à cet état actuel seront décrites dans la partie relative à l'auto-évaluation des actions du passé.



Pour aborder l'état actuel de l'administration dans une perspective interne, vous pouvez utiliser certains critères de la grille PESTEL ou le questionnaire sur la maturité organisationnelle de la Fonction publique utilisé dans le cadre de la gestion prévisionnelle des effectifs (GPE).



### Exemples de critères de la grille PESTEL

- l'appréciation de l'état actuel de l'administration par le politique ;
- l'état des innovations technologiques dans l'administration ;
- la situation au plan social de l'administration - par exemple : la répartition et évolution des effectifs, le niveau de bien-être mesuré par des enquêtes, le taux d'absentéisme, le degré de motivation ;
- la situation actuelle de l'administration au regard des orientations de durabilité.

### Exemples de questions sur la maturité organisationnelle

Le questionnaire sur la maturité organisationnelle, à remplir dans le contexte de la GPE et plus particulièrement pour le Numerus Clausus au premier trimestre de chaque année, peut également servir de base d'analyse de l'état actuel de l'administration. Il s'agit d'une évaluation qualitative qui reprend des questions au sujet de :

- la stratégie et notamment sur le programme de travail et la gouvernance des projets ;
- la gestion et les opérations telles que la gestion des ressources humaines, la qualité de service, la documentation des processus internes, les formes d'organisation, la capacité d'innovation et la communication ;
- la digitalisation et l'automatisation.

Voici quelques exemples du questionnaire :

- des objectifs stratégiques sont définis au sein du programme de travail ;
- des indicateurs de suivi d'implémentation de la stratégie sont définis ;
- les objectifs stratégiques et projets incluent une composante RSE ;
- un processus de pilotage du portefeuille de projets est clairement défini ;
- un organigramme détaillé est défini et à jour ;
- les entretiens individuels pour chaque membre du personnel sont réalisés au moins pour chaque période de référence de trois ans et sur une base formalisée ;
- un plan de formation est en place pour l'ensemble du personnel ;
- les processus et procédures internes sont documentés ;
- des sondages sont réalisés de manière régulière sur la satisfaction des clients ;
- une base de connaissances structurée est disponible pour les agents de l'administration ;
- un plan de communication régulièrement mis à jour est en place ;
- les estimations budgétaires se basent sur les objectifs stratégiques et projets décrits au sein du programme de travail ;
- des travaux de digitalisation des documents papier sont en cours.

Le fait que vous ne puissiez répondre à une ou plusieurs de ces questions n'est pas un problème en soi. Cette absence de réponse constitue une opportunité pour réfléchir à ce que, demain, vous souhaitez mettre en place.



L'équipe FP2025 est à votre disposition pour vous guider dans ce questionnaire.

## 2. Les relations avec les parties prenantes externes

Vous connaissez bien évidemment vos parties prenantes externes, c'est-à-dire celles avec lesquelles votre administration a des contacts réguliers ou non, formels - dans des enceintes de dialogue - ou informels. Il est utile ici de les inventorier et de caractériser la nature des relations que vous avez avec elles.

- Quelles sont ces parties prenantes externes ?
- Quel est l'objet des contacts que vous avez avec elles ? Les thèmes qui sont abordés ?
- Quelles sont les caractéristiques de ces contacts ? Informels ou formels (dans quels organes) ? Avec quelle fréquence ? Quel type de relations (relation de tutelle, discussion de nature stratégique ou à but informatif) ?
- Quelle évaluation portez-vous sur l'utilité de ces contacts ? Optimal, insatisfaisant, inutile ?
- Quels enseignements tirez-vous pour l'avenir de cette évaluation ?

Les réponses à ces questions doivent être courtes ; elles ont pour seul objectif de permettre une interrogation sur les contacts qu'il faudrait intensifier ou réduire, sur un changement dans la nature de ceux-ci ou leur fréquence.

### 3. L'auto-évaluation des actions du passé

Le fait que vous n'ayez pas encore de programme de travail ne signifie pas que rien n'a été entrepris. Il est utile de regarder les expériences passées pour vous aider à bâtir l'avenir. Il n'est pas question ici de présenter une analyse approfondie et chiffrée de ce qui a été fait, mais de répondre à certaines questions essentielles qui vont vous aider pour le futur.



Cette auto-évaluation se fait en regroupant au moins l'équipe dirigeante et les responsables de service.

Des agents appartenant à plusieurs services et susceptibles d'apporter un éclairage utile peuvent y participer éventuellement.

Cet exercice participatif se fait au cours d'un atelier dans un lieu propice à la prise de recul.

Pour rendre cette auto-évaluation plus aisée, vous pouvez vous appuyer sur le questionnaire de maturité organisationnelle précité. En effet ce questionnaire reprend les différentes caractéristiques organisationnelles et modes de fonctionnement. Il est utile pour :

- donner un aperçu objectif sur les besoins de support organisationnel ;
- identifier les bonnes pratiques déjà appliquées au sein de votre administration ;
- identifier des pistes concrètes d'amélioration de la maturité organisationnelle.



Dans la mesure où l'auto-évaluation peut aussi concerner vos parties prenantes, certaines des questions suivantes peuvent aussi leur être posées.

Au cours des dernières années :

- quels objectifs ont été réalisés ? Qu'est-ce qui a été fait, qu'est-ce qui n'a pu être fait ?
- qu'est-ce qui a facilité la réalisation des objectifs ?
- qu'est-ce qui a freiné leur réalisation ?
- quels sont les facteurs qui ont causé d'éventuels échecs ou problématiques ?
- que vous a-t-il manqué pour obtenir ce que vous voulez ?
- quels ont été les apports, informations, contributions externes et internes qui ont été nécessaires et ont apporté une plus-value ?
- y a-t-il parmi vos constatations des points d'attention particuliers susceptibles d'amélioration ?
- qu'est-ce qui a marché, qu'est-ce qui n'a pas marché, qu'est-ce qui a manqué ?
- quel est le potentiel non exploité et comment aurait-il pu être exploité ?



## Illustration d'une auto-évaluation globale

La période écoulée a été marquée par les importants efforts consentis par toutes les équipes pour mettre en œuvre la Note de Politique du ministre et les projets prioritaires. Ces projets ambitieux ont pesé lourdement sur la charge de travail des équipes.

La restructuration intervenue au moment où toutes les énergies étaient focalisées sur cet objectif global et le départ de deux directeurs n'ont pas facilité la tâche du management. La restructuration a toutefois offert des opportunités de meilleure maîtrise de certaines activités.

Dans ce contexte, le fait que la plupart des objectifs aient été atteints ou soient en bonne voie de l'être a constitué une réussite durement obtenue.

C'est notamment le cas :

- des progrès en matière d'e-gouvernement ;
- des projets novateurs attendus avec nos partenaires ;
- de la préparation de la présidence européenne ;
- des évolutions attendues en matière de pilotage des projets ;
- du plan d'action résultant de l'audit interne dans le secteur des véhicules.

Quelques objectifs nécessitent une redéfinition ; ils seront expliqués ultérieurement. Les investissements consentis en termes de qualité des profils sélectionnés, de coaching des responsables, de leadership mobilisateur et participatif, de concertation avec les parties prenantes, de descriptions des processus, et de « travail en mode projet » se sont clairement révélés payants.

Des progrès significatifs ont été accomplis pour implémenter 3 programmes d'amélioration des processus : le processus d'homologation des véhicules, les autorisations de transport exceptionnel et l'octroi des permis de conduire.

*(Extraits d'une auto-évaluation du SPF belge Mobilité et transports)*

## **Illustration d'une auto-évaluation spécifique**

Transposition correcte et à temps des directives européennes.

À ce jour, stricto sensu, toutes les directives européennes ont été transposées correctement et à temps. Toutefois des progrès restent à accomplir dans le suivi et la prise d'initiatives pour ce qui concerne d'autres dossiers européens comme les avis motivés et autres interpellations de la Commission. De récents dossiers difficiles (par ex contrôle technique de véhicules d'occasion) ont toutefois permis de sensibiliser et mieux former les jeunes collaborateurs concernés en cette matière.

*(Extraits d'une auto-évaluation du SPF belge Mobilité et transports)*

# LA PRÉPARATION DE L'ANALYSE SWOT

## *Axe externe*

À quoi ressemble le secteur aujourd'hui ?

Quels sont les besoins des clients-usagers ? Quel est le processus suivi pour les identifier ?

Quels sont les acteurs sur ce terrain que vous identifiez et que font-ils pour évoluer ?

Quelle est l'évolution de leur manière d'agir et de leurs exigences, leurs attentes par rapport à l'administration ?



## *Axe interne*

En quoi l'évolution des acteurs peut-elle avoir un impact sur l'administration ?

Qu'avons-nous réalisé dans le passé ?

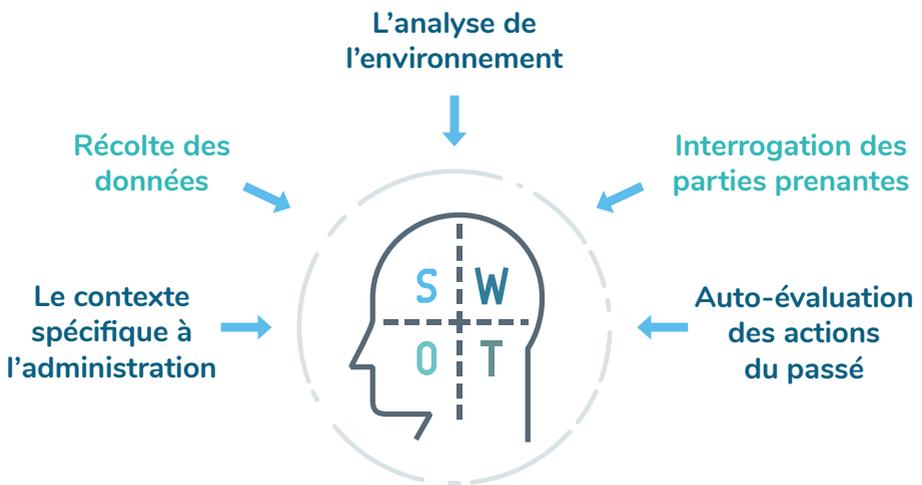
Où en sommes-nous pour faire évoluer le terrain ?

# 4

## L'analyse SWOT



Les bases de l'analyse SWOT sont constituées par tout ce qui a été réalisé dans le chapitre 3 : l'analyse de l'environnement et des besoins des clients-usagers, le contexte spécifique à l'administration et les relations avec les parties prenantes externes, ainsi que l'auto-évaluation des actions du passé.



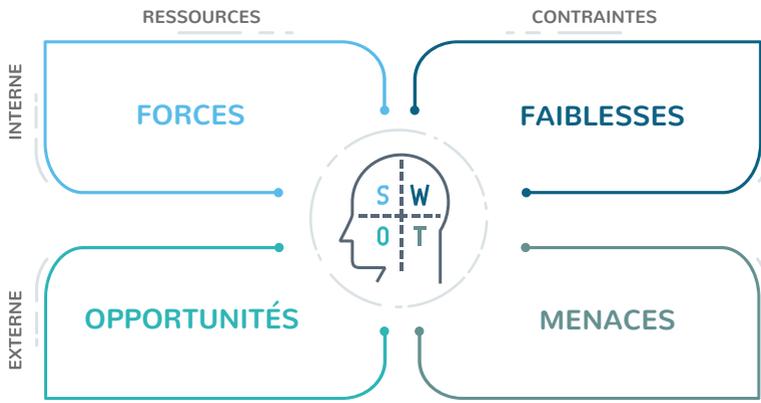
## DANS CE CHAPITRE

---

1. La démarche de l'analyse SWOT
2. Les quatre clés de développement de l'administration

L'analyse SWOT est un point charnière entre le travail préparatoire décrit auparavant et le travail de réflexion sur le programme de travail que vous visez. L'objectif de la SWOT est de formaliser 4 axes :

- les forces internes de l'administration ;
- ses faiblesses internes ;
- les opportunités qu'elle propose (éléments sur lesquels on ne s'appuie pas assez et que l'on pourrait transformer en force) ;
- les menaces (risques potentiels pouvant se transformer en faiblesse).



# 1. La démarche de l'analyse SWOT

Compte tenu de ce qui précède, cette analyse est cruciale. Elle va notamment permettre de mieux comprendre le chemin vers l'état désiré pour votre administration.

La méthode pour y arriver peut être résumée comme suit.

- Réflexion individuelle d'un échantillon représentatif des agents (responsables de service, membres d'équipe) afin de formaliser leurs propres perceptions pour les quatre aspects de la SWOT ;
- Réflexion collective des agents concernés pour formaliser une SWOT commune ;



Il est recommandé de confier la coordination de la SWOT (préparation, animation de l'atelier, analyse a posteriori) à une personne qui a d'une part les compétences avérées pour ce genre de prestation (compétences en matière de conseil organisationnel et en matière d'animation de groupe) et d'autre part, afin de garantir la neutralité, à une personne extérieure à votre administration. L'équipe FP2025 vous propose un tel accompagnement.

- N'hésitez pas à être exhaustif dans l'étape de rédaction des quatre aspects de la SWOT pour être sûr de ne rien oublier. Dans une seconde étape, et c'est là que le rôle de l'animateur est plus crucial, il vous appartiendra de retenir les forces-faiblesses-opportunités-menaces les plus importantes, c'est-à-dire celles susceptibles d'avoir le plus d'impact sur le futur de votre administration. C'est en effet ces aspects qui interviendront le plus dans la définition de votre stratégie ;
- Au besoin, aidez-vous d'un tableau pour identifier les perceptions de chaque participant afin d'aboutir à une évaluation plus objective ;

## Identifier les perceptions de chaque participant - Exemple d'évaluation

P : participant

Cotation entre 1 - faible impact et 5 - impact important

SWOT	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	Moyenne
Forces	1-5										
Faiblesses											
Opportunités											
Menaces											

- S'il y a trop de divergences dans les cotations, l'animateur encouragera la discussion pour que ces divergences soient expliquées, ce qui pourra amener certains à revoir leur cotation ;
- Une fois ce travail terminé, l'atelier identifie alors les forces-faiblesses-opportunités-menaces les plus importantes qui vont servir de base pour la suite du processus.



- Identifiez les agents qui participeront à la SWOT ;
- Sollicitez un animateur externe pour coordonner un atelier SWOT, le cas échéant avec l'équipe FP2025 ;
- Rédigez et validez la SWOT à l'issue de l'atelier.

Le tableau ci-dessous illustre la synthèse d'une SWOT.

		RESSOURCES	CONTRAINTES
		FORCES	FAIBLESSES
INTERNE		<p>Bonne cohésion interne entre les agents</p> <p>Esprit de travail constructif</p> <p>Ouverture au changement</p> <p>Absence collégiale et non hiérarchique</p>	<p>Manque de perception de la satisfaction des administrations-clients internes</p> <p>Manque de centralisation de la gouvernance commune (ministère et administration)</p> <p>Toutes les procédures de travail ne sont pas documentées</p>
		OPPORTUNITÉS	MENACES
EXTERNE		<p>Satisfaction du citoyen de la performance et de l'accessibilité</p> <p>Demande des entreprises d'une simplification administrative</p> <p>Volonté politique de devenir une nation digitale en pointe</p>	<p>Vieillesse de la population qui impacte le recrutement</p>



La SWOT est le fruit de réflexions individuelles puis collectives et représente un consensus large. Il s'agit maintenant de passer à la dernière étape afin d'établir concrètement la stratégie qui va nourrir votre programme de travail. Elle consiste à définir les clés pertinentes pour répondre aux quatre rubriques de la SWOT. Elles sont appelées les clés de développement de l'administration et permettent de confronter l'analyse des constats du contexte interne avec les éléments du contexte externe.

## 2. Les quatre clés de développement de l'administration

### 1. Clés offensives

Ces clés s'obtiennent en confrontant les **forces** et les **opportunités** identifiées et mettent en évidence la manière dont les forces de l'administration doivent être utilisées pour tirer profit des opportunités qui se présentent.

### 2. Clés défensives

Ces clés s'obtiennent en confrontant les **forces** et les **menaces** identifiées et mettent en évidence la manière dont les forces doivent être utilisées pour réduire les menaces auxquelles l'administration fait face.

### 3. Clés de réorganisation

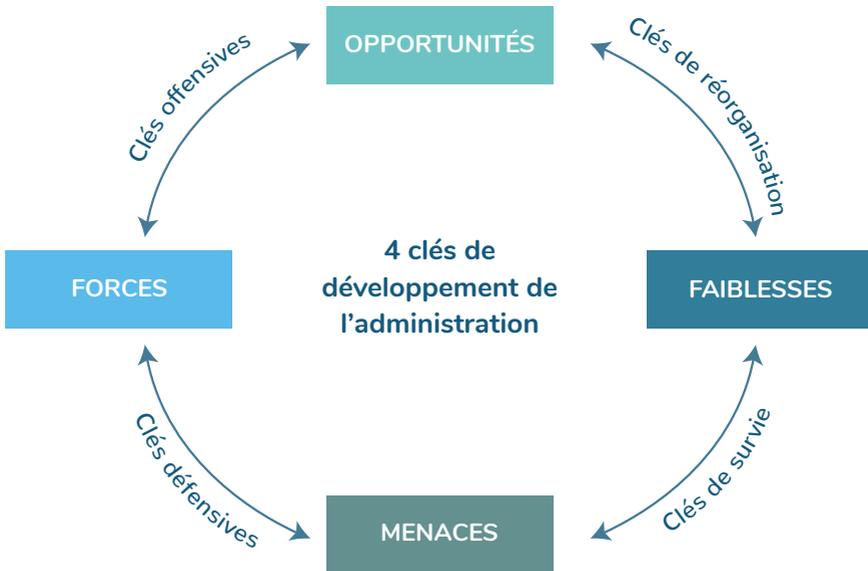
Ces clés s'obtiennent en confrontant les **faiblesses** et les **opportunités** identifiées et mettent en évidence la manière dont l'administration peut améliorer ses faiblesses internes grâce aux opportunités externes qui se présentent.

### 4. Clés de survie

Ces clés s'obtiennent en confrontant les **faiblesses** et les **menaces** identifiées et mettent en évidence la manière dont l'administration peut minimiser ses faiblesses internes et les menaces auxquelles elle est confrontée.



Les 4 clés de développement de l'administration se présentent donc comme suit.



La dernière étape du travail pour finaliser ce chapitre est de définir les grands axes correspondant à ces quatre confrontations. Ces grands axes seront les points de départ du reste du travail, à savoir la **définition de la vision** et sa **traduction en objectifs stratégiques**. Ceci permettra alors de les décliner en objectifs plus concrets qui constitueront la base du travail collectif pour amener l'administration vers l'état désiré.



→ À l'aide des résultats de l'analyse SWOT de l'administration, définissez les clés de développement de l'administration

## Illustration des clés de développement

Voici le résultat final de l'exercice réalisé dans un hôpital psychiatrique de la province belge de Namur. L'exemple est choisi ici compte tenu de son caractère très concret.

FORCES	FAIBLESSES
<p>Infrastructures de qualité</p> <p>Investissements dans les nouvelles technologies</p> <p>Situation financière favorable</p>	<p>Diminution de la part de marché et des nouveaux patients</p> <p>Une mauvaise accessibilité en ambulatoire</p> <p>Un cloisonnement institutionnel</p>
OPPORTUNITÉS	MENACES
<p>La fusion d'hôpitaux somatiques dans la province</p> <p>Encouragement politique de l'ambulatoire</p> <p>Croissance démographique et vieillissement de la population</p> <p>Des nouveaux besoins liés à la santé mentale</p>	<p>Développement et gains de la part de marché de la concurrence</p> <p>Incertitudes du financement à venir</p> <p>Diminution des lits long séjour</p>



### Clés offensives

- Développer des offres innovantes pour prendre en charge les nouveaux besoins de la population
- Utilisation des TIC comme partie du portefeuille des prestations
- Diversifier les prestations pour prendre en charge les enfants et les adolescents

### Clés de réorganisation

- Développer l'accessibilité de l'offre et renforcer l'orientation patient
- Améliorer la prise en charge des personnes vieillissantes

### Clés défensives

- Développer des alliances avec le réseau et les prescripteurs

### Clés de survie

- Assoir l'ancrage territoriale de l'hôpital dans un bassin de recrutement
- Veillez à l'efficacité de la prise en charge des patients hospitalisés et au développement de l'ambulatoire



Réévaluez à tête reposée la pertinence de la SWOT. Veillez également à ce que les axes retenus pour les quatre clés couvrent suffisamment les différents aspects de la SWOT. C'est ce socle qui vous permettra de vous assurer que le programme de travail correspond vraiment à ce qui est attendu.

# EN RÉSUMÉ

## L'ANALYSE SWOT



Vous vous êtes assurés d'avoir bien choisi les éléments prioritaires pour établir la SWOT

offensives

défensives

Les quatre clés couvrent suffisamment les différents aspects de la SWOT

réorganisation

survie



**RÉSULTAT :**

le programme de travail correspond à ce qui est attendu



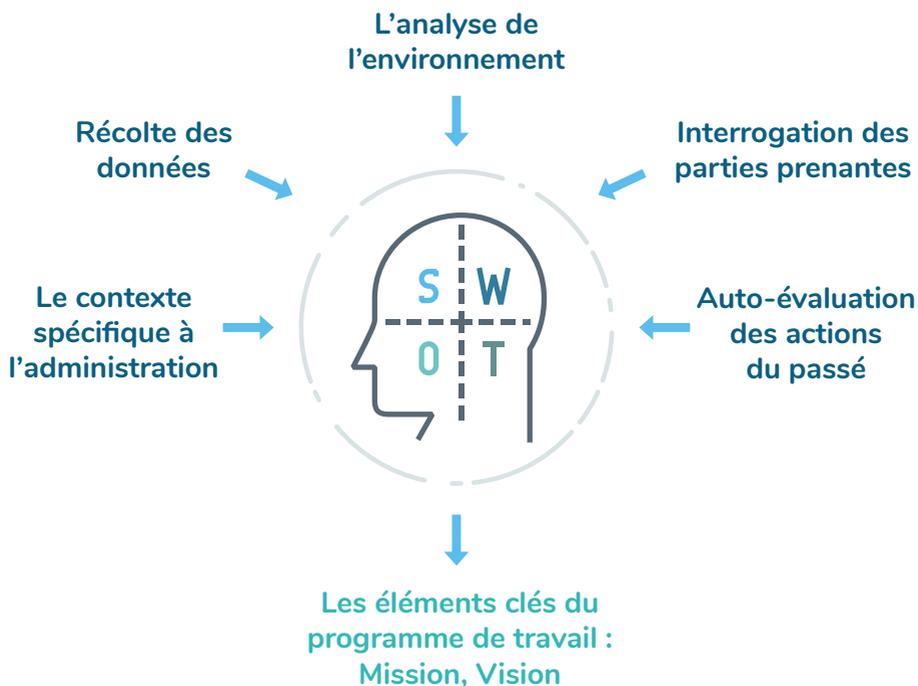
# 5

## La mission et la vision



La mission d'une administration est l'énoncé des responsabilités qui lui ont été confiées.

La vision quant à elle introduit une autre perspective. Elle est une photographie de ce que sera l'administration dans le futur.



## DANS CE CHAPITRE

---

1. La mission
2. La vision

# 1. La mission

La mission d'une administration est l'énoncé des responsabilités qui lui ont été confiées et identifiées comme spécifiques dans l'appareil de l'État. Bien entendu, l'exercice de celles-ci peut nécessiter des coopérations avec d'autres administrations. Ces coopérations ont fait l'objet d'une identification et d'une amélioration possible au [chapitre 3](#).

Cette partie du programme de travail reprend donc les dispositions légales et réglementaires qui permettent de cerner les différentes responsabilités.

# 2. La vision

La vision quant à elle introduit une autre perspective. Elle est une photographie de ce que sera l'administration dans le futur et qui lui permettra de réaliser ses missions à un niveau de qualité supérieur au niveau actuel. Ce design de l'état désiré répond aux exigences et traduit la réalisation du contenu [des quatre clés de développement](#).

Définir la vision de votre administration n'est donc pas un exercice rhétorique mais un acte important pour deux raisons :

- la vision, en donnant un point d'aboutissement, est un document de référence permanent qui peut guider l'action quotidienne mais qui est aussi une aide si, à certains moments, de nouvelles idées, de nouveaux projets émergent. Ceux-ci doivent être analysés et approuvés - ou non - par référence à la vision ;
- la vision donne le sens le plus élevé à l'action de tous les collaborateurs car elle leur indique vers où le collectif va se diriger. Ceci signifie aussi que la vision doit être libellée de manière compréhensible pour tous et que les termes choisis ne soient pas généraux ou à interprétations multiples.

## Illustration - Termes à éviter pour définir la vision

« Notre administration se veut une organisation moderne et efficace. »

→ Quelle compréhension chacun a-t-il des mots moderne et efficace ?

« Notre administration sera encore plus proche des utilisateurs. »

→ Que signifie être encore plus proche ? Qu'est-ce qui caractérise cette proximité ?

Sans être plus concrétisés, ces libellés vont sonner creux dans la tête de beaucoup et ne seront en aucun cas un guide pour l'action.

Formuler une vision est donc un exercice délicat et demande un équilibre entre tracer des orientations qui seront durables tout en les concrétisant par des axes compréhensibles par tous. Ceci veut dire que les membres de l'équipe projet et les responsables de service doivent s'assurer de la compréhension de la vision par l'ensemble du personnel.



À l'aide d'un atelier participatif avec des membres du personnel vous pouvez vérifier si la vision formulée est comprise sans équivoque. Vous pouvez vous adresser à l'équipe FP2025 pour l'organisation d'un tel exercice.

## Illustrations d'une écriture efficace de la vision

« Nous continuons nos efforts pour faire évoluer notre centre d'un opérateur de paie et de pensions vers un prestataire RH généralisé [...] pour offrir aux administrations une expertise en performance et en qualité organisationnelle et une assistance dans leurs projets d'organisation interne. »

(Source : programme de travail 2019-2021 du CGPO)

« Nous souhaitons être le partenaire de choix et de référence des administrations en matière de formation afin d'accompagner, former et développer les potentiels des agents publics dans le cadre de leur fonction et ainsi garantir le maximum d'impact sur le terrain. »

(Source : programme de travail 2019-2021 de l'INAP)

« Notre administration est reconnue pour son expertise et sa disponibilité au dialogue par toutes les parties prenantes du secteur et par les composantes de la société comme le monde universitaire et les médias, qui n'hésitent pas à faire appel à elle. »

« La vision en quelques lignes pour un hôpital : Une institution de référence offrant une palette de soins complète, disposant de prestations hospitalières et de lieu de vie, mais prenant également en charge des patients de jour et proposant des consultations spécialisées. Son offre est mixte et destinée à tous les âges. »



Dans le but d'être plus exhaustif, il est nécessaire que la vision de synthèse soit également accompagné d'un texte plus complet.

### **Illustration 1 - La vision**

Voici à nouveau l'exemple de l'hôpital cité ci-dessus :

L'hôpital est devenu l'institution de référence dans la province. Il offre une palette de soins complète, disposant de prestations hospitalières intermédiaires et de lieu de vie. Il prend également en charge des patients de jour et propose des consultations spécialisées. Son offre est mixte et destinée à tous les âges.

L'hôpital est devenu l'institution de santé mentale qui recrute le plus de patients dans la province, l'hôpital joue un rôle proactif avec les prescripteurs et avec les principaux acteurs, en développant une politique d'alliances active.

Tenant compte des fusions d'hôpitaux somatiques de la région, l'hôpital apporte son expertise pour développer un pôle de santé mentale avec un des pôles somatiques configurés.

Son ancrage ne se limite pas uniquement à la province, bien au contraire, il prend en charge des patients provenant d'autres régions.

L'hôpital a donc fortement développé l'activité ambulatoire et extra-murale :

- avec la création de polycliniques en ville, permettant des prises en charge pluridisciplinaires, par des médecins, infirmiers et psychologues ;
- avec le profilage des consultations offertes, tout en offrant des créneaux spécialisés, qui sont orientés aux motifs de consultation de la population.

Le développement de l'institution hors murs a permis à l'hôpital de devenir par lui-même un réseau.

## Illustration 2 - La vision

Notre Service public fédéral est un point de référence Santé, un département d'appui stratégique transversal « Health end Environment in all policies » et une organisation en réseau qui garantit une excellence dans l'exécution de tâches avec valeur ajoutée.

Avec l'ambition de protéger et d'améliorer la santé des citoyens, notre SPF entend être le promoteur belge du principe « One World, One Health », en mettant la santé et toutes ses composantes au centre de nos préoccupations et de nos missions, autant la santé humaine, la santé de la planète, la santé animale et végétale que l'alimentation.

Notre SPF est une organisation responsable, cohérente, apprenante et créative qui s'appuie sur des collaborateurs compétents et autonomes, ayant le sens des responsabilités et qui déploient leur expertise et leurs talents.

(Source : Service public fédéral belge Santé, contrat d'administration 2019-2021)

Remarquons que ces textes contiennent des orientations tout à fait explicables au personnel et aux parties prenantes et qu'il est libellé au présent pour souligner le fait que l'objectif est de le concrétiser.



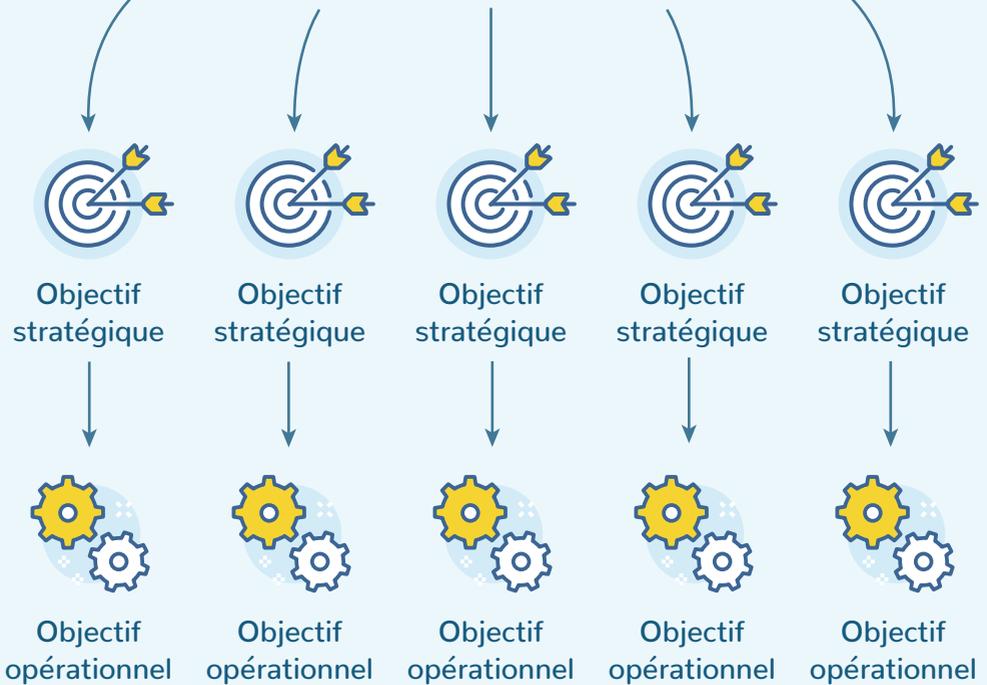
- Rédigez la mission de l'administration ;
- Organisez un atelier de co-création avec les responsables de service en vue de définir la vision ;
- Rédigez une proposition de vision de l'administration ;
- Organisez éventuellement un atelier participatif avec plusieurs membres du personnel pour s'assurer de la bonne compréhension de la vision ;
- Sollicitez, en cas de besoin, l'appui de l'équipe FP2025 pour modérer les ateliers collaboratifs.

EN RÉSUMÉ

# LA MISSION ET LA VISION



La vision étant définie en cohérence avec les clés de développement, il importe maintenant de la traduire en objectifs à deux niveaux

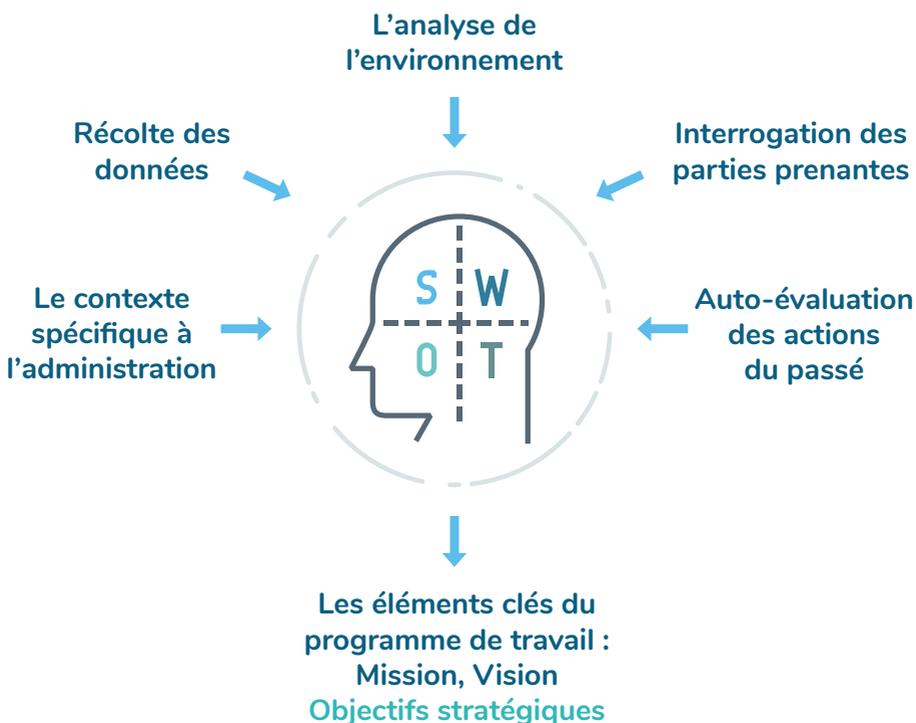


# 6

## Les objectifs stratégiques



Les objectifs stratégiques correspondent aux buts les plus élevés à atteindre. Ils traduisent la vision en actions concrètes pour les années futures, afin de répondre au programme gouvernemental et à la mission qui est confiée à l'administration.



Les objectifs stratégiques correspondent aux buts les plus élevés à atteindre. Ils traduisent la vision en actions concrètes pour les années futures, afin de répondre au programme gouvernemental et à la mission qui est confiée à l'administration. Ils se situent donc sur le moyen - long terme, à la différence des objectifs opérationnels qui se situent plus dans le court terme.

Les objectifs stratégiques sont aussi influencés par les orientations politiques du gouvernement ou des institutions européennes.

Un objectif stratégique traduit un des aspects de la vision. Il est formulé de manière suffisamment large pour couvrir tous les aspects opérationnels qui en découlent. L'objectif stratégique est tourné vers l'action et est formulé avec un verbe afin d'exprimer une intention et une volonté d'aller dans une direction donnée, direction qui fait sens et qui est compréhensible à l'intérieur et à l'extérieur de l'administration.



Les objectifs stratégiques sont définis lors d'un atelier qui rassemble l'équipe projet et les responsables de service.



Organisez un atelier de co-création pour la définition des objectifs stratégiques. Vous pouvez vous adresser à l'équipe FP2025 pour l'organisation d'un tel exercice.

## Illustrations d'une rédaction d'objectifs stratégiques

**N'écrivez pas** : optimiser les différentes activités.

**Écrivez** : dans les différentes activités, mettre l'utilisateur au centre de tous les processus de travail.

**N'écrivez pas** : promouvoir la notoriété de l'administration.

**Écrivez** : porter l'administration à un niveau d'expertise et de disponibilité qui fait d'elle un acteur essentiel aux yeux de toutes les parties prenantes externes.

Dans certains cas, l'énoncé de l'objectif se suffit à lui-même :

### Illustration 1 - Énoncé d'un objectif stratégique

Dans le cadre de ses compétences fédérales et via une concertation permanente avec les acteurs concernés, le SPF belge Économie apportera de manière proactive un soutien fiable et innovant aux défis et aux priorités socio-économiques des consommateurs, des entreprises et du Gouvernement fédéral.

(Source : Service public fédéral belge Économie, contrat d'administration 2019-2021)

## Illustration 2 - Énoncé d'un objectif stratégique

Le CGPO exploitera un centre de données « Data RH » pour offrir aux responsables politiques un outil d'aide à la décision basée sur les critères de transparence et d'objectivité.

(Source : programme de travail 2019-2021 du CGPO)

## Illustration 3 - Énoncé d'un objectif stratégique

L'INAP mettra en place un environnement propice à l'innovation pour garantir des formations pertinentes et pérennes. Il offrira aux formateurs un accompagnement permettant d'enrichir la qualité pédagogique des apprentissages et une méthodologie standardisée de conception de formations tirant les bénéfices du digital.

(Source : programme de travail 2019-2021 de l'INAP)



Dans d'autres cas, il est utile de faire suivre l'énoncé de l'objectif par un texte court qui clarifie sa portée :

#### **Illustration 4 - Énoncé d'un objectif stratégique**

**N'écrivez pas** : placer l'innovation et la simplification au niveau stratégique de l'organisation.

**Écrivez** : faire de notre administration un lieu d'innovation et de simplification administrative.

**Clarification** : L'innovation est un des moyens à privilégier pour assurer le développement de notre département. L'innovation cristallise les capacités créatives de nos collaborateurs. L'innovation inspire également l'espoir de pouvoir résoudre les problèmes auxquels notre SPF et ses collaborateurs sont confrontés. Il s'agit, le cas échéant, de remplir nos missions avec moins de ressources, mais aussi d'améliorer la qualité de nos prestations et dans l'esprit de service, comme dans l'exercice de notre responsabilité sociétale et pour un développement durable. L'innovation concerne tous les secteurs d'activités tels que la gestion des ressources humaines, la circulation de l'information, les nouvelles technologies, les nouveaux produits, l'amélioration et la simplification de nos processus...

Nous misons ici sur notre principale richesse, nos collaborateurs. Ce sont eux qui constatent les problèmes et développent des idées et des propositions en vue de favoriser des solutions. Certes, l'innovation réclame des investissements mais pas seulement. Pour favoriser un comportement innovateur de la part de nos collaborateurs, nous devons leur donner l'espace et la liberté d'initiative et d'expérimentation nécessaires. Nous devons donc oser décloisonner notre organisation, casser les règles, sortir du moule, créer des espaces de liberté et s'affranchir de la pensée unique. Pour cela nous avons besoin de leaders capables d'inspirer, de motiver, de coacher et d'encadrer ces nouvelles idées.

À cet égard, nous nous engageons à limiter les charges administratives à l'égard des citoyens et des entreprises.

(Source : Service public fédéral belge Intérieur, contrat d'administration 2016-2018)

## Illustration 5 - Énoncé d'un objectif stratégique

Le CGPO promouvra la professionnalisation de la gestion des ressources humaines dans les entités locales pour garantir un encadrement RH optimal.

**Clarification :** Nous mettons un accent particulier sur les processus, méthodes et outils qui soutiennent la professionnalisation de la gestion RH de manière générale dans la Fonction publique en vue de garantir un environnement propice au développement professionnel de chaque agent.

Notre objectif stratégique s'inscrit évidemment dans l'objectif stratégique plus général du ministère de la Fonction publique visant à « améliorer la performance globale des entités fonctionnelles de la Fonction publique ».

*(Source : programme de travail 2019-2021 du CGPO)*

EN RÉSUMÉ

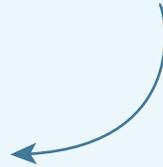
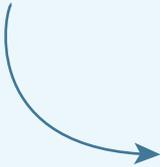
# LES OBJECTIFS STRATÉGIQUES



La vision



La mission



Les objectifs stratégiques  
sont définis



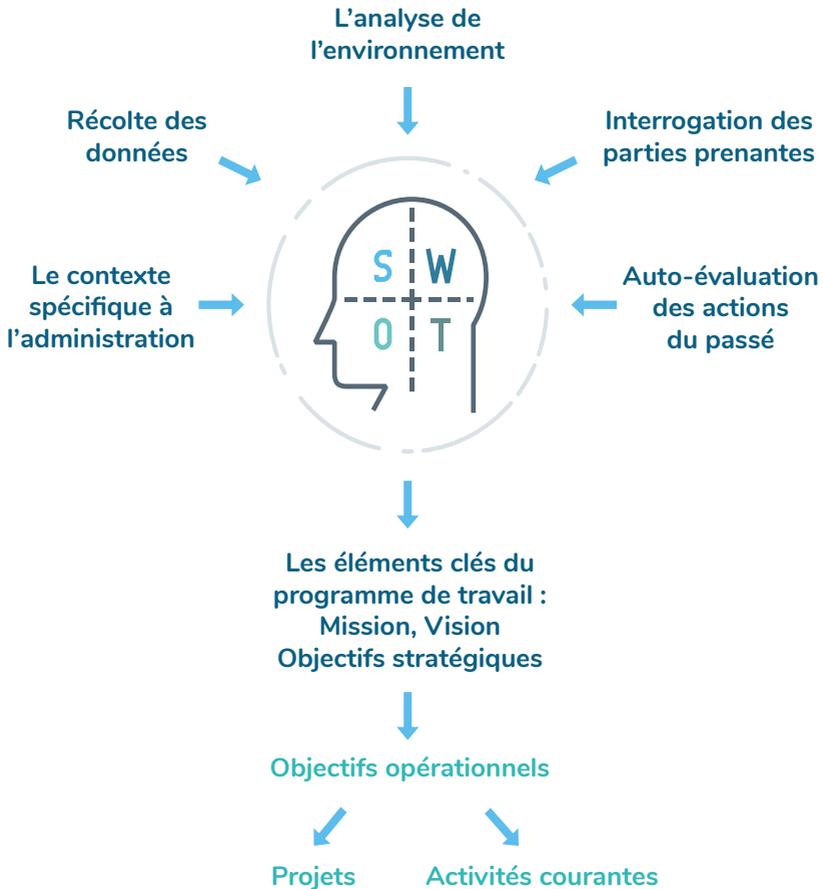
Objectifs  
opérationnels

# 7

## Les objectifs opérationnels



Les objectifs opérationnels, traduisent concrètement les objectifs stratégiques. Ils présentent deux composantes : les activités courantes et les projets.



## DANS CE CHAPITRE

1. Les objectifs opérationnels SMART
2. Les activités courantes
3. Les projets

Il s'agit maintenant de définir les objectifs opérationnels, c'est-à-dire ceux qui traduisent concrètement les objectifs stratégiques. Compte tenu de la diversité d'activités de l'administration, il peut être utile de décliner un objectif opérationnel en sous-objectifs plus concrets.

Un objectif opérationnel présente deux composantes :

- la première est composée des **activités courantes** que les membres du personnel réalisent tous les jours dans le cadre des missions de l'administration ;
- la seconde comprend **l'ensemble des projets** à mettre en œuvre dans le but de créer de nouvelles activités ou d'améliorer la qualité des activités existantes.

Un projet se définit comme une entreprise (initiative) temporaire (avec un début et une fin, des deadlines claires), qui rassemble des acteurs, qui a pour but de créer un résultat (service ou produit) unique, innovant ou d'apporter un changement significatif.

Le programme de travail ne reprend que le descriptif des projets les plus importants. L'importance des projets est définie sur base de méthodes qui considèrent :

- les bénéfices
- les objectifs
- les moyens financiers ou humains mis en œuvre
- les risques du projet.

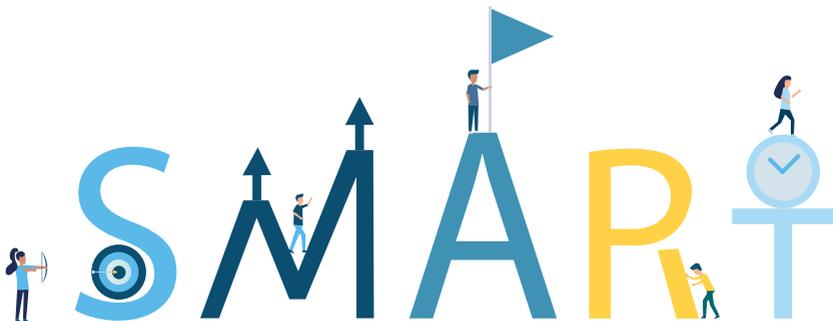
Toutes les nouvelles initiatives qui n'ont pas ce degré d'importance sont appelées « actions ».

À noter que ces deux composantes sont complémentaires et les agents peuvent être impliqués dans les activités courantes et les projets.



Il est même recommandé de faire collaborer des agents issus de différents services en charge de différentes activités courantes dans des équipes projets. Ce travail en mode projet favorise leur développement professionnel et renforce l'échange dans votre administration.

Ce chapitre vous aidera à définir un objectif opérationnel, une activité courante et un projet dans le programme de travail. Ceci sera complété par les indicateurs qui permettront de suivre la réalisation de ces 3 éléments.



## 1. Les objectifs opérationnels SMART

Les objectifs opérationnels sont déclinés pour chaque objectif stratégique.

Idéalement, chaque objectif opérationnel répond aux critères SMART<sup>5</sup>. Si ce n'est pas possible, il est important que les sous-objectifs répondent à ces critères.

### Que signifie SMART ?

**Spécifique** : orienté dans un but précis, sinon l'objectif est exprimé dans des termes trop généraux. Il est concret et exprimé clairement. Son caractère spécifique peut aussi porter sur le groupe auquel cet objectif s'adresse.

**Mesurable** : l'objectif est défini de telle façon que l'on peut mesurer s'il est ou non atteint. Sa définition doit permettre de mesurer l'évolution de sa réalisation à partir d'indicateurs ou d'enquêtes lorsque les objectifs sont plus qualitatifs.

**Acceptable** : l'objectif est déduit des missions et de la stratégie de l'administration. Le groupe auquel l'objectif s'adresse doit aussi pouvoir le considérer comme acceptable, c'est-à-dire en conformité avec la vision, la stratégie et les valeurs. Si ce n'est pas le cas, un travail préparatoire d'acceptabilité est nécessaire.

**Réaliste** : l'objectif doit être accessible, c'est-à-dire que sa réalisation doit être possible avec les ressources disponibles. Le groupe concerné est en état d'influencer lui-même le résultat à atteindre. Dans le cas contraire, c'est une source potentielle de démotivation.

**Temporel** : l'objectif doit être situé dans le temps. Il doit être délimité dans le temps et avoir une date de fin. La réflexion sur le planning est donc aussi liée au caractère réaliste de l'objectif. Sa réalisation comporte une date de départ, une date de fin et des étapes intermédiaires.

---

<sup>5</sup> SMART pour Spécifique, Mesurable, Acceptable, Réaliste et Temporel.

Comme pour les objectifs stratégiques, les objectifs opérationnels sont formulés en utilisant des verbes. Ils doivent couvrir aussi bien les activités courantes et les projets.

Les illustrations suivantes explicitent la déclinaison « objectif stratégique - objectifs opérationnels ». Bien que les objectifs opérationnels soient plus concrets que les objectifs stratégiques, ils ne suivent pas toujours à 100% la logique SMART.

### **Illustration 1 - Objectifs opérationnels**

**Objectif stratégique cité précédemment** : dans le cadre de ses compétences fédérales et via une concertation permanente avec les acteurs concernés, le SPF belge Économie apportera de manière proactive un soutien fiable et innovant aux défis et aux priorités socio-économiques des consommateurs, des entreprises et du Gouvernement fédéral.

3 exemples d'objectifs opérationnels liés à l'objectif stratégique :

**Objectif opérationnel 1** : créer les conditions d'un approvisionnement énergétique, sûr, abordable et durable avec comme sous-objectif : garantir la sécurité d'approvisionnement pour tous les vecteurs énergétiques.

**Objectif opérationnel 2** : créer les conditions d'une transition vers un système énergétique plus durable.

**Objectif opérationnel 3** : élaborer une surveillance efficace et active du marché des biens et des services

(Source : Service public fédéral belge Économie, contrat d'administration, 2019-2021)

## Illustration 2 - Objectifs opérationnels

**Objectif stratégique** : augmenter le professionnalisme du service.

**Objectif opérationnel** : Le SMP gère de manière professionnelle les appels téléphoniques.

(Source : Service belge de médiation des pensions)

Pour chaque objectif opérationnel, il y a lieu d'indiquer une cible. La cible est donc la référence que le management se donne comme objectif de performance. La réalisation totale ou partielle de la cible est mesurée par un **indicateur**, appelé ICP (indicateur critique de performance) ou KPI (key performance indicator). Il en sera encore question dans le [chapitre 11 sur le monitoring](#).

Il peut être difficile d'intégrer tous les [critères SMART](#) dans la définition de l'objectif opérationnel, et en particulier les critères « Mesurable » et « Temporel ». Ces deux critères peuvent également être intégrés dans la cible liée à l'objectif : ce que l'administration veut atteindre ou encore comment l'administration entend concrétiser l'objectif dans le temps et quelle est la mesure de sa réalisation.

## Illustration 1 - Cible et ICP

Pour le premier sous-objectif du SPF Économie « garantir la sécurité d'approvisionnement pour tous les vecteurs énergétiques » cité plus haut, une des cibles et un des ICP sont :

**Cible** : la liste trimestrielle de la capacité de production trimestrielle sur le réseau de transmission est d'actualité.

**ICP** : actualité de la liste avec seuil d'alerte - vert OK, rouge NOK -.

## Illustration 2 - Cible et ICP

Pour reprendre le dernier objectif du SMP « Le SMP gère de manière professionnelle les appels téléphoniques », la cible et l'ICP sont :

**Cible** : Un audit de l'accessibilité téléphonique aura lieu en 2013. Par rapport à 2006, le taux de satisfaction relatif à l'accessibilité augmentera, par rapport à l'échantillon, d'au moins 5 %. Un audit aura lieu tous les 2 ans dont les résultats seront de 5 % supérieurs à l'audit précédent.

**ICP** : taux de satisfaction des utilisateurs du service.

## Illustration 3 - Formulation d'un objectif opérationnel couvrant projet et activités courantes

**Objectif opérationnel** : assurer un traitement plus rapide et de meilleure qualité pour les dossiers logement.

**Projet** : revoir le processus d'attribution des aides.

**Cible temporelle** : le processus est revu dans les douze mois.

**ICP** : révision du processus - vert OK, rouge NOK -.

**Activités courantes** : réduire le délai de conclusion des dossiers et améliorer leur qualité.

**Cible** : le délai de traitement des dossiers est porté à 3 mois dans les deux prochaines années.

**ICP** : nombre de dossiers dont le traitement est inférieur à 3 mois/ nombre de dossiers traités.

**Cible** : chaque dossier est conforme à cinq critères de qualité prédéfinis.

**ICP** : nombre de dossiers conformes aux critères/ nombre de dossiers.

Comme illustré dans l'exemple précédent, il n'est pas toujours possible d'attribuer une cible et un ICP à chaque objectif opérationnel. Si vous définissez bien les cibles et les ICP pour les projets et les activités courantes, vous arriverez au but poursuivi, à savoir bien fixer les objectifs et assurer une capacité de suivi.

## 2. Les activités courantes

Toutes les activités courantes sont importantes car elles contribuent à la réussite des missions de l'administration.

Afin d'éviter une énumération trop longue qui entamerait la lisibilité de votre programme de travail, le but ici est de reprendre les activités courantes qui permettent de se faire la meilleure idée du « noyau » des produits et services offerts par l'administration.

Les critères pour les choisir sont les suivants :

- celles qui impactent le plus la stratégie de l'administration ;
- celles qui consomment le plus de ressources humaines ;
- celles qui concernent le plus les clients-usagers et agents de l'administration ;
- celles qui risquent de fragiliser l'image de l'administration en cas de dysfonctionnements.

Comme déjà illustré, il est important de mesurer la réalisation des activités courantes en définissant une cible avec un indicateur de mesure.



Les activités courantes peuvent être regroupées en parcours client, parfois plus simple à mesurer.

Un parcours client (« Customer Journey » en anglais) représente le parcours qu'un client-usager suit dans les différentes interactions avec l'administration, tel que par exemple la demande d'une subvention spécifique, la demande d'une autorisation d'établissement d'une entreprise, le traitement de déclaration d'impôt. Il est recommandé de formaliser et de documenter les parcours client-usager de l'administration. L'équipe FP2025 peut vous accompagner dans cet exercice.

## Illustration 1 - Mesurer la réalisation des activités courantes

**Activité courante** : traiter les dossiers d'aide aux entreprises.

**Bénéficiaires** : les entreprises du secteur industriel.

**Cible** : diminution annuelle de 2 % de la durée statistique moyenne de l'année précédente par type de dossiers.

**ICP** : durée statistique moyenne du traitement des dossiers.

## Illustration 2 - Mesurer la réalisation des activités courantes

**Activité courante** : assurer un feedback systématique des dossiers de médiation clôturés.

**Bénéficiaires** : les citoyens ayant introduit une plainte auprès du service.

**Cible** : dans un an, le service assurera tous les trimestres un feedback aux organismes liquidateurs de pension des dossiers traités ainsi que le résultat de son analyse (motif du caractère fondé). Cette information leur parvient au plus tard le dernier jour du mois qui suit le trimestre.

**ICP** : nombre de feedback envoyé trimestriellement par rapport au nombre de feedback possible.

*(Source : Service belge de médiation des pensions)*

## 3. Les projets

Un projet a pour but d'introduire un changement important dans une activité ou d'en mettre sur pied une nouvelle.

Le programme de travail contient une série de projets, appelée **portefeuille de projets**. Celui-ci est géré par la direction, appuyée par le PMO - le **Project Mangement Office**. Le rôle du PMO est de centraliser le pilotage et le support de la gestion des projets afin d'améliorer les méthodes et procédures et d'augmenter la réussite des projets dans leur ensemble.

Le portefeuille de projets n'est pas forcément fixe dans la vie d'une administration : il peut être accéléré, ralenti, mis en attente ou supprimé. De nouveaux projets correspondant aux évolutions des besoins peuvent être ajoutés, cela en fonction des priorités qui évoluent.



L'équipe FP2025 peut vous accompagner dans la mise en place d'une gouvernance de projets efficace dans votre administration, et d'un PMO en particulier.

### Prioriser les projets

Comme les ressources humaines et financières sont limitées, les projets à considérer dans le programme de travail ne sont pas infinis. Il est utile de faire la planification pour la période de référence de trois ans et de distinguer les projets à mettre en œuvre au cours de cette période - appelés projets volet 1 - et les projets qui s'inscrivent dans la vision et les objectifs mais qui ne seront pas réalisés dans les trois ans - appelés projets volet 2. Les projets volet 1 sont détaillés dans le programme de travail alors que les projets volet 2 sont uniquement énumérés.

La plupart des membres des équipes projets ayant aussi des responsabilités dans la gestion des activités courantes, il est utile de relever le nombre de projets dans lesquels ils sont impliqués afin d'identifier si le volet 1 du programme de travail est trop ambitieux. C'est le signal que ceux-ci pourraient ne pas être à même de réaliser toutes les tâches qui leur sont demandées, avec les conséquences quant au délai de réalisation des projets.

Retenir un projet dans le volet 1 se fait sur base des **5 critères** suivants :

- la création de valeur pour la société, le secteur ou les bénéficiaires, en d'autres termes, les résultats pour les parties prenantes externes ;
- les priorités politiques ;
- l'alignement stratégique, c'est-à-dire la cohérence avec la vision et les objectifs stratégiques ;
- les risques pour l'administration si le projet ne se réalise pas ;
- les gains d'efficacité apportés par le projet.



- Le manque de ressources peut aussi amener à mettre un projet dans le volet 2 ;
- Les mêmes critères peuvent être utilisés pour prioriser les projets dans le programme de travail : année 1, année 2 et année 3 ;
- C'est l'équipe dirigeante qui décide de la répartition des projets en volet 1 ou 2.

## Illustration de priorisation en projets volet 1 et volet 2

La priorité politique de l'INAP gravite autour de l'amélioration continue des formations dispensées afin qu'elles aient le maximum d'impact pour les agents qui les suivent. Cela se traduit par de grands chantiers tels que l'amélioration continue de la méthode pédagogique ou encore l'offre d'outils innovants pour dispenser et digitaliser les formations.

De cet horizon découle une trentaine de projets, dont les projets « Digitalisation » et « Centre de recherche » pour citer 2 exemples.

### Le projet « Digitalisation » a pour objectif de :

- promouvoir la digitalisation du contenu et de l'approche pédagogique des formations (i.e. « Blended Learning ») ;
- accompagner les formateurs dans la mise en œuvre de l'approche de digitalisation des formations (i.e. « Train the Trainer Digital ») ;
- développer des espaces de formation (Learning Center) à l'INAP qui répondent aux exigences de la formation par le digital.

### Le projet « Centre de recherche » a pour objectif de :

- créer un centre de recherche et de documentation, avec la nomination d'un directeur de recherche ;
- réaliser des benchmarks réguliers dans le domaine des méthodes pédagogiques innovantes ;
- réaliser des audits réguliers des besoins pédagogiques sur le terrain ;
- mettre en place une base de connaissance pour les experts et formateurs (i.e. bibliothèque virtuelle) ;
- participer au renforcement de la capacité pédagogique des acteurs en charge de la conception et de la dispense de formations.

CRITÈRES	PROJET « DIGITALISATION »
Création de valeur pour la société, le secteur ou les bénéficiaires (résultats pour les parties prenantes externes)	Impact majeur pour le développement des agents étatiques et en corollaire pour toutes les parties prenantes externes (société luxembourgeoise, les différents secteurs d'activités des agents concernés, les entreprises et le citoyens).
Priorités politiques	Priorité politique très élevée.
Alignement stratégique (cohérence avec la vision et les objectifs stratégiques)	<p>Alignement à 100% avec la vision de l'INAP (être un partenaire de choix des administrations en matière de formation et de développement des potentiels et des compétences ; Accompagner - former - développer les potentiels des agents publics dans le cadre de leur fonction ; Contribuer à l'amélioration du service rendu aux citoyens)</p> <p>Alignement à 100% avec les objectifs stratégiques suivants de l'INAP : Objectif n°1 : Définir l'écosystème d'un organisme de formation moderne et innovant - Objectif n°2 : Garantir une conception de formation de qualité - Objectif n°3 : Déployer les programmes de formation de l'INAP - Objectif n°5 : Développer l'image de marque de l'INAP.</p> <p>Alignement moindre avec le dernier objectif stratégique (Objectif n°4 : Optimiser le fonctionnement interne de l'INAP).</p>
Risques pour l'administration si le projet ne se réalise pas	Très grand risque en cas de non réalisation pour l'INAP. Si l'INAP ne saisit pas l'opportunité de la digitalisation dans le domaine de la formation, perte d'attractivité accrue, mise en péril de l'Institut.
Gains d'efficience apportés par le projet	Rapport « Résultats concrets obtenus » / « Investissement » (en termes de ressources humaines et de budget) élevé à court, moyen et long termes.

CRITÈRES	PROJET « CENTRE DE RECHERCHE »
Création de valeur pour la société, le secteur ou les bénéficiaires (résultats pour les parties prenantes externes)	Impact non négligeable mais moindre par rapport au projet « Digitalisation ».
Priorités politiques	Priorité politique importante mais moindre que celle du projet « Digitalisation ».
Alignement stratégique (cohérence avec la vision et les objectifs stratégiques)	Alignement à la vision élevé mais moindre par rapport au projet « Digitalisation ».  Le projet est en lien direct avec les mêmes objectifs stratégiques que le projet « Digitalisation » mais avec moins d'impact.
Risques pour l'administration si le projet ne se réalise pas	Risques réduits en comparaison à ceux identifiés pour le projet « Digitalisation ».
Gains d'efficience apportés par le projet	En comparaison au gains d'efficience pour le projet « Digitalisation », rapport « Résultats concrets obtenus » / « Investissement » beaucoup plus réduit.

Sans cette analyse comparative, une erreur clé faite historiquement a été de placer ces 2 projets dans le volet prioritaire 1, à réaliser dans les 3 années de la période de référence. L'analyse sur base des critères objectifs a permis de conserver le projet « Digitalisation » dans le volet 1 et de positionner le projet « Centre de recherche » dans le volet 2.

## Définir chaque projet

Une fois les projets du volet 1 identifiés, il est important de reprendre dans le programme de travail les aspects essentiels de chaque projet.



Définition du projet : les objectifs poursuivis



Périmètre du projet : ce qui est couvert ou non en termes de fonctionnalités



Parties prenantes au projet, externes à l'administration



Grandes étapes de réalisation du projet



Livrables à la fin de chaque étape du projet



Chef de projet



Composition de l'équipe de projet



Ressources financières affectées au projet



Risques les plus importants susceptibles de faire échec ou de ralentir le projet et contraintes s'imposant au projet



Délai ultime pour aboutir au livrable final du projet et délais de réalisation des étapes intermédiaires

Les projets du volet 2 sont uniquement identifiés par leur titre et une courte description de leur contenu.



Ce travail de définition peut être réalisé par de petites équipes. Il est recommandé de désigner à ce stade un responsable pour chaque projet qui prendra l'initiative de réunir l'équipe. Ces mêmes personnes pourront être amenées à jouer le rôle de membres d'équipe projet lorsque le programme de travail sera approuvé. Leur compétence pour faire aboutir le projet constitue donc un facteur clé de succès.



- En tant qu'équipe dirigeante, désignez les responsables des projets
- Informez les responsables désignés de leur tâche et leur communiquer un délai pour la finalisation du descriptif du projet ;
- Récoltez auprès de chaque responsable le descriptif de son projet ;
- Rédigez la courte description des projets du volet 2.

## Illustration d'un projet du volet 1

**Définition du projet :** refonte de l'interface du portail des processus « Prometa NextGen ». Mise à disposition des utilisateurs d'un portail de publication des processus, intégrant de nouvelles fonctionnalités de visualisation, de documentation et d'interaction avec les acteurs internes et externes.

**Périmètre du projet :** Les travaux se limiteront aux éléments et fonctionnalités de l'interface Utilisateurs.

**Parties prenantes au projet, externes à l'administration :** CTIE (partenaire technologique).

**Grandes étapes de réalisation du projet :** Étape 1 : design du projet ; Étape 2 : réalisation.

**Livrables à la fin de chaque étape du projet :** Étape 1 : projet de design à faire valider ; Étape 2 : livrable de l'interface.

**Chef de projet :** Mme XXX à temps plein.

**Composition de l'équipe de projet :** Mme YYY pour 1/3 du temps, Mr YYY 3 jours par semaine, Mr ZZZ à la demande.

**Ressources financières affectées au projet :** la prise en charge de ces travaux sera assurée par les ressources internes disponibles avec une estimation de XXX €.

**Risques et contraintes :** le dépassement du délai envisagé, faute de disponibilité d'experts.

**Délai ultime pour aboutir au(x) livrable(s) final(aux) du projet et délais de réalisation des étapes intermédiaires.** Étape 1 : 8 mois ; Étape 2 : 10 mois.

*(Source : programme de travail CGPO)*

Une fois le projet démarré, il importe de suivre son avancement. Cette étape sera traitée dans le chapitre 11 sur le monitoring. Mentionnons seulement ici l'importance de mettre en place pour chaque projet un système d'alerte lorsque le projet n'évolue pas comme prévu. Les trois éléments essentiels à suivre sont la réalisation des objectifs définis dans le programme de travail, le timing préétabli et les coûts par rapport aux ressources financières disponibles.

# EN RÉSUMÉ

# LES OBJECTIFS OPÉRATIONNELS



Définir des objectifs  
opérationnels SMART



Lister ses activités  
courantes

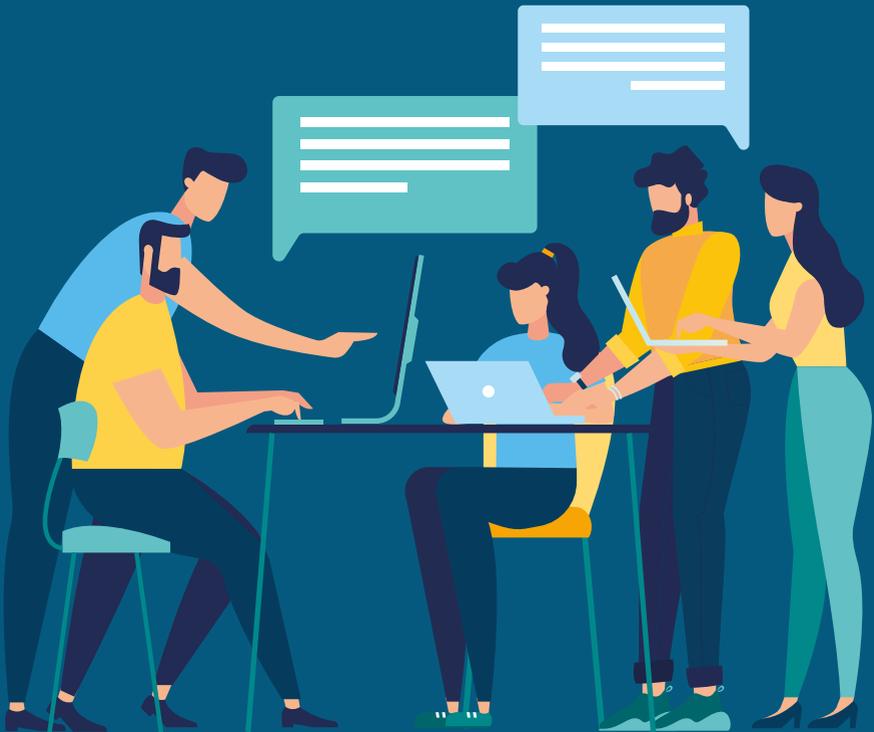


Lister, définir  
et prioriser les projets



# 8

## L'environnement de maîtrise



L'environnement de maîtrise renvoie aux éléments clés qui garantissent la mise en œuvre du programme de travail. Il comprend les points suivants.



## DANS CE CHAPITRE

1. Les valeurs
2. Les organes de gouvernance
3. L'organigramme
4. La gestion des ressources humaines (GRH), la gestion par objectifs (GPO) et la gestion prévisionnelle des effectifs (GPE)
5. Le style de leadership



Il est recommandé de reprendre dans le programme de travail les valeurs, les organes de gouvernance et l'organigramme.

La gestion des ressources humaines, la gestion par objectifs et le style de leadership ne doivent pas y être repris : ils sont exposés ici pour alimenter votre réflexion.

## 1. Les valeurs

Les valeurs, c'est ce qui nous guide. Ce sont les critères auxquels les membres du personnel attachent de l'importance et qui orientent leurs comportements. C'est aussi ce qui « colore » les actions. L'enjeu est de préciser les valeurs les plus importantes - quatre ou cinq au maximum - qui soutiennent la réalisation du programme de travail.

Il est nécessaire de reprendre dans le programme de travail les valeurs « classiques » du service public, car ce sont elles qui fondent l'action collective : continuité, égalité de traitement, neutralité, service de l'intérêt général.

Toutefois, pour la réussite du programme de travail, il est capital de mener une réflexion sur les valeurs propres à chaque administration.



Pour définir les valeurs propres à l'administration, il est intéressant de faire réfléchir individuellement les membres de l'équipe dirigeante, les responsables de service, ainsi que des membres du personnel intéressés à participer à la réflexion pour ensuite mettre en commun les résultats lors d'un atelier de co-création. Vous pouvez vous adresser à l'équipe FP2025 pour l'organisation d'un tel exercice.

### Exemples de valeurs :

- expertise ;
- transparence ;
- coopération ;
- confiance ;
- engagement.

## Illustration pour la valeur de la transparence

La transparence, c'est l'information aux bénéficiaires, au personnel et aux membres du réseau des parties prenantes, dans les limites du secret professionnel. Sans transparence, il n'y a pas de confiance possible, pas de coopération constructive, pas d'engagement envisageable et pas d'expertise au service de l'administration.

Les valeurs identifiées sont soit des valeurs nouvelles à faire vivre, soit des valeurs déjà pratiquées à maintenir ou à renforcer. Le point de départ sont les caractéristiques de la culture actuelle, pour retenir ensuite les valeurs de la culture désirée.

## Illustration des valeurs identifiées et de la culture désirée

CARACTÉRISTIQUES DE LA CULTURE ACTUELLE	CARACTÉRISTIQUES DE LA CULTURE DÉSIRÉE
<b>Valeurs actuelles :</b> Le service La qualité L'écoute	<b>Valeurs actuelles à maintenir ou à renforcer :</b> Le service, la qualité
<b>Largement partagées :</b> Le service	<b>Valeurs nouvelles à faire vivre :</b> La mobilité interne, la transparence
<b>Moins largement partagées :</b> L'écoute	



- Organisez un ou plusieurs ateliers sur les valeurs :
- Identifiez les participants et invitez-les à réfléchir de manière individuelle aux valeurs ;
- Sollicitez un animateur pour l'atelier de co-création, le cas échéant en coopération avec l'équipe FP2025 ;
- Rédigez le chapitre sur les valeurs du programme de travail.

L'étape suivante, mais qui ne fait pas partie du programme de travail, est de réfléchir aux comportements qui traduisent les valeurs dans les différents métiers de l'administration.



Cette réflexion sur les comportements peut se faire dans un atelier qui regroupe des membres du personnel appartenant à différents métiers. Mobiliser des membres du personnel sur la définition des comportements qui illustrent bien les valeurs retenues est important car :

- ce sont les agents qui connaissent le mieux leurs métiers et qui sont donc les plus à même d'identifier les comportements adéquats ;
- c'est la meilleure approche pour s'assurer que les valeurs correspondent bien à la réalité du terrain et soient vécues au quotidien à travers des comportements concrets ;
- cela permet d'aboutir à des manifestes relationnels et de fonctionnement (règles de collaboration et de vie partagées par tous pour bien évoluer ensemble) ;
- cela facilite la gestion du changement et l'adhésion de vos collaborateurs à la stratégie ;
- ceci constitue des moments d'échanges importants pour créer de la dynamique de groupe et de la cohésion.

## 2. Les organes de gouvernance

Les différents organes qui participent à la gouvernance de l'administration sont présentés dans le programme de travail avec une courte description de leur mission et de leur fonctionnement : cabinet ministériel, réunion ministérielle, comité de direction, comité divisionnaire pour citer ici quelques noms utilisés dans les administrations de la Fonction publique.

## 3. L'organigramme

L'organigramme identifie tous les services opérationnels et les services de support de l'administration avec, lorsque cela existe, les unités qui composent ces services.

D'après l'article 4 du statut des fonctionnaires, l'organigramme est un élément de la gestion par objectifs. Chaque administration doit disposer d'un organigramme détaillé reprenant l'affectation des collaborateurs et leurs fonctions. Il est important de faire apparaître cet organigramme dans le programme de travail, mais dans un format plus synthétique qui expose uniquement les différentes unités organisationnelles.

## 4. La gestion des ressources humaines, la gestion par objectifs et la gestion prévisionnelle des effectifs

### Gestion des ressources humaines (GRH)

Même si elle ne doit pas être reprise dans le programme de travail, clarifions toutefois le rôle de la GRH.

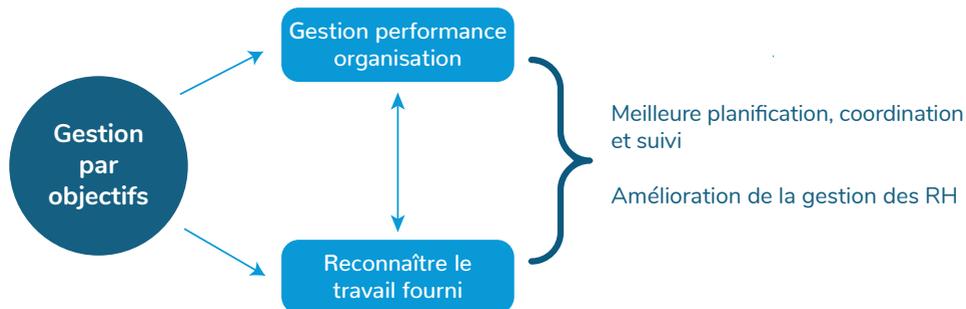
La GRH se situe dans l'environnement de contrôle car elle concerne le développement des compétences, ce qui impacte la réalisation du programme de travail.



Il est important que votre administration établisse un **plan de formation et propose les formations nécessaires** pour que vos agents développent les compétences indispensables à la bonne mise en œuvre du programme de travail. L'équipe FP2025 peut vous accompagner dans ce travail.

## Gestion par objectifs (GPO)

La GPO est une composante essentielle de la gestion des ressources humaines et le chef d'administration est responsable de sa mise en œuvre.



C'est à la GRH de décliner le programme de travail à travers les descriptions de fonction et le plan de travail individuel de chaque agent.

### ADMINISTRATION

Programme de travail

Organigramme

Description de fonction

### AGENT

Plan de travail

Entretien individuel

Appréciation des performances professionnelles

La gestion par objectifs prévoit des entretiens individuels obligatoires tous les trois ans lors de la dernière année de la période de référence. Chaque administration peut bien entendu choisir de faire des entretiens plus régulièrement.

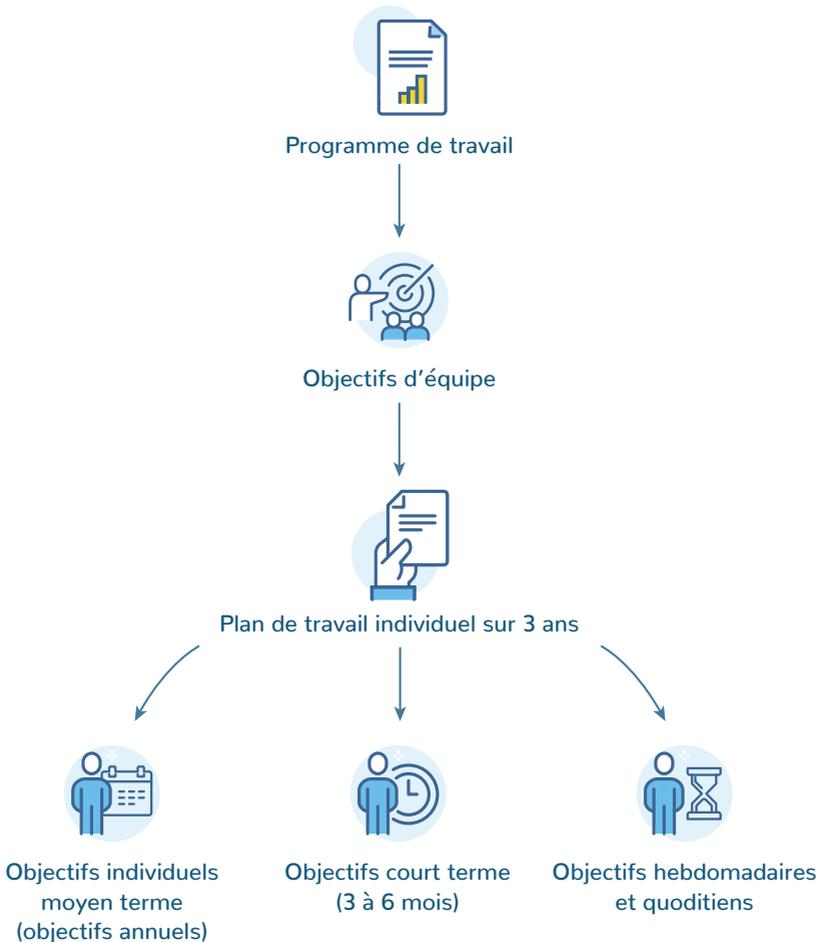


Des entretiens plus réguliers sont à recommander car ils ont pour but d'aborder l'implication de chacun dans :

- la réalisation des missions de l'administration ;
- la pratique des valeurs et des comportements associés.



Il peut être utile d'établir des objectifs hebdomadaires ou quotidiens pour favoriser une politique de résultat et non de présence.



## La gestion prévisionnelle des effectifs (GPE)

La **GPE** est une démarche séparée du programme de travail réalisée a minima chaque année dans le cadre du « Numerus clausus » (les demandes de renforcement auprès de la CER).

La GPE est bien évidemment en lien avec le programme de travail, car la réalisation des objectifs et des projets inscrits dans ce dernier peut nécessiter des ressources humaines complémentaires. Justifier une telle demande de renforcement en s'appuyant sur le programme de travail est donc important.

À souligner que la GPE ne s'arrête pas au niveau des demandes de renforcement en personnel. En effet, l'élaboration du programme de travail met également en évidence les compétences nécessaires pour le réaliser. Ces compétences sont peut-être déjà disponibles dans l'administration ou doivent encore être acquises par le personnel en place. La GPE est ainsi un élément important dans le contexte de l'employabilité de vos agents et de l'implémentation de votre programme de travail.



Il peut être utile d'annexer au programme de travail le bilan social pour un aperçu de la situation des effectifs de votre administration.

Soulignons que le programme de travail est étroitement lié aux estimations budgétaires dans le cadre de la **procédure budgétaire**.

En effet, les estimations budgétaires annuelles et pluriannuelles trouvent leur origine dans les projets et objectifs du programme de travail.

## 5. Le style de leadership

En tant que direction, il est important de s'interroger sur votre style de leadership et son application concrète au quotidien. En effet, pour répondre aux objectifs stratégiques, il est essentiel que l'équipe dirigeante, avec les responsables de service, développent une culture du management, du leadership et de la gestion des ressources humaines. Il est également important d'adapter votre style au contexte du moment :

- directif : en donnant des instructions quand la situation l'exige, par exemple en temps de crise ;
- informatif : quand il s'agit d'expliquer, de vendre les décisions prises, de soutenir leur mise en œuvre, de fédérer et d'engager ;
- participatif : en partageant les idées et les décisions, par exemple quand il s'agit d'être créatif et de trouver des solutions communes ;
- déléгатif : quand il s'agit de transférer la réalisation des actions et d'en faire le suivi.



Pour développer cette culture du leadership, l'équipe FP2025 vous accompagne à travers différentes prestations de formations, de coaching et d'ateliers sur mesure.

EN RÉSUMÉ

# L'ENVIRONNEMENT DE MAÎTRISE





# 9

## L'analyse et la maîtrise des risques



L'analyse SWOT nous a permis d'identifier les forces, les faiblesses, les menaces et les opportunités. Une menace présente la possibilité de voir apparaître une nouvelle faiblesse, voire d'exploiter une faiblesse existante et ainsi d'accentuer les risques potentiels. À l'inverse, une opportunité peut présenter l'avantage de solidifier une force actuelle voire d'en faire apparaître une nouvelle.

## DANS CE CHAPITRE

---

1. Les trois catégories de risques
2. Méthode de gestion des risques

Les risques dont nous parlons ici ne correspondent pas aux faiblesses et aux menaces que vous avez identifiées dans l'analyse SWOT, mais bien des risques qui pourraient porter atteinte à la bonne réalisation des objectifs du programme de travail.

La gestion des risques est définie comme un processus qui s'applique ici au programme de travail de l'administration et qui se concentre donc sur l'identification des risques et leur gestion dans le but de s'assurer d'une sécurité raisonnable pour atteindre les objectifs de ce programme.

Le but de ce chapitre n'est pas de vous demander de procéder à la démarche complète sur base des normes en vigueur, mais de faciliter l'identification des risques les plus importants susceptibles de freiner ou d'empêcher la réalisation du programme de travail.

**Un risque représente la possibilité qu'un événement incertain survienne et ait une influence sur l'atteinte des objectifs retenus.**

Nous pouvons identifier les risques suivants :

- les risques impactant la vision et la stratégie définie, appelés **risques stratégiques** ;
- les risques impactant la mise à disposition de services et de produits, appelés **risques opérationnels** ;
- les risques impactant les objectifs, les livrables ou le déroulement du projet, appelés **risques « projet »**.

Un risque est donc une incertitude identifiée a priori, en relation avec des objectifs.

# 1. Les trois catégories de risques<sup>6</sup>

Nous distinguons les risques relatifs à l'environnement, les risques liés aux activités opérationnelles ou au processus et les risques liés au processus décisionnel.

## Catégorie 1 - Risques relatifs à l'environnement

Il s'agit des risques qui surviennent dans l'environnement de l'administration. Ces risques sont provoqués par des facteurs externes, des événements hors de la portée ou du champ d'action direct de l'administration et sur lesquels celle-ci exerce une influence réduite ou nulle.

Le tableau suivant propose une classification des différents types de risques de la catégorie 1.

### Catégorie 1 - Risques liés à l'environnement (non influençables)

Classe 1.1. Cadre financier	Classe 1.2. Cadre légal et réglementaire	Classe 1.3. Cadre externe (événements, changements et innovations)
1.1.1. Disponibilité des moyens budgétaires	1.2.1. Modifications légales et réglementaires - luxembourgeoises, européennes et internationales	1.3.1 Évolutions de la société (inclus les évolutions du marché du travail)
1.1.2. Disponibilité d'autres moyens financiers que le budget	1.2.2 Actions d'autres organes d'État ou institutionnels ayant des responsabilités sur la matière	1.3.2 Évolutions technologiques
1.1.3. Possibilité d'utiliser les moyens financiers disponibles	1.2.3 Initiatives et décisions politiques	1.3.3 Évolutions à l'intérieur de l'autorité publique
		1.3.4 Relations avec les parties intéressées
		1.3.5 Catastrophes, pandémie

<sup>6</sup> Les trois tableaux qui suivent sont le résultat d'une recherche menée pendant plusieurs années au sein du Service fédéral belge Mobilité et Transports et identifiés comme des types de risques spécifiques au secteur public administratif.

## Catégorie 2 - Risques liés aux activités opérationnelles ou aux processus

Il s'agit des risques causés par des événements survenant lors de la réalisation d'activités - les processus - de l'administration. Dans la plupart des cas, l'administration peut influencer ces événements.

Le tableau suivant propose une classification des différents types de risques de la catégorie 2.

### Catégorie 2 - Risques liés aux activités opérationnelles (influçables)

Classe 2.1. Activités opérationnelles - processus	Classe 2.2. Activités opérationnelles - clients-usagers et parties prenantes internes	Classe 2.3. Activités opérationnelles - clients-usagers et parties prenantes externes	Classe 2.4. Activités opérationnelles - réglementation
2.1.1 Organisation	2.2.1 Satisfaction des clients-usagers internes	2.3.1 Satisfaction des clients-usagers externes	2.4.1 Conformité avec la législation existante
2.1.2 Définition formelle et documentation des processus	2.2.2 Développement de services pour les clients-usagers internes	2.3.2 Développement de services pour les clients-usagers externes	2.4.2 Marchés publics et autres obligations contractuelles (y compris le suivi)
2.1.3 Capacité et modularité	2.2.3 Disponibilité et accessibilité des services pour clients-usagers internes	2.3.3 Disponibilité et accessibilité des services pour les clients-usagers externes	2.4.3 Conventions de sous-traitance (y compris le suivi)
2.1.4 Continuité	2.2.4 Protection de la vie privée	2.3.4 Protection de la vie privée	2.4.4 Accords de coopération
2.1.5 Mise en œuvre correcte et efficace	2.2.5 Réactivité des parties prenantes internes	2.3.5 Égalité de traitement	2.4.5 Respect des cadres de référence (CAF, ISO...)
		2.3.6 Réactivité des parties prenantes externes	

Classe 2.5. Activités financières	Classe 2.6. Ressources humaines - profil du personnel	Classe 2.7. Ressources humaines - conditions de travail et motivation	Classe 2.8. Bonne gestion
2.5.1 Paiement correct et à temps des tiers	2.6.1 Disponibilité	2.7.1 Prévention et protection	2.8.1 Normes et valeurs
2.5.2 Gestion des moyens budgétaires	2.6.2 Compétences, qualifications et apprentissages	2.7.2 Pression du travail	2.8.2 Délimitation des responsabilités
2.5.3 Gestion des moyens financiers autres que le budget	2.6.3 Rotation du personnel	2.7.3 Ambiance de travail	2.8.3 Leadership
2.5.4 Information comptable intégrée	2.6.4 Composition de l'effectif du personnel	2.7.4 Motivation	2.8.4 Image et réputation
	2.6.5 Efficacité de l'utilisation	2.7.5 Disponibilité au changement	2.8.5 Plans de succession dans les fonctions critiques
	2.6.6 Descriptions de fonction		

Classe 2.9. Information et communication	Classe 2.10. Technologies de l'information et de la communication	Classe 2.11. Intégrité	Classe 2.12. Infrastructure physique
2.9.1 Information et communication externe	2.10.1 Intégrité des données TIC	2.11.1 Intégrité des collaborateurs	2.12.1 Gestion de l'infrastructure physique
2.9.2 Information et communication interne	2.10.2 Accès TIC	2.11.2 Intégrité des tiers	2.12.2 Disponibilité de l'infrastructure physique
2.9.3 Capital de connaissances et gestion de connaissances	2.10.3 Disponibilité TIC	2.11.3 Intégrité du management	2.12.3 Sûreté de l'infrastructure physique
	2.10.4 Infrastructure TIC	2.11.4 Usage autorisé des actifs	
		2.11.5 Légalité des activités	

## Catégorie 3 - Risques liés au processus décisionnel

Il s'agit des risques engendrés par des événements résultant des décisions prises sur la base d'informations issues de l'environnement et des processus. L'administration exerce également une influence sur ces événements.

Le tableau suivant propose une classification des différents types de risques de la catégorie 3.

### Catégorie 3 - Risques liés à la prise de décision (influçables)

Classe 3.1. Environnement/Stratégie	Classe 3.2. Processus/Opérations	Classe 3.3. Reporting
3.1.1 Planification stratégique	3.2.1 Planification opérationnelle	3.3.1 Planification du reporting
3.1.2 Indicateurs stratégiques	3.2.2 Indicateurs opérationnels	3.3.2 Reporting administratif et opérationnel
3.1.3 Structure de l'organisation	3.2.3 Gestion de la fixation des prix	3.3.3 Reporting sur le contrôle interne et la gestion des risques
3.1.4 Octroi de moyens	3.2.4 Suivi budgétaire	3.3.4 Reporting budgétaire
3.1.5 Aspects transversaux de nos activités		3.3.5 Reporting légal et réglementaire

## 2. Méthode de gestion des risques

Ces définitions étant données, abordons maintenant la méthode de travail proposée. Elle se décline en quatre étapes.



Tout comme la SWOT, il est recommandé de réaliser le travail sur la gestion des risques sous forme d'atelier participatif avec un animateur. L'équipe projet - dont l'équipe dirigeante fait partie - et les responsables de service doivent participer à un tel atelier.

Vous pouvez vous adresser à l'équipe FP2025 pour l'organisation d'un tel exercice.

## Étape n°1 : L'identification des risques

Dans cette première étape, les participants de l'atelier identifient séparément les événements du passé ou actuels qui ont causé ou causent toujours des dommages à la réalisation des objectifs poursuivis par l'administration - ceci peut évidemment se faire s'il n'y a pas encore de programme de travail.

Chacun regroupera ensuite ces événements, appelés encore **événements-risques**, dans les différents types de risques repris dans les trois tableaux précédents.

Ensuite, à la lumière du projet de programme de travail, chacun examinera, toujours séparément, si ces risques identifiés sont encore susceptibles de se produire dans le futur, ou s'il n'existe pas de nouveaux risques pour le futur.

### Illustrations de l'identification des risques

- L'absence de programme de travail (**risque 3.1.1**) a créé un manque d'efficacité dans l'allocation des ressources au sein de l'administration. Le fait qu'un tel programme existe aujourd'hui fait que ce risque n'est plus pertinent.
- Le manque de personnel de contrôle (**risque 2.6.1**) n'existait pas dans le passé, mais les difficultés actuelles de recrutement vont peser dans le futur pour la réalisation de l'objectif de contrôle des établissements du secteur de la restauration.

Une fois le travail réalisé individuellement toutes les personnes impliquées se réunissent lors d'un atelier, afin de confronter leurs idées, confronter les perceptions personnelles et rassembler les risques récoltés dans un tableau de synthèse. L'un des premiers objectifs de l'atelier est de définir une représentation commune et partagée des risques auxquels l'administration fait face. C'est le livrable de cette étape.

## Étape n°2 : La priorisation des risques

À partir du tableau des risques récoltés, l'étape 2 consiste à ne retenir que les risques les plus importants. L'importance d'un risque est déterminée selon deux facteurs :

- sa probabilité de survenance - plus ou moins grande ;
- son impact - plus ou moins fort.

La méthode la plus simple pour y arriver est la suivante :

1. Catégoriser chaque type de risque identifié sur base de sa **probabilité de survenance** et de son **impact**, à partir du tableau suivant. Ce travail est à faire individuellement.

Probabilité de survenance	Presque certain	Risque important	Risque important	Risque critique	Risque critique
	Probable	Risque modéré	Risque modéré	Risque important	Risque critique
	Possible	Risque mineur	Risque modéré	Risque modéré	Risque important
	Improbable	Risque mineur	Risque mineur	Risque modéré	Risque important
		Insignifiant	Mineur	Modéré	Majeur
	<b>Impact / conséquence</b>				

Les **risques** qualifiés comme étant **critiques** doivent être traités en amont, du fait de leur probabilité de survenance élevée ou presque certaine et de leur impact. Ceux-ci pourraient être considérés comme des événements certains et non plus comme étant des risques dont l'apparition est par définition incertaine.

À l'opposé les **risques** qualifiés comme **mineurs** ne nécessitent pas de traitement immédiat du fait de leur faible probabilité de survenance ou de leur faible impact ; ils sont généralement acceptés en l'état.

L'effort sera donc à réaliser sur les risques qualifiés comme critiques, importants et modérés. Des stratégies de traitement devront être établies de manière précise.

2. Donner une cotation à chaque risque en remplissant le tableau suivant :

Risques identifiés par tous	P1	P2	P3	P4	P5	Cotation retenue
Risque 1	1-4					
Risque 2						
Risque 3						
Risque 4						
Risque 5						
Risque 6						
Risque 7						

Imaginons un atelier composé de cinq personnes et sept risques identifiés par tous les participants. Chacun donne une cotation de 1 à 4 pour l'importance du risque, selon les deux critères de probabilité et d'impact, comme indiqué au point précédent.

Sur base du tableau rempli, une discussion s'ensuit pour créer le consensus au sein de l'atelier et ne retenir que les trois ou quatre risques les plus importants. C'est le livrable de cette étape.



- Organisez un atelier « identification et priorisation des risques ». Vous pouvez vous adresser à l'équipe FP2025 pour l'organisation d'un tel exercice ;
- À l'issue de l'atelier, rédigez le document sur les risques prioritaires.

## Étape n°3 : L'analyse des risques

Analyser les risques, c'est identifier et planifier la réponse que la direction fournit pour gérer les risques les plus importants identifiés lors de l'étape précédente.

Par rapport aux risques identifiés, il y a quatre façons de traiter les risques :

1. Les **prévenir** : mettre en place des actions permettant de supprimer ou réduire considérablement la probabilité de survenance. Ceci inclut également la réduction ou l'arrêt des activités concernées, la modification des objectifs ;
2. Les **réduire** : adopter des actions de maîtrise en adaptant l'administration, les activités, les processus de contrôle et les collaborateurs afin de réduire les impacts du risque ;
3. Les **transférer** : faire assumer par d'autres tout ou partie de la responsabilité : assurance, externalisation, partenariat ;
4. Les **accepter** : les laisser subsister sans intervention parce qu'ils sont mineurs ou non maîtrisables.

La mise en œuvre de ces stratégies sera considérée dans un **plan** qui décrira les actions à déclencher lors de l'apparition du risque.

## Étape n°4 : Le suivi des risques

Cette étape consiste à appliquer les actions de traitement et réajuster la liste des risques tout au long de la mise en œuvre du programme de travail.

Lorsque le choix est fait, pour un risque déterminé, de réduire, de transférer ou d'éviter, il s'agit alors d'identifier les actions de gestion qui vont concrétiser un de ces choix. C'est le livrable de cette étape.

Le programme de travail reprend donc les livrables de chacune de ces 4 étapes.

## Illustration du suivi des risques

RISQUE	IMPACT	PROBABILITÉ	MESURE DE GESTION POSSIBLE
Perte de know how suite au départ de collaborateurs	H	H	Attention pour le bien-être, l'auto-développement, les new ways of working, la gestion des connaissances
Difficulté à exercer des fonctions techniques et de haute technologie	M	M	
Circulation de l'information stratégique / opérationnelle interne insuffisante	M	M	Organiser des comités de direction plus stratégiques
Proactivité insuffisante sur les événements	H	H	Développer fonction de surveillance, développer réseau
Suivi insuffisant des développements technologiques ayant un impact sur notre terrain	M	M	Motiver les experts à suivre les évolutions en visitant des salons, en suivant des séminaires
Attention insuffisante pour la sécurité de l'information	H	H	Désigner un gestionnaire en sécurité de l'information, lancer un projet sécurité de l'information, contrôle interne
Règlementation complexe	M	M	Développer l'expertise, prêter attention à la lisibilité lors de la rédaction de projets
Investissement TIC ad hoc, sans vision	H	H	Travailler avec un plan des besoins TIC
Intégration de nouveaux services au sein de notre SFP	M	M	Transformer le risque en un défi, développer une vision, anticiper
Manque de communication avec nos stakeholders et clients	H	L	Entamer un dialogue régulier avec les parties prenantes
Attention insuffisante pour le contrôle interne	H	H	Lancer des analyses de risques, intégrer le contrôle interne dans notre fonctionnement quotidien

Source : Contrat d'administration du SPF Intérieur 2016-2018

Légende : High, Medium, Low

# EN RÉSUMÉ

# L'ANALYSE ET LA MAÎTRISE DES RISQUES

## LES TROIS CATÉGORIES DE RISQUES

Catégorie 1



Risques relatifs  
à l'environnement

Catégorie 2



Risques liés aux  
activités opérationnelles  
ou aux processus

Catégorie 3



Risques liés au  
processus décisionnel

## MÉTHODE DE GESTION DES RISQUES

1<sup>re</sup> étape



Identification des risques

2<sup>e</sup> étape



Priorisation des risques

3<sup>e</sup> étape



Analyse des risques

4<sup>e</sup> étape



Suivi des risques

# 10

## Information et communication



L'objectif de ce chapitre n'est pas de reprendre les actions d'information et de communication en vue d'alimenter la préparation du programme de travail et de faciliter l'appropriation de celui-ci par le personnel. Cette question a déjà fait l'objet de précisions dans certains chapitres et sera résumée dans le dernier chapitre consacré aux scénarios d'élaboration.

Ce qui est visé ici est de mettre en avant les axes clés de la communication au sein de l'administration ainsi qu'avec les parties prenantes pendant la période de mise en œuvre du programme de travail. Il s'agit également de reprendre les actions principales, c'est-à-dire celles qui apportent une réelle plus-value.

En effet, le programme de travail doit « vivre », être accepté et être connu de tous, aussi bien de tous les agents de votre administration, que des parties prenantes externes.

Tous les éléments du programme de travail ne sont pas forcément à divulguer à tous. Ainsi, les exemples ci-après structurent un plan de communication pour vous permettre de réfléchir aux actions à mener et via quel canal.

### **Communication externe à l'administration**

- **Objectif poursuivi** : Informer de la progression du programme de travail
- **Groupe cible** : Les parties prenantes externes
- **Message central** : Transparence sur ce qui évolue positivement et sur les difficultés.  
Échange sur les évolutions des besoins
- **Canal (réunion, newsletter, rapport, intranet)** : Demi-journée d'échanges
- **Expéditeur, auteur de l'action** : Directeur
- **Fréquence** : Annuelle
- **Matériel, brochure, projection, fichier** : Rapport de synthèse ou présentation powerpoint
- **Responsable, rend des comptes sur l'action** : Directeur

### **Communication interne à l'administration**

- **Objectif poursuivi** : Informer de la progression des différents projets
- **Groupe cible** : Tous les membres du personnel
- **Message central** : Expliquer les résultats des projets qui sont terminés
- **Canal (réunion, newsletter, rapport, intranet)** : Newsletter
- **Expéditeur, auteur de l'action** : Responsable de la communication
- **Fréquence** : Trimestrielle
- **Responsable, rend des comptes sur l'action** : Responsables des projets aboutis si questions

Des réunions internes, la création de plateformes de concertation, la publication de newsletters à destination du personnel, des médias, des parties prenantes, un intranet, un site internet sont des moyens possibles pour échanger et faire circuler l'information.



EN RÉSUMÉ

# INFORMATION ET COMMUNICATION



Réunions  
internes



Sites internet



Newsletter

Il existe différentes  
manières de communiquer



Brochures



Médias



Intranet



# 11

## Le monitoring et la mesure des écarts



L'objectif de ce chapitre est la mise en place d'un tableau de bord qui va aider à suivre la réalisation du programme de travail et à identifier les écarts qui peuvent survenir dans sa mise en œuvre. Ceci dans le but de décider des mesures correctives ou, si celles-ci ne sont pas possibles, d'expliquer pourquoi.

## DANS CE CHAPITRE

---

1. Tableau de bord des projets
2. Tableau de bord des activités courantes
3. La communication autour des tableaux de bord

Ce chapitre porte sur la mise en place des tableaux de bord pour suivre la réalisation du programme de travail et identifier les écarts qui peuvent survenir dans sa mise en œuvre.

Ceci vous permet de décider des mesures correctives ou, si celles-ci ne sont pas possibles, d'expliquer pourquoi.

Il est très important de garder à l'esprit qu'une implémentation du programme de travail sans mesure des écarts et de leur gestion est totalement inefficace.

Lors de la mise en place de tableaux de bord, il est préférable de se focaliser sur les indicateurs critiques de performance liés aux objectifs opérationnels, lorsqu'un ICP a pu être défini, ainsi qu'aux différents projets et aux activités courantes associées.



Il est utile d'automatiser l'alimentation des données des tableaux de bord. L'équipe FP2025 peut vous soutenir dans cette démarche.

Les chefs de projet sont invités à mettre à jour les informations relatives à leur projet mensuellement. L'équipe dirigeante peut ainsi consulter régulièrement ces tableaux de bord. Une revue trimestrielle constitue une bonne approche en terme de fréquence.



Sur base des tableaux ainsi construits, il est possible :

- de porter un diagnostic sur la performance dans la réalisation du programme de travail ;
- de comparer les réalisations avec les cibles définies ;
- de décider des mesures correctrices sur base des écarts identifiés.

### 3. La communication autour des tableaux de bord

La communication autour des tableaux de bord constitue un élément clé de la démarche de gestion.

#### Les projets

Le tableau de bord constitue un reporting sur ce que les membres du personnel ont réalisé et les difficultés auxquelles ils sont confrontés et pour lesquelles ils attendent une réponse de la direction. Le dialogue entre eux et la direction est non seulement un facteur de motivation, mais aussi, à travers les décisions prises et la rapidité avec laquelle elles sont prises, la possibilité pour eux de progresser dans le projet.

Même en cas de refus des propositions de décision, la clarification sur les raisons de ce refus est importante.

#### Les activités courantes

Tout comme pour les projets, le tableau de bord des activités courantes ne doit pas être perçu comme un outil de contrôle de la direction sur le travail des équipes, même si cela est parfois le cas. Le tableau de bord des activités courantes est en premier lieu un outil de dialogue au sein des équipes pour réfléchir à leur travail - en quantité et en qualité. Il permet d'avoir une véritable réflexion de fond sur la nature du travail et la répartition des tâches, afin de définir une charge de travail réaliste pour chaque agent.

Ce n'est qu'après cette réflexion de celles et ceux qui connaissent bien la situation sur le terrain que la direction est vraiment en mesure, à la lumière de leurs discussions, de prendre les meilleures décisions.

EN RÉSUMÉ

# LE MONITORING ET LA MESURE DES ÉCARTS



Tableau de bord  
des projets



Reporting des membres  
du personnel



Tableau de bord des  
activités courantes



Outil de dialogue au  
sein de l'équipe

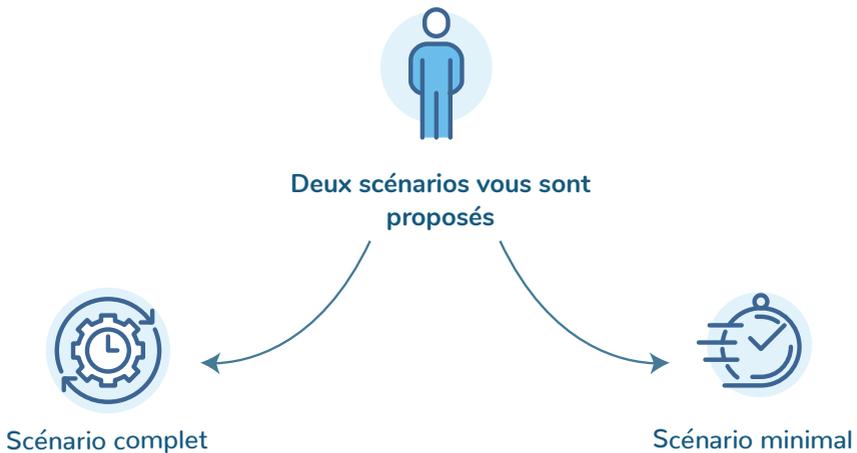
# 12

## Scénarios d'élaboration



Réfléchir à un scénario en rapport avec la maturité organisationnelle de l'administration est important pour l'équipe dirigeante.

Les différents éléments de la boîte à outils et une démarche globale pour l'élaboration du programme de travail ayant été présentés, il s'agit dès lors de définir le planning pour l'élaboration du programme de travail de votre administration.



## DANS CE CHAPITRE

---

1. Scénario complet
2. Scénario minimal

Deux scénarios vous sont proposés :

- un scénario minimal, indispensable à mettre en œuvre pour définir le socle d'un programme de travail solide ;
- un scénario complet qui couvre tous les éléments de cette boîte à outils.

Des options intermédiaires sont possibles. C'est un choix à faire au sein de chaque administration.

En effet, le choix du scénario doit tenir compte de la maturité organisationnelle de votre administration et donc aussi des compétences qui existent en interne pour finaliser le programme de travail.

De plus, il s'agit de décider de l'équilibre délicat entre, d'une part, y passer suffisamment de temps pour que le programme de travail soit crédible et réponde vraiment aux besoins et, d'autre part, ne pas y mettre trop de temps, ce qui pourrait entraîner de la démotivation.



Dans cette réflexion et dans les options à prendre, il est utile de tenir compte de ce que l'équipe FP2025 peut offrir.



**Pour les ministères** qui ont une ou plusieurs administrations sous leur tutelle, il est indispensable de se questionner sur le moment opportun d'une concertation au sujet du contenu du programme de travail. Il s'agit de s'assurer qu'il y ait une cohérence dans la démarche des différentes entités rattachées. Cette concertation est nécessaire à au moins deux moments clés : celui de la définition des objectifs stratégiques et celui de la priorisation des projets.

La boîte à outils vous propose donc 2 options :

- le scénario minimal, en 7 étapes, réalisable sur une ligne de temps de 6 mois ;
- le scénario complet, en 11 étapes, sur une ligne de temps de 10 mois.

Les différentes étapes sont détaillées ci-dessus et une durée approximative à prévoir pour les travaux de chaque étape est indiquée.

# 1. Scénario complet

## Étape 1 : Constitution de l'équipe projet

La première étape de la démarche est commune aux 2 scénarios, elle est d'une importance fondamentale.

En tant que chef d'administration, vous et votre équipe dirigeante devez en premier lieu constituer une équipe projet qui sera le moteur de la démarche ! L'équipe dirigeante est bien évidemment membre de l'équipe projet.

Vous désignez ensuite un chef de projet dans l'équipe.



Assurez-vous que les membres du personnel désignés ont la volonté d'assurer activement leur rôle dans l'équipe projet.



L'équipe projet se charge de :

- soutenir l'équipe dirigeante dans le choix de l'option du scénario le plus réaliste compte tenu de la maturité de l'administration ;
- définir le planning qui conduira à la finalisation du programme de travail ;
- identifier les besoins en accompagnement qui seront adressés à l'équipe FP2025 ;
- informer l'ensemble du personnel de la démarche.

**Durée :** 1 mois

### Livrables :

- Document reprenant les noms des membres de l'équipe projet avec leurs charges respectives, le nom du chef de projet, le choix du scénario et le planning prévisionnel
- Événement de communication à l'ensemble du personnel

## Étape 2: Préparation de l'analyse SWOT

C'est l'étape de préparation de l'analyse SWOT qui va nécessiter le plus de temps.



- Désignez les membres de l'équipe projet responsable pour :
  1. la collecte des informations à l'intérieur de l'administration ;
  2. la récolte des données et l'analyse du secteur ;
  3. l'interrogation des parties prenantes externes.
- Identifiez les parties prenantes à consulter, analysez le secteur en rassemblant les données utiles disponibles, recueillez en interne des informations pertinentes en organisation des ateliers participatifs avec les membres du personnel.
- Coordonnez et documentez l'auto-évaluation des actions du passé. Cet exercice est à faire par l'équipe dirigeante avec les responsables de service et, si cela est utile, par des agents appartenant à plusieurs services.



L'équipe FP2025 vous propose la prise en charge de l'animation d'un tel atelier collaboratif, de préférence dans un lieu propice à la prise de recul.

**Durée :** 2 mois

**Livrable :**

- Document de synthèse sur l'état de la situation de l'administration

### Étape 3 : Réalisation de l'analyse SWOT

C'est l'étape charnière dans l'élaboration du programme de travail. Il s'agit de réaliser l'analyse SWOT dans un atelier composé des membres de l'équipe projet et des responsables de service sur base de tout ce qui a été rassemblé dans l'étape précédente.



- Planifiez un atelier SWOT avec l'équipe projet et les responsables de service ;
- Organisez un animateur externe - éventuellement avec l'équipe FP2025 - pour la modération de cet exercice ;
- Établissez l'analyse SWOT et ensuite le contenu des 4 clés de développement (offensives, défensives, de réorganisation, de survie) qui constitueront le point de départ de la formulation de la vision et des objectifs stratégiques.

**Durée :** 1 mois

**Livrable :**

- Document reprenant la SWOT et les 4 clés de développement de l'administration

### Étape 4 : Définition de la vision et des objectifs stratégiques liés

Sur base de la SWOT et le contenu des quatre clés de développement, il s'agit de rédiger un projet de vision et les objectifs stratégiques liés.



- Organisez un atelier collaboratif regroupant l'équipe projet et les responsables de service pour élaborer la vision et les objectifs stratégiques.

**Durée :** 0,5 mois

**Livrable :**

- Document avec le projet de vision et propositions d'objectifs stratégiques

## Étape 5 : Identification des objectifs opérationnels, activités courantes et projets et priorisation des projets

Sur base de la vision et des objectifs stratégiques définis à l'étape précédente, l'équipe projet identifie les objectifs opérationnels et y lie les projets et les activités courantes.

Pour la catégorisation des activités courantes selon les différents objectifs opérationnels, l'équipe projet consulte les responsables de service.

Suite à l'identification des projets, l'équipe dirigeante procède à la priorisation de ces derniers en volet 1 et volet 2. Les responsables de service sont associés à cet exercice.



Le contenu des projets du volet 1 doit être déterminé. Ceci se fait par petits groupes de travail pour les différents projets, qui seront donc les futures équipes de projet. Un appel à candidature pourra déjà être lancé lors de cette étape. La décision sur la composition des équipes projet sera prise par l'équipe dirigeante lors de la prochaine étape.



- Rédigez les objectifs opérationnels - avec définition des cibles et KPI si cela est possible ;
- Définissez les projets qui s'y inscrivent ;
- Soutenez l'équipe dirigeante dans la priorisation des projets en volet 1 et en volet 2 ;
- Lancez un appel aux candidatures pour la composition des équipes projet ;
- Demandez aux responsables de services leur liste des activités courantes clés - avec définition des cibles et KPI.

**Durée :** 1 mois

**Livrable :**

- Tableau reprenant les activités courantes et projets par objectif opérationnel



Objectif stratégique



Objectif opérationnel



Objectif opérationnel



Objectif opérationnel



Activités courantes



Projets



Activités courantes



Projets



Activités courantes



Projets

## Étape 6 : Composition des équipes projet et définition du contenu des fiches projets

Suite à l'appel à candidature lancé à la fin de l'étape 5, l'équipe dirigeante doit décider la composition des équipes projets et les chefs de projets respectifs.

Les équipes des différents projets doivent clarifier le contenu de chacun des projets en élaborant leur fiche de synthèse.

En ce qui concerne les projets du volet 2, l'équipe projet élabore une courte description.



- Assistez l'équipe dirigeante dans la composition des équipes projets et la désignation des chefs de projet ;
- Communiquez aux agents concernés, voire à tous les membres du personnel, la composition des équipes projets ;
- Invitez les chefs de projets à organiser les travaux relatifs à l'élaboration des fiches projets et leur indiquer le délai pour la remise de ces documents ;
- Compilez un projet de programme de travail comprenant vision, objectifs stratégiques, objectifs opérationnels avec activités courantes et projets priorités, fiches projets du volet 1, intitulé et court descriptif des projets volet 2.

**Durée :** 1,5 mois

### **Livrables :**

- Pour les projets du volet 1 : Fiches projets selon modèle : définition, périmètre, parties prenantes externes, grandes étapes de réalisation, livrables de chaque étape, responsable, équipe, budget, risques, délai
- Pour les projets du volet 2 : description succincte
- 1<sup>re</sup> ébauche du projet de programme de travail

## Étape 7 : Organisation des échanges internes et externes

Il s'agit de présenter les résultats des étapes précédentes aux interlocuteurs internes et éventuellement aussi externes.

- La **rencontre interne** informe sur l'état d'avancement et a pour objet de recueillir du feedback par rapport à la 1<sup>re</sup> ébauche du programme de travail. Soit les membres du personnel auront eu l'occasion de prendre préalablement connaissance du document, soit il le découvrira en séance mais alors une seconde rencontre sera très utile pour leur permettre de réagir après y avoir réfléchi.



Lors d'un atelier participatif avec tous les membres du personnel, vous pouvez notamment vérifier si la vision formulée est comprise sans équivoque.



La **rencontre avec les parties prenantes externes** peut s'avérer utile, dans une optique de co-construction si l'équipe dirigeante estime utile de partager les orientations qui se dégagent de la 1<sup>re</sup> ébauche du programme de travail.

- Échange **ministère-administration** : il est important de prévoir lors de cette étape une concertation entre administration et ministère de tutelle afin de garantir la cohérence au niveau des programmes de travail respectifs.



- Organisez un ou plusieurs ateliers d'échange avec les collaborateurs ;
- Envoyez le document aux collaborateurs ;
- Récoltez et synthétisez par écrit le feedback des collaborateurs ;
- Organisez une ou plusieurs réunions de concertation entre administration et ministère de tutelle ;
- Adaptez le projet de programme de travail.

**Durée :** 1 mois

**Livrable :**

- Projet de programme de travail adapté suite au feedback issu des échanges

## Étape 8 : Suite de la rédaction du projet de programme de travail avec le chapitre sur l'environnement de maîtrise

C'est l'étape de l'approfondissement qui porte sur les points suivants :

L'équipe dirigeante doit déterminer l'environnement de maîtrise qui garantit la mise en œuvre du programme de travail et les options en matière de communication et de monitoring par le biais de tableaux de bord.

Il y a lieu de définir les valeurs pour soutenir le programme de travail. Ceci se fait dans un atelier de co-création avec l'équipe projet, les responsables de service, ainsi que des collaborateurs intéressés à participer à la réflexion.



- Assistez l'équipe dirigeante dans les réflexions sur l'environnement de maîtrise ;
- Organisez un ou plusieurs ateliers de co-création sur les valeurs ;
- Synthétisez par écrit les valeurs identifiées ;
- Rédigez le chapitre sur l'environnement de maîtrise.

**Durée :** 1,5 mois

**Livrable :**

- Chapitre du programme de travail sur l'environnement de maîtrise avec : valeurs, description des organes de gouvernance, organigramme simplifié et bilan social

## Étape 9 : Finalisation du programme de travail et analyse des risques

Sur base du projet du programme de travail, l'équipe projet et les responsables de service procéderont à l'analyse des risques pour compléter le document.

Ensuite, sur base du texte ainsi complété, l'équipe dirigeante et le chef de projet opèrent une dernière relecture par rapport à la cohérence générale du texte. Cela signifie de s'assurer que :

- les priorités données dans le temps aux projets répondent bien à la stratégie visée ;
- les valeurs mises en avant soutiennent vraiment la stratégie ;
- le programme est compatible avec les ressources existantes ou programmées.

C'est au cours de cette dernière relecture que la priorité dans le temps des différents projets du volet 1 sera fixée par l'équipe dirigeante, ceci sur base des 5 critères indiqués pour la priorisation des projets en volet 1 et 2.

Cette planification des projets se présente simplement comme suit.

Projet/ Année	Année 1	Année 2	Année 3
Projet 1	▶		
Projet 2		▶	
Projet 3		▶	
....			



- Organisez l'exercice sur l'analyse et la gestion des risques dans un atelier participatif avec un animateur externe - éventuellement avec l'équipe FP2025 ;
- Complétez le projet de programme de travail par la rédaction du chapitre sur les risques prioritaires ;
- Assistez l'équipe dirigeante dans la priorisation des projets du volet 1 sur la période de référence et établissez le tableau de synthèse ;
- Relisez le document.

**Durée :** 1,5 mois

**Livrable :**

- Programme de travail complété par le chapitre sur les risques prioritaires et le tableau de synthèse relatif à la planification des projets lors de la période de référence

## Étape 10 : Accord du ministre sur le projet de programme de travail

Il s'agit de présenter et de discuter du projet de programme de travail avec le ministre dans le but d'obtenir son accord.



- Envoyez le document au ministre ;
- Organisez une réunion d'échange.

**Durée :** 0,5 mois

**Livable :**

- Programme de travail validé par le ministre

## Étape 11 : Présentation du programme de travail aux collaborateurs

Vous voilà à la fin de la démarche ! Vous présentez finalement le programme de travail à vos collaborateurs.

À l'issue de cette présentation, il y a lieu de faire les dernières adaptations suite aux discussions éventuelles.



- Envoyez le programme de travail aux membres du personnel ;
- Organisez un événement pour présenter et échanger sur le programme de travail ;
- Faites les dernières adaptations rédactionnelles du document en vue de la mise en page finale.

**Durée :** 0,5 mois

**Livable :**

- Version finale du programme de travail pour mise en page définitive

**Total depuis l'étape 1 : 10 mois**

## 2. Scénario minimal

### Étape 1 : Constitution de l'équipe projet

La 1<sup>re</sup> étape étant commune aux 2 scénarios, il est renvoyé aux explications de l'étape 1 du scénario complet.

**Durée :** 1 mois

#### Livrables :

- Document reprenant les noms des membres de l'équipe projet avec leurs charges respectives, le nom du chef de projet, le choix du scénario et le planning prévisionnel
- Événement de communication à l'ensemble du personnel

### Étape 2 : Réalisation de l'analyse SWOT

Dans le scénario minimal, l'analyse SWOT est menée exclusivement dans l'atelier participatif, donc sans recourir à la phase préparatoire proposée dans cette boîte à outils. Ceci n'exclut évidemment pas que les responsables de service puissent préparer le travail en demandant les perceptions de certains de leurs collaborateurs, notamment ceux qui sont en contact avec les clients-usagers ou avec les parties prenantes externes.

Pour la réalisation de l'analyse SWOT, il est renvoyé aux explications de l'étape 3 du scénario complet.

**Durée :** 1 mois

#### Livrable :

- Document reprenant la SWOT et les 4 clés de développement de l'administration

### Étape 3 : Définition de la vision et des objectifs stratégiques liés

Sur base de la SWOT et le contenu des quatre clés de développement, il s'agit de rédiger un projet de vision et les objectifs stratégiques liés. Référez-vous à l'étape 4 du scénario complet.

**Durée :** 0,5 mois

#### Livrable :

- Document avec le projet de vision et propositions d'objectifs stratégiques

## Étape 4 : Identification des objectifs opérationnels, activités courantes et projets et priorisation des projets

Sur base de la vision et des objectifs stratégiques définis à l'étape précédente, l'équipe projet identifie les objectifs opérationnels et y lie les projets et les activités courantes.

Pour ce faire, reportez-vous à l'étape 5 du scénario complet.

Intégrez ci la planification des projets du volet 1 sur la période de référence, tel que décrit à l'étape 9 du scénario complet. À noter que l'analyse des risques ne fait pas partie du scénario minimal.

**Durée :** 1 mois

**Livrables :**

- Tableau reprenant les activités courantes et projets par objectif opérationnel
- Tableau de synthèse relatif à la planification des projets de la période de référence



Objectif stratégique



Objectif opérationnel



Objectif opérationnel



Objectif opérationnel



Activités courantes



Projets



Activités courantes



Projets



Activités courantes



Projets

## Étape 5 : Composition des équipes projet et définition du contenu des fiches projets

Cette étape est identique à l'étape 6 du scénario complet.

**Durée :** 1,5 mois

**Livrables :**

- Pour les projets du volet 1 : Fiches projets selon modèle : définition, périmètre, parties prenantes externes, grandes étapes de réalisation, livrables de chaque étape, responsable, équipe, budget, risques, délai
- Pour les projets du volet 2 : description succincte
- 1<sup>re</sup> ébauche du projet de programme de travail

## Étape 6 : Accord du ministre sur le projet de programme de travail

Cette étape est identique à l'étape 10 du scénario complet.

**Durée :** 0,5 mois

**Livrable :**

- Programme de travail validé par le ministre

## Étape 7 : Présentation du programme de travail aux collaborateurs

Cette étape est identique à l'étape 10 du scénario complet.

**Durée :** 0,5 mois

**Livrable :**

- Version finale du programme de travail pour mise en page définitive

**Total depuis l'étape 1 : 6 mois**

Enfin, il est recommandé de procéder annuellement ou à mi-parcours à une évaluation de la pertinence du programme car les besoins, l'environnement ou les priorités politiques peuvent évoluer.

Cette évaluation consistera à procéder à certaines adaptations du programme en suivant la même logique que celle présentée dans cette boîte à outils. Elle prendra moins de temps comme il s'agit d'examiner uniquement les changements qui sont intervenus et qui sont susceptibles d'impacter le programme de travail.

**SCÉNARIO COMPLET**

|

**11 ÉTAPES**

|

**10 MOIS**

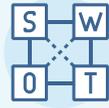
## EN RÉSUMÉ



Constitution de l'équipe projet, communication au personnel, kick-off



Préparation analyse SWOT



SWOT



Vision  
Objectifs stratégiques



Objectifs opérationnels,  
activités courantes,  
projets volet 1 & 2



Équipes et  
fiches projets



Échanges internes  
et externes



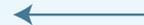
Environnement de maîtrise



Analyse risques et  
planification des projets sur  
une période de référence



Présentation du  
programme de travail  
aux collaborateurs



Accord ministre

**SCÉNARIO MINIMAL**

|

**7 ÉTAPES**

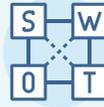
|

**6 MOIS**

## EN RÉSUMÉ



Constitution de l'équipe projet, communication au personnel



SWOT



Vision  
Objectifs stratégiques



Objectifs opérationnels,  
activités courantes,  
projets volet 1 & 2,  
planification sur  
une période de référence



Équipes et  
fiches projets



Accord ministre



Présentation du  
programme de travail  
aux collaborateurs

# CONCLUSION

Nous voici arrivé au terme de cette boîte à outils, élaborée dans le but de vous aider à accomplir les différentes étapes pour réaliser le programme de travail dans votre administration.

Soulignons ici quelques derniers points importants.

Le cycle d'amélioration de la qualité s'applique aussi au programme de travail. Cela signifie que la qualité n'est pas acquise une fois pour toute ; elle se développe au fil des expériences et des apprentissages. La première itération de l'élaboration du programme sera suivie par une seconde qui sera de meilleure qualité.

Le management est un chemin à parcourir et non un concept qui se décline totalement la première fois, comme vous avez déjà d'ailleurs pu le vivre dans votre propre expérience. Ceci signifie qu'il y a donc une progressivité dans l'acquisition d'une plus grande maturité managériale. Ceci est également vrai pour le programme de travail.

Cette boîte à outils n'est pas un aboutissement, mais un point de départ.

Elle sera complétée par des formations, des accompagnements, des échanges croisés d'expérience pour vous permettre d'en faire un outil vivant, source de réflexions et de dialogues porteurs de sens et d'enrichissement personnel et collectif.



**Ministère de la Fonction publique**

**FP2025**

10, avenue John F.Kennedy

L-1855 Luxembourg

[fp2025@mfp.etat.lu](mailto:fp2025@mfp.etat.lu)

---

Version du 1<sup>er</sup> octobre 2020