

# PUBLIC MANAGEMENT PROGRAMME

RAPPORT DE STAGE

Commission européenne  
DG Budget

Thérèse Geels

Responsable systèmes  
Ministère des Finances  
Administration de la Trésorerie  
Agence de la dette

---

AVRIL / MAI 2002

## **Remerciements**

Je tiens ici à remercier tout particulièrement Monsieur Pierre Mériguet pour son accueil et le temps qu'il a bien voulu me consacrer pour me communiquer son enthousiasme et son expérience. Les nombreuses discussions m'ont permis de mieux percevoir les enjeux liés à la mise en place d'un Système Qualité, en particulier dans une administration publique.

# Table des matières

---

Objectifs de stage .....	4
La DG-Budget de la Commission européenne.....	5
La démarche Qualité à la Direction A de la DG Budget.....	8
Activités de stage .....	13
Pratique transférable : Enquête de satisfaction du personnel .....	14
Evaluation du stage .....	15

Annexe 1 : L'enquête de satisfaction et les résultats

Annexe 2 : Le plan de démarche Qualité

Annexe 3 : Le programme Qualité

Annexe 4 : Termes de référence des groupes de travail

Annexe 5 : Visite Eurostat – 7 mai 2002

Annexe 6 : Procédures

Annexe 7 : Le modèle EFQM

---

## Objectifs de stage

---

### Contexte

Un stage d'un mois dans une institution publique ou privée, belge ou étrangère, est prévu dans le cadre de la formation sabbatique « Public Management » de la fonction publique fédérale belge. Ce stage a comme objectif principal de nous permettre d'approfondir un des thèmes de management abordés lors des formations.

Mon choix s'est assez rapidement porté sur le thème de la Qualité totale.

Même si ce thème a été largement galvaudé au cours de la décennie écoulée, il me semble qu'il garde toute son actualité. En effet, sous des allures peut-être fort rigides et prétentieuses, il offre en fait la possibilité de mettre en place un système de gestion qui colle à la réalité de travail des gens et à la réalité de l'organisation qui le met en œuvre.

Le secteur Qualité de la Direction A de la DG-Budget à la Commission européenne a bien voulu m'accueillir dans le cadre de son projet pilote pour la mise en place d'un tel système de Qualité totale au sein de sa direction.

Le projet a débuté en novembre 2001 et s'étalera sur une période de 3 ans et devrait par la suite être généralisé à l'ensemble de la DG-Budget.

---

### Objectifs

Les objectifs du stage sont :

- Approfondir mes connaissances sur le management par la Qualité ;
  - Visualiser les différentes étapes de sa mise en œuvre et la gestion du changement ;
  - Evaluer les facteurs de succès et les facteurs critiques de la pérennité d'un système Qualité.
  - Identifier les possibilités de transposition de bonnes pratiques dans l'administration belge.
- 

### Mission

Au départ, ma mission de stage a été définie de façon très générale. Il s'agissait de m'intégrer dans l'équipe Qualité et de participer aux travaux de la phase en cours. Tant le responsable du secteur qualité que moi-même jugions ce point important car nous souhaitons établir une démarche « gagnant-gagnant » dans le cadre de ce stage. Il ne s'agissait pas de venir seulement observer et interviewer les personnes mais bien de participer aux travaux en cours ;

Sur place, ma mission a consisté concrètement à établir les 3 grandes procédures de base qui conduisent à l'édition de l'Avant projet de budget (APB) de la Communauté européenne. La direction A de la DG-Budget coordonne en effet l'élaboration de l'Avant projet de budget de la Communauté européenne qui est ensuite soumis à l'Autorité budgétaire pour approbation.

---

# La DG-Budget de la Commission européenne

---

## Contexte général

**La Commission européenne** est l'organe d'exécution de l'Union européenne. Cette fonction couvre tous les domaines dans lesquels l'Union intervient. Elle propose les directions à prendre et met en œuvre les actions décidées par le Conseil et le Parlement. Elle est politiquement responsable devant le Parlement européen qui a le pouvoir de la relever de ses fonctions par l'adoption d'une motion de censure.

La Commission européenne se compose de 5 Services généraux et de 31 directions générales que l'on peut regrouper en 3 groupes : les DGs liées à une politique commune, les DGs chargées des relations extérieures et les DGs transversales dans lesquelles nous retrouvons la DG Budget.

---

## Mission de la DG Budget

Le site Intranet de la DG Budget fournit une description très claire de la mission de la DG. En voici les grandes lignes :

« La mission de la Direction générale du Budget s'articule autour des cinq axes essentiels suivants :

- Obtenir de l'Autorité budgétaire - Parlement européen et Conseil des Ministres - les moyens nécessaires à la mise en œuvre des politiques de l'Union européenne en établissant un Avant Projet de Budget (APB) et en assurant le suivi jusqu'à l'adoption du budget par l'Autorité budgétaire (le Conseil des Ministres et le Parlement européen). La Direction générale assure aussi l'allocation des ressources humaines et administratives entre les Directions générales et Services de la Commission.
  - Proposer et mettre en œuvre le cadre réglementaire budgétaire dans lequel doit s'inscrire l'établissement du budget et son exécution.
  - Exécuter le budget en recettes et en dépenses, dans le respect du cadre réglementaire en contrôlant l'ensemble des dépenses de l'Institution ainsi que la bonne perception des ressources propres.
  - Etablir les comptes annuels des Institutions et rendre compte de l'exécution du budget par la préparation des états financiers annuels de l'ensemble des Institutions de l'Union européenne et la coordination des travaux relatifs au contrôle de l'exécution du budget (relations avec la Cour des Comptes et suivi des questions relatives à la procédure annuelle de décharge menée par le Parlement européen).
  - Contribuer, par son action de conseil et de formation, et par la mise à disposition d'outils de contrôle et de gestion, à promouvoir la bonne gestion financière dans les services de la Commission. Ce faisant la Direction générale participe de façon décisive au processus de réforme administrative visant à ce que l'Institution dispose d'une administration publique de qualité. »
- 

## Mission et activités de la Direction A – « Dépenses » et de l'unité A1 – « Procédures budgétaires »

**Les missions** de la Direction A « Dépenses » s'inscrivent dans le cycle de vie budgétaire de la Commission. Elles consistent à synthétiser les propositions budgétaires des différentes DGs de la Commission et à assurer leur suivi tout au long de la procédure budgétaire jusqu'à leur adoption par l'Autorité Budgétaire (Conseil et Parlement européen). Cette activité de synthèse comporte en outre la coordination de la production matérielle des documents budgétaires

---

*Ce sujet continue page suivante*

## La DG-Budget de la Commission européenne, Suite

---

**Mission et activités de la Direction A – « Dépenses » et de l'unité A1 – « Procédures budgétaires »**  
(suite)

en liaison avec le service de traduction, l'OPOCE et l'imprimeur ainsi que la conception et la gestion des systèmes d'information de la procédure et des documents budgétaires.

Au sein de la Direction A, l'unité A1 « Procédures budgétaires » exerce un rôle de coordination du travail des autres unités de la Direction. Elle assure la présentation et le suivi des propositions budgétaires de la Commission aussi bien suivant l'approche de la nomenclature traditionnelle (inscrite dans le règlement financier actuel) que selon la nouvelle approche fondée sur les activités, dont le secteur ABB (Activity Based Budgetting) est responsable au sein de l'unité et de la direction.

Un secteur Qualité a également été créé au sein de l'unité « Procédures budgétaires ». Ce secteur, placé sous l'autorité du Directeur, est chargé de la conception et de la mise en œuvre, à titre pilote, d'un système Qualité spécifique à la Direction A. Cette nouvelle fonction a été mise en place dans le but d'améliorer de façon continue les activités de la Direction ainsi que le dialogue tant vis-à-vis des services de la Commission que vers l'extérieur. La gestion de la Qualité comprend la préparation et le suivi des procédures de travail, la prise en compte des besoins des utilisateurs et des clients dans le cadre de la procédure budgétaire et la participation au développement d'un Plan de Démarche Qualité au sein des unités pilotes de la direction.

Actuellement, le secteur Qualité est composé de deux personnes : le chef de secteur et un collaborateur administratif. Le collaborateur va cependant quitter le service et devrait être remplacé prochainement.

---

**Coordonnées et personne de contact**

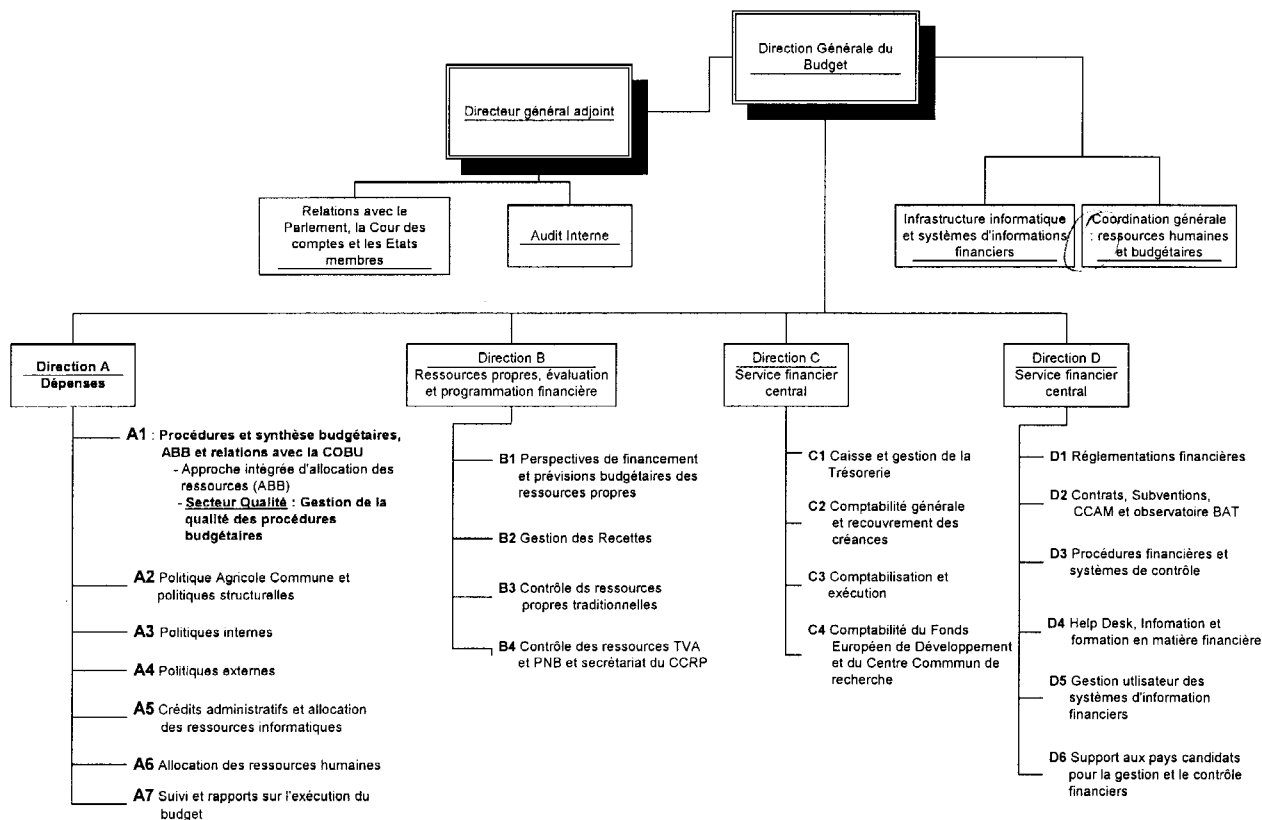
Commission européenne – DG Budget  
Bâtiment : Bredel 2  
Avenue d'Auderghem 17/19  
1000 Bruxelles  
Tél : 02/299.11.11  
Pierre Mériguet  
Chef de Secteur Qualité – Direction A  
Courriel : [pierre.meriguet@cec.eu.int](mailto:pierre.meriguet@cec.eu.int)

---

*Ce sujet continue page suivante*

# La DG-Budget de la Commission européenne , Suite

## Organigramme de la DG-Budget



# La démarche Qualité à la Direction A de la DG Budget

---

## Contexte de la démarche Qualité

Avec le **Livre blanc de la réforme**, en mars 2000, la Commission européenne s'est lancée dans une profonde réforme de son administration. La réforme s'articule autour de quatre thèmes principaux :

- La planification stratégique et la programmation
- Le contrôle financier et de gestion
- La gestion des ressources humaines
- La gestion du changement.

Des actions concrètes entreprises par la Commission induisent des changements importants dans le fonctionnement des différentes DGs, et donc aussi au sein de la DG-Budget.

A la Direction A de la DG-budget, un **audit externe** est réalisé fin 2000 à l'initiative du Directeur de la direction en vue d'identifier les bases de l'amélioration de la performance et du management au sein de la Direction A. La direction A est par ailleurs confrontée à deux difficultés importantes :

- Un important « turn-over » du personnel dénonce un malaise au sein de la direction et impose une clarification de ses missions et tâches importantes.
- De nombreux problèmes de respect de délais apparaissent lors de l'établissement de l'Avant Projet de Budget 2001, une des tâches majeures de la direction.

La conjugaison de ces différents éléments a conduit à la prise de conscience qu'une démarche de changement était nécessaire et inévitable.

La DG Budget voulant répondre aux difficultés et selon les recommandations de l'audit externe, décide d'initier une **démarche Qualité** à titre pilote au sein de la Direction A – Dépenses.

Le choix de la Direction A se justifie par le fait que cette direction est en charge d'une mission à caractère transversal qui concerne l'ensemble de la Commission puisqu'elle établit l'état prévisionnel des recettes et dépenses de la Commission et qu'elle coordonne l'édition de l'Avant projet de Budget de l'Union européenne soumis à l'Autorité budgétaire (Conseil et Parlement).

---

## Objectifs de la démarche

La démarche Qualité a été présentée au personnel comme étant une démarche voulant « rassembler toutes les énergies de la Direction A dans un mouvement d'amélioration continue de ses activités pour garantir un juste équilibre entre la satisfaction des clients, celle des collaborateurs et le respect des budgets et procédures ».

Nous retrouvons ici les quatre valeurs de base de toute démarche Qualité :

- L'attention portée aux processus de l'organisation ;
- L'attention portée aux clients, bénéficiaires de l'activité de l'organisation ;
- L'attention portée aux membres du personnel participant aux processus de l'organisation ;
- L'attention portée à l'apprentissage continu et à l'amélioration continue.

Ces objectifs sont par ailleurs en ligne avec les objectifs de la réforme de la Commission et principalement par rapport aux objectifs visant à promouvoir la gestion par les activités et une culture axée sur le service.

## La démarche Qualité à la Direction A de la DG Budget, Suite

---

**Mise en oeuvre** La Démarche Qualité à la direction A utilise le modèle EFQM (European Foundation for Quality Management) comme référence (voir annexe ).  
Ce modèle permet de prendre en compte l'organisation dans toutes ses dimensions, interdépendantes les unes des autres.

Au sein de la Direction A, la mise en œuvre s'articule autour de deux axes :

- **L'approche Bottom-up** avec le **Plan de démarche Qualité**. Ce plan est un guide qui permet à tous les membres du personnel de participer à la construction du système Qualité de son unité en trois grandes phases :
  - La phase de réflexion sur les buts poursuivis, l'étude l'environnement de l'unité et l'inventaire des compétences techniques et humaines de l'unité ;
  - La phase de planification qui permettra de définir les ambitions et les objectifs généraux de l'unité ainsi que les actions stratégiques à entreprendre ;
  - La phase de réalisation du système par le choix des moyens et la mise en place des instruments de pilotage.
- **L'approche Top-Down** avec le **Programme Qualité**. Par cette déclaration de politique Qualité, le management montre sa volonté d'une politique Qualité et fixe le cadre permettant la construction du système Qualité et définit le champ d'application, la méthodologie à suivre, les responsabilités et les actions à entreprendre.

---

**Les actions** Le tableau suivant décrit dans l'ordre chronologique les principales actions entreprises jusqu'à ce jour pour poser les bases de la démarche Qualité au sein de la Direction A :

Action	Calendrier	Description
Présentation de la démarche	Novembre 2001	Le chef du secteur Qualité organise une présentation de la démarche Qualité destinée aux Unités pilotes de la Direction A.
Contacts Clients / Fournisseurs	Novembre 2001	Trois visites aux DGs ont été organisées dès novembre 2001. Ces premières prises de contact avec les principaux intervenants de la Direction A ont permis de se rendre de compte de la distance qui existait entre la DG-Budget et ses intervenants.
Enquête de satisfaction du personnel	Janvier 2002	Cette enquête, qui posait apparemment des questions simples, a en fait permis d'aborder les angles importants d'une approche Qualité, à savoir les procédures, les clients, les fournisseurs, la formation du personnel.

---

*Ce sujet continue page suivante*

## La démarche Qualité à la Direction A de la DG Budget, Suite

---

### Les actions (suite)

Action	Calendrier	Description
Clarification de la procédure « Circulaire budgétaire »	Janvier 2002	Au cours d'un séminaire en juin 2001, l'unité A1 de la direction A avait déjà choisi la circulaire budgétaire comme exemple pilote de procédure à réformer. L'objectif de la révision de la procédure est de promouvoir la culture de service à orientation client de la DG-Budget, d'assurer le respect des délais et de clarifier les besoins et les demandes adressées aux différentes DG. Le travail du secteur Qualité s'est donc concentré sur l'étude de cette procédure et sur son amélioration. Suite à ce travail, un site Internet reprenant l'ensemble des instructions contenues dans la circulaire a été créé.
Présentation de résultats de l'enquête	Février 2002	Les résultats de l'enquête ont surpris le management sur plusieurs aspects. Le taux de réponse était relativement important (60% du personnel concerné). De nombreuses réponses, idées et commentaires ont été formulés et pourront être utilisés comme base de travail pour construire le système Qualité. Les résultats de l'enquête ont été communiqués à l'ensemble du personnel lors d'une présentation organisée par le secteur Qualité.
Plan de démarche Qualité	Février 2002	Le secteur Qualité transmet le Guide pour l'élaboration du Plan de démarche Qualité aux unités pilotes de la direction.
Clarification des calendriers pour les hearings et l'état prévisionnel	Février 2002	Afin d'éviter un dérapage dans les délais pour l'établissement de l'état prévisionnel des recettes et des dépenses de la Commission et de l'avant projet de budget, l'accent est mis sur la clarification des calendriers, des plannings, des chefs de file et intervenants dans la procédure.
Mise en place de groupes de travail	Mai 2002	L'enquête d'opinion auprès du personnel de la Direction A a permis d'identifier trois domaines d'amélioration. Le directeur constitue trois groupes de travail correspondant à ces domaines : les groupes de travail « Procédures », « Formation » et « Clients ».
Programme Qualité	Juin 2002	Sur proposition du secteur Qualité, le directeur transmet le Programme Qualité aux chefs d'unités de sa Direction ainsi qu'à l'ensemble de son personnel.
Groupes de travail	Juin 2002	Début des travaux des 3 groupes de travail : définition des objectifs des trois groupes et plan de travail pour les 2 mois à venir.

*Ce sujet continue page suivante*

## La démarche Qualité à la Direction A de la DG Budget, Suite

---

### Les étapes suivantes

A l'heure actuelle, ce sont les bases de la démarche Qualité qui sont posées. La démarche privilégie l'axe Bottom-up en insistant sur la participation, l'implication et la motivation du personnel.

Les principales réalisations du secteur Qualité se situent la clarification des grandes tâches de la Direction A sous forme de procédures globales, de calendriers et tableaux récapitulatifs des intervenants. Ce travail de clarification réalisé jusqu'à présent s'est avéré fort utile pour l'ensemble du personnel qui a régulièrement été amené à utiliser les calendriers et tableaux d'intervenants comme outil de travail.

L'ordre des étapes suivantes n'est pas défini à priori mais nous pouvons donner les grandes lignes des actions qui seront entreprises :

Les trois **groupes de travail** « Procédures », « Formation » et « Clients » vont maintenant devoir répondre aux questions plus concrètes qui concernent la Direction A dans son ensemble :

- Quels sont les produits, les publications de la Direction A ?
- Qui fait quoi, quand, comment et pour qui et pourquoi ?
- Quels sont les différents intervenants (Clients et Fournisseurs) dans le processus ?

Le travail de ces trois sous-groupes est volontairement limité dans le temps. Il devrait permettre de jeter les bases d'une réflexion Qualité dans trois domaines essentiels. Le travail de ces trois groupes devrait sans doute conduire à la création d'un groupe de travail Qualité dans la Direction A.

Le travail se poursuivra également au sein de chaque unité avec l'élaboration de leur **Plan de démarche Qualité**.

Ce n'est qu'après avoir mis en place l'ensemble des procédures de la Direction A et donc après avoir défini les produits, les destinataires des produits (clients), les intervenants dans le processus (fournisseurs tant au niveau de la Direction A qu'au niveau des unités, qu'il sera possible d'analyser les forces et faiblesses de ces processus. Cette analyse conduira ensuite à définir les axes prioritaires d'amélioration du système et les indicateurs de performance indispensables à l'évaluation du système par des audits Qualité en vue de son amélioration continue.

### Conclusions

Le tableau suivant reprend les principales conclusions que je dégage dans le cadre de cette démarche Qualité :

Conclusion	Description
Privilégier l'approche Bottom-Up	La mise en œuvre de la Démarche Qualité au sein de la Direction A se caractérise par une approche pragmatique qui veut s'adapter aux spécificités de la Direction et mettre l'accent sur l'implication, la participation et la motivation de son personnel. Cette approche privilégie le versant Bottom-up de la démarche en partant de ce qui est utile pour le personnel et en insérant la Qualité au cœur des processus plutôt que d'ajouter une couche supplémentaire dans le travail des gens. Cette approche améliore également la compréhension de ce qui est fait, invite le personnel à l'initiative et à l'amélioration continue de ses méthodes de travail.

## La démarche Qualité à la Direction A de la DG Budget, Suite

### Conclusions (suite)

Conclusion	Description
Importance de la structure organisationnelle	La présence d'une personne dédiée « Qualité », directement sous l'autorité du Directeur de l'entité, me semble une condition nécessaire pour garantir le succès de la démarche. Cette personne, extérieure et non impliquée dans les processus, ni juge ni partie, pourra poser un regard critique indépendant et pourra collecter l'information de tous bords et ainsi augmenter la transversalité dans la structure. On parle parfois d'un rôle de « facilitateur ». Ce terme me semble bien choisi.
Nécessité de gérer le changement	Tout projet nécessite de gérer le changement. Trois facteurs importants sous-tendent un tel processus de changement : <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Convaincre et motiver la hiérarchie</u> : le Programme Qualité définit un cadre clair et précis pour la mise en place d'un Système Qualité. Il est le signe clair et non équivoque de l'implication du Management dans le processus ;</li> <li>• <u>Convaincre et impliquer le personnel</u> : Le Plan de démarche Qualité de chaque unité ainsi que les nombreuses interventions concrètes d'amélioration permettent de montrer l'utilité d'un système Qualité et invite le personnel à participer à son élaboration ;</li> <li>• <u>Intégrer le système Qualité dans le quotidien</u> : Travailler « utile » et en phase avec le calendrier de la direction rend le système mis en place indispensable au travail des gens et en assure ainsi la pérennité en l'intégrant dans le processus de gestion.</li> </ul>
Importance du moteur du changement	La présence de contraintes suffisamment fortes (de temps ou financières) et la présence d'intervenants extérieurs (Clients et Fournisseurs) sont un moteur pour pousser une entité au changement. Dans les administrations, ces contraintes n'ont pas toujours été perçues dans le passé. Cependant, avec les réformes en cours (Livre blanc pour la Commission, Copernic pour l'administration belge) il semble que les administrations ne puissent plus les ignorer.
Avantages d'un Système Qualité	Un système Qualité implique une documentation précise des procédures. De nombreux avantages sont liés à cette démarche : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Une meilleure garantie de continuité dans le service en cas de départ de collaborateurs. On sait exactement qui fait quoi, quand, comment, pour qui et pour quoi;</li> <li>• Permettre au Management de suivre le travail effectué de plus loin sur base de calendriers précis et ainsi de libérer du temps en faveur d'un travail de réflexion critique, d'anticipation et d'évolution des tâches de son entité.</li> </ul>
L'apport des technologies de l'information	Les technologies de l'information constituent un moyen qu'il ne faut surtout pas négliger dans la construction d'un système Qualité. Ces technologies vont permettre de gérer beaucoup plus facilement un tel système, en réduisant les risques d'erreurs et de pertes de données ainsi que les tâches répétitives qui seront automatisées au maximum.
La Qualité, un outil de management	Le management de la Qualité traite des fondements du management et met l'accent sur les problèmes réels qui doivent être solutionnés en trouvant des solutions effectives. La Qualité est une réelle ressource stratégique de management plutôt qu'une simple technique

## Activités de stage

**Activités Effectuées pendant le stage** Les activités effectuées au cours du stage ont été multiples et variées. Le résultat de chacune de ces activités est repris en annexe. En voici une brève description :

Activité	Description
Etablir des procédures	<p>Sur base de toutes les informations déjà rassemblées au sein du secteur Qualité, effectuer la mise en forme des <b>3 procédures</b> de base de l'édition APB, à savoir la production de la circulaire budgétaire, de l'état prévisionnel des recettes et des dépenses et de l'édition de l'Avant Projet de Budget (voir ces procédures en annexe).</p> <p>En démarrant ce travail, le besoin de dresser d'abord une <u>vue globale</u> de la procédure budgétaire dans le cadre du cycle de planification stratégique s'est rapidement révélé. Ce travail s'est avéré assez utile pour la compréhension générale en se situant dans le cadre plus large du cycle de vie d'un budget. Ce travail a également permis de mettre des zones d'ombre en évidence, notamment dans le cadre de l'élaboration des options stratégiques annuelles de la Commission et de leur coordination avec la procédure de Circulaire budgétaire et avec les réunions bilatérales entre la DG-Budget et les différentes DG pour la discussion de leurs propositions (Hearings).</p> <p>Il n'a pas été possible d'entamer la dernière procédure concernant l'édition de l'APB.</p>
Discussion et mise en forme d'un projet de Programme Qualité	<p>Sur base d'un projet de document élaboré par le chef du secteur Qualité, discussion et mise en forme du <b>Programme Qualité</b> que le Directeur transmettra début juin à l'ensemble de son personnel comme cadre général à la démarche Qualité dans sa direction.</p> <p>Ces discussions et ce travail m'ont permis de clarifier les grandes lignes d'une démarche Qualité ainsi que ses enjeux. Le travail de mise en forme d'un document est également essentiel pour s'assurer que le lecteur comprendra correctement le message qui lui est adressé.</p>
Définition des objectifs des groupes de travail	<p>Discussion et proposition des <b>termes de référence</b> des trois groupes de travail « Procédures », « Formation » et « Clients ». Les termes de référence d'un groupe de travail reprennent les objectifs de travail de ces groupes ainsi que la composition et les modalités de travail du groupe.</p>
Visite de Eurostat	<p>La visite de Eurostat (Luxembourg) avait pour objectif de rencontrer le responsable d'une démarche Qualité existant au sein de l'organisation.</p> <p>Un compte-rendu de cette rencontre est joint en annexe.</p>
Assister aux réunions de l'unité A1	<p>Ces réunions hebdomadaires de suivi m'ont permis de mieux percevoir les échéances auxquelles le personnel de l'unité était soumis. La période était en effet très chargée.</p>

# Pratique transférable : Enquête de satisfaction du personnel

---

## Thèmes-clé de la pratique

- Gestion du changement
  - Qualité
  - GRH : Implication et du personnel
- 

## Objectifs de la pratique

Lancer la mise en place d'un système qualité dans une organisation de services dans laquelle très peu d'activités sont formulées clairement dans des procédures, en impliquant directement et concrètement le personnel dans le processus pour déterminer les axes prioritaires d'amélioration.

---

## Utilisateurs

Le secteur qualité, le management, le personnel d'une entité.

---

## Description de la pratique

L'enquête vise à demander l'avis du personnel de façon totalement anonyme et veut mesurer son degré de satisfaction concernant son travail sur base de questions portant sur le travail, le management et la direction. L'analyse des résultats sera présentée aux personnel et permettra de définir les actions futures visant à améliorer la satisfaction du personnel. Les résultats serviront également de repère pour mesurer les progrès lors d'enquêtes ultérieures. L'enquête devra être suivie d'actions concrètes visant à répondre aux problèmes soulevés.

---

## Avantages et inconvénients

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"><li>• Moins lourd et moins décourageant pour le personnel qu'un CAF ou EFQM dans une structure ou rien ou presque n'a encore été mis en place.</li><li>• Les questions posées abordent les différents axes d'une démarche Qualité en sondant la perception du personnel pour ces axes dans le cadre de son travail.</li><li>• Poser des questions selon ces axes permet déjà de sensibiliser le personnel à l'importance de ces axes.</li><li>• Ce questionnaire s'adresse au personnel de la Direction. L'accent est donc mis sur l'importance que le management attache à son personnel.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Le questionnaire peut sembler léger en regard d'un CAF ou d'un EFQM.</li><li>• Avertissement plus qu'inconvénient : Cette enquête doit impérativement être suivie d'une réponse du Management aux problèmes soulevés</li></ul>

---

## Personne de contact

Thérèse Geels, Agence de la dette, Ministère des Finances,  
Avenue des Arts, 30 à 1040 Bruxelles - tél. : 02/233.70.20  
e-mail : [therese.geels@minfin.fed.be](mailto:therese.geels@minfin.fed.be)

---

## Documents de référence

Exemple de l'enquête effectuée à la Direction A de la DG-Budget et de la synthèse des résultats.

---

## Evaluation du stage

---

Le stage a globalement répondu à mes attentes. Il a été un moment intense de découvertes et de rencontres. Ci-dessous, les principaux points positifs et négatifs :

---

### Points positifs

- ⊕ Meilleure perception de ce que peut devenir un système Qualité et conviction de l'utilité de ce type de système : l'absence de qualité coûte plus cher que la mise en œuvre et la gestion d'un système Qualité ;
  - ⊕ Compétences développées dans l'élaboration des procédures, le leadership, la gestion du changement ;
  - ⊕ Apport personnel : découverte d'une autre institution, de son organisation, de son dynamisme et de sa volonté de changement ;
- 

### Points négatifs

- ⊖ Période de stage trop courte : La suggestion de mon mentor qui consiste à envisager une période de six semaines pour le stage me semble intéressante. En effet, il faut une bonne semaine pour comprendre la structure dans laquelle on se trouve. Quatre semaines sont ensuite nécessaires pour pouvoir apporter une contribution à l'entité dans laquelle on est accueilli. La dernière semaine est ensuite là pour permettre de se déconnecter et de penser au rapport de stage et à la suite du programme.
  - ⊖ Trop peu de contacts avec les membres de l'unité. La période du mois de mai est traditionnellement très chargée à la DG-Budget puisqu'elle doit livrer tous les documents budgétaires pour permettre leur traduction et leur édition en Avant Projet de Budget.
- 

### Pour aller plus loin

Ce que je retiendrai en particulier de cette expérience et qui me servira dans les mois et années à venir pourrait se résumer en deux points :

- Importance de la communication, du leadership et de la continuité dans la gestion d'un projet;
  - Nécessité de passer de la théorie à la pratique : Les grandes réformes et les beaux discours au niveau macro resteront lettre morte si, au niveau micro, dans les entités, les directions, les services, on ne change pas la « culture » en mettant en place concrètement des systèmes de gestion motivants et performants.
-

## **Annexe 1 : L'enquête de satisfaction et les résultats**

---

### **Contenu**

Cette annexe reprend le questionnaire soumis au personnel de la Direction A ainsi que l'analyse et la présentation des résultats.

---

## **ENQUÊTE D'OPINION AUPRÈS DU PERSONNEL DE LA DIRECTION A**

La Direction effectue une enquête en vue de mesurer votre degré de satisfaction concernant votre travail à la DG Budget. Ce questionnaire vous permet d'exprimer vos points de vue sur :

- votre travail,
- le management,
- la direction A.

Comme nous sommes seulement une soixantaine à la Direction A, il est important que tout le personnel participe afin que les résultats puissent permettre d'identifier les domaines à améliorer. Vous pouvez remplir ce questionnaire soit sur votre ordinateur et l'imprimer ensuite, soit manuellement. Le support papier a été choisi afin d'assurer une confidentialité totale.

Les questionnaires sont à déposer, au plus tard, le **18 janvier** dans la boîte prévue à cet effet qui se trouve placée à côté de la photocopieuse située en face de la pièce 405 au 12<sup>ème</sup> étage. Cette boîte sera relevée tous les soirs.

Les résultats de l'enquête serviront de base aux actions futures visant à améliorer la satisfaction du personnel et fourniront aussi un repère permettant de mesurer les progrès futurs.

L'analyse sera effectuée par le Chef du secteur Qualité, P. Mériquet.

### ***Pour remplir le document :***

**Positionner le curseur à côté du  ou du  et appuyer sur la touche x.**

Merci de votre participation.

**Les questions suivantes vous concernent. Aucun individu ne sera cependant identifié et aucun questionnaire ne sera analysé individuellement. Ces premières questions permettront d'analyser statistiquement les résultats par groupe de répondants et de mettre ainsi en perspective les différences significatives au sein des catégories de personnel.**

**A. RENSEIGNEMENTS ADMINISTRATIFS**

**Quel est votre statut ?**

- Fonctionnaire
- Auxiliaire
- Intérimaire
- Expert National Détaché
- Stagiaire
- Autre

**Quelle est votre catégorie professionnelle ?**

- A
- B
- C
- D

**Depuis combien de temps travaillez-vous à la DG Budget ?**

- Moins d'un an
- Entre 1 et 3 ans
- Plus de 3 ans

**Vous êtes:**

- Femme
- Homme

**Avez-vous du personnel sous votre responsabilité ?**

- Oui
- Non

<b>B. VOTRE TRAVAIL</b>
-------------------------

<b>1. Voici un certain nombre d'affirmations décrivant ce que vous pourriez ressentir vis à vis de votre travail. Dans quelle mesure s'appliquent-elles à vous ?</b>
--

	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord	Sans opinion
1. A la DG Budget, j'ai de bonnes opportunités pour mener une carrière enrichissante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Mon travail me permet d'acquérir de nouvelles connaissances	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. J'ai des objectifs bien définis à atteindre dans mon travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. J'ai suffisamment d'autonomie et de pouvoir pour réaliser les objectifs qui m'ont été fixés.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Mon travail fait appel à mes connaissances, compétences et capacités.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. J'ai plus à offrir que ce que me demande mon travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Je me sens stressé(e) dans mon travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. J'ai très peu de travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>2. Voici quelques affirmations qui décrivent de quelle façon vous pourriez percevoir votre fonction. Dans quelle mesure êtes-vous d'accord ?</b>
---

	Toujours	Souvent	Parfois	Jamais	Sans opinion
1. Je comprends comment mon travail s'intègre dans celui de mon unité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Je comprends comment le travail de mon unité s'intègre dans les objectifs de la Direction A	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Je comprends comment le travail de la Direction A s'intègre dans les objectifs de la DG Budget	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Je comprends comment le travail de la DG Budget s'intègre dans celui de la Commission	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. J'ai le sentiment que mon travail contribue à la performance globale de la Direction A	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**3. Vous avez reçu les formations nécessaires pour :**

	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord	Ne sait pas
1. Faire votre travail actuel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Conserver votre niveau d'expertise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Préparer vos futures missions	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**3.a. Répondez aux affirmations suivantes :**

	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord	Ne sait pas
4. Vous obtenez sans difficulté les formations qui vous seraient utiles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Votre dernière formation a été vraiment utile et a eu un effet immédiat sur votre façon de travailler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**4. Quel type de formation vous paraît le plus utile pour améliorer votre performance au travail ?**

- Formation en informatique
- Formation en management
- Formation linguistique
- Autre (merci de préciser)

**Merci de préciser****5. Votre travail a-t-il été évalué au cours des 24 derniers mois ?**

- Oui
- Non

**6. En général, dans votre Unité :**

	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord	Ne sait pas
1. Votre charge de travail est comparable à celle de vos collègues	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Lorsqu'une décision importante doit être prise, on sait tenir compte des avis des uns et des autres.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. On peut remettre en question la façon dont les choses sont faites habituellement.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. On a droit à l'erreur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Le personnel est encouragé à proposer des idées nouvelles.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. On s'intéresse à l'aménagement du temps de travail (temps choisi, travail à domicile...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**7. Quel est votre degré de satisfaction en ce qui concerne :**

	Très satisfait(e)	Satisfait(e)	Peu satisfait(e)	Pas du tout satisfait(e)	Sans opinion
1. Vos conditions de travail (espace, lumière, confort, ...) ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. La possibilité de prendre des responsabilités ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Les possibilités d'avancement ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. L'équilibre entre vie privée et vie professionnelle ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Le respect avec lequel vous êtes considéré(e) ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. L'ambiance de travail ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**8. A votre avis, il y a suffisamment de coopération entre :**

	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord	Sans opinion
1. Les collègues de votre Unité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Les différentes Unités de la Direction A	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. La Direction A et les autres Directions de la DG Budget	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**9. Clients**

	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord	Sans opinion
1. Une grande attention est portée aux moyens d'améliorer les services de la Direction A aux clients externes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Vous avez une vision claire de vos clients (internes ou externes)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Vous êtes régulièrement informé(e) de la satisfaction de vos clients vis-à-vis de la qualité de votre travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**10. Vos objectifs de travail sont :**

	Oui tout à fait	Oui plutôt	Non plutôt pas	Non pas du tout	Ne sait pas
1. Clairs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Mesurables	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Réalistes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Motivants	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**11. Dans chacun des domaines suivants, estimez-vous disposer des moyens nécessaires pour être performant dans votre travail ?**

	Oui tout à fait	Oui plutôt	Non plutôt pas	Non pas du tout	Sans opinion
1. Les systèmes bureautiques ( PC, messageries...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. L'échange entre Unités sur les meilleures pratiques (best practices)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Des procédures et méthodes efficaces	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Du personnel en nombre suffisant	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**12. Concernant votre activité, pour chacune des sources d'information suivantes, diriez-vous qu'elle vous apporte?**

	Beaucoup d'information intéressante	Pas mal d'information intéressante	Peu d'information intéressante	Pas du tout d'information intéressante	Ne sait pas
1. La communication orale avec votre responsable direct	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Les réunions au sein de votre Unité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Les magazines internes, la newsletter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. L'intranet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Vos collègues	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Les courriers électroniques	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Les tableaux d'affichages	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Les rumeurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**C. LE MANAGEMENT**

**13. Votre responsable direct :**

	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord	Ne sait pas
1. Est disponible quand on a besoin de lui	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. S'investit vraiment dans le développement des compétences de ses collaborateurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Relaye bien les messages et les orientations de la Direction	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Montre l'exemple	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Vous donne confiance en vous-même	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Organise bien le travail de son équipe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Sait déléguer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Favorise la collaboration avec les autres Unités de la Direction	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Fixe des objectifs ambitieux pour l'équipe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Sait prendre des décisions dans des situations difficiles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Prend vraiment en compte les avis de ses collaborateurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Vous donne vraiment envie de	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

vous dépasser					
13. A vraiment le souci de la satisfaction des clients (internes et externes)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Sait reconnaître les performances individuelles des membres de l'équipe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**14. Avez-vous confiance dans les décisions prises par :**

	Oui tout à fait	Oui plutôt	Non plutôt pas	Non pas du tout	Ne sait pas
1. Votre responsable direct ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Votre chef d'unité ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Le Directeur ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**15. Pensez-vous que les changements nécessaires pour l'avenir de la Direction A sont bien expliqués par :**

	Oui tout à fait	Oui plutôt	Non plutôt pas	Non pas du tout	Ne sait pas
1. Votre chef d'unité ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Le Directeur ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**D. La Direction A**

**16. A votre avis, la Direction A arrive bien à :**

	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord	Ne sait pas
1. Motiver son personnel à rester dans cette Direction	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Attirer les compétences nécessaires pour l'avenir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Identifier les personnes avec un haut potentiel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Investir dans les " bonnes personnes "	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Encourager le développement des compétences du personnel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Prévoir les besoins futurs en matière de recrutement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**17. Estimez-vous que les objectifs de la Direction A sont :**

	Oui tout à fait	Oui plutôt	Non plutôt pas	Non pas du tout	Ne sait pas
1. Clairs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Mesurables	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Réalistes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Motivants	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**18. Concernant les procédures internes de la DG Budget applicables à la Direction A, diriez-vous que :**

	Oui tout à fait	Oui plutôt	Non plutôt pas	Non pas du tout	Ne sait pas
1. Elles sont suffisamment simples à appliquer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Elles sont transparentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Les décisions sont prises au bon niveau	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Les décisions sont prises rapidement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Votre performance est ralentie par des procédures longues et excessives	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**19. Avez-vous le sentiment :**

	Oui tout à fait	Oui plutôt	Non plutôt pas	Non pas du tout	Ne sait pas
1. De comprendre la mission de la Direction A ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Que la situation générale de la Direction A va plutôt en s'améliorant ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Que les orientations stratégiques de la Direction A sont dans la bonne direction ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**20. Estimez-vous que l'attention que l'on porte à chacun des points suivants au sein de la Direction A est?**

	Trop importante	Suffisante	Pas assez importante	Ne sait pas
1. La satisfaction des clients	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Le développement des relations avec les autres Directions	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. L'organisation du travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. La satisfaction du personnel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**E. En conclusions**

**21. Dans la liste suivante, quels sont les 3 domaines dans lesquels la Direction A doit s'améliorer afin de maintenir son développement dans les années à venir ? (3 réponses au maximum)**

- Améliorer le service et le soutien apportés aux autres Directions et aux institutions européennes
- Attirer et recruter les meilleurs candidats
- Améliorer la notoriété de la DG Budget au sein de la Commission Européenne
- Améliorer les procédures internes et les pratiques de travail
- Rapprocher les activités budgétaires des préoccupations des citoyens européens
- Développer une organisation plus centrée sur les clients
- Investir dans la formation et le développement du personnel

**22. Quelle opinion correspond le mieux à la vôtre actuellement ?**

- Pour l'instant, je voudrais continuer à faire le même travail
- Je voudrais faire un travail différent, mais dans la même Direction
- Je voudrais faire le même travail, mais dans une autre Direction
- Je voudrais quitter la DG Budget, mais rester à la Commission Européenne
- Je voudrais quitter la Commission Européenne pour faire le même travail
- Je voudrais quitter la Commission Européenne pour faire un travail différent

**23. Vous pouvez compléter votre opinion et aussi indiquer les questions supplémentaires que vous voudriez voir dans la prochaine enquête.**

**Pensez-vous que cette enquête devrait être étendue à la DG Budget ou au contraire qu'elle se fasse par unité ?**

**24. Estimez-vous que cette enquête d'opinion est : ?**

- très utile
- utile
- peu utile
- pas nécessaire

**Ce questionnaire est à présent terminé.**

**Merci de votre participation.**

## Annexe 2 : Le plan de démarche Qualité (PDQ)

---

### Introduction

Le Plan de démarche Qualité constitue le versant Bottom-up du processus de mise en place d'un système Qualité au sein de la Direction A. Etant utilisé à titre pilote dans trois unités de la Direction A, les documents qui le composent ne sont pas repris intégralement dans cette annexe. Seules les grandes lignes sont décrites ici de façon résumée.

---

### Ambitions du PDQ

Les ambitions du PDQ sont De permettre la réflexion à trois niveaux:

- La stratégie : améliorer le sens stratégique, la valeur ajoutée pour les clients et la valorisation du potentiel humain
  - L'environnement : mener une réflexion approfondie sur l'unité, son environnement, son futur et faire un diagnostic complet grâce à la contribution de tous les collaborateurs
  - Les ressources et les moyens : définir des objectifs d'amélioration et des plans et moyens à mettre en œuvre pour réaliser ces objectifs.
- 

### Les trois phases du PDQ

Le plan de démarche Qualité se développe en 3 temps :

- **Phase 1 : Réflexion stratégique globale** sur les buts poursuivis, la raison d'être, les missions, les productions – Inventaire des compétences techniques et humaines de l'unité – Analyse des forces et des faiblesses – Analyse générale de l'environnement (Clients/utilisateurs, fournisseurs, partenaires), des opportunités et menaces.
  - **Phase 2 : Planification des actions stratégiques** en regard des ambitions et objectifs généraux de l'unité.
  - **Phase 3 : Lancement et mise en œuvre** par le choix des moyens et la définition des instruments de pilotage, de contrôle et de mesure des écarts.
- 

### Le contenu du PDQ

Le PDQ se composera de 12 fiches à élaborer au cours des trois phases au sein de l'unité. Ces fiches devront aussi évoluer dans le temps :

1. La raison d'être : énoncé de la mission de l'unité ;
  2. Les productions : Les processus et projets de l'unité ;
  3. Les caractéristiques : le potentiel de l'unité (forces et faiblesses) ;
  4. L'environnement : opportunités et menaces ;
  5. Les clients : externes et internes et évolution de leurs besoins ;
  6. Les fournisseurs ;
  7. Les ambitions : résultats généraux à obtenir, choix des priorités ;
  8. Les objectifs : résultats intermédiaires permettant de réaliser les ambitions ;
  9. Le plan d'action : déploiement de la stratégie, actions à entreprendre, responsabilités, échéances, modalités de suivi et évaluation ;
  10. L'évolution des métiers : développement des compétences – savoir, savoir-faire, savoir s'adapter ;
  11. Les ressources : tableaux des ressources humaines, financières et technologiques ;
  12. Le tableau de bord : outil synthétique permettant, grâce à des indicateurs précis, de contrôler le fonctionnement du système et de visualiser les écarts par rapport aux objectifs afin de piloter et animer le travail de l'unité.
-



## COMMISSION EUROPÉENNE

Budget

Dépenses

**Procédures et synthèse budgétaires, ABB et relations avec la COBU**

Gestion de la Qualité

Bruxelles, le 2002.

### NOTE DE DOSSIER

**Objet: Note de synthèse concernant l'enquête d'opinion effectuée auprès du personnel de la Direction A au début du mois de Janvier 2002.**

#### Généralités :

Sur 73 fonctionnaires, 44 ont répondu à l'enquête (22 femmes et 22 hommes). Les différentes catégories sont représentées comme suit : 19 fonctionnaires de grade A, 13 de grade B et 12 de grade C.

La DG BUDG permet de mener une carrière enrichissante, d'acquérir de nouvelles connaissances, d'avoir suffisamment d'autonomie. Il est souvent fait appel aux connaissances personnelles. Cependant, 28 collègues pensent que ces connaissances sont sous-exploitées malgré la charge de travail.

#### La Fonction :

La fonction de chacun est très bien perçue aussi bien dans l'Unité que dans la Direction et la Direction Générale. Les objectifs sont clairs, difficilement mesurables mais réalistes.

Le travail dans l'unité est très bien perçu et le personnel se sent respecté. La charge de travail entre collègues est comparable, les avis et les idées sont échangés et le droit à l'erreur est permis. Cependant, on ne s'intéresse pas à l'aménagement du travail (80% le disent). L'équilibre entre vie privée et professionnelle ne semble pas satisfaire tout le monde (14 hommes et 6 femmes sont insatisfaits). Les conditions de travail sont bonnes, la prise de responsabilité satisfaisante, mais il existe peu de possibilités d'avancement.

#### Les Formations :

Les formations ne répondent pas toujours aux besoins réels. Qu'elles servent à accomplir le travail actuel, à conserver les connaissances ou encore à préparer le futur, **les formations ne satisfont pas le personnel**. Seulement 36% considèrent qu'elles permettent de conserver ses connaissances et 18% de préparer le futur.

Des formations plus spécifiques sont suggérées : gestion budgétaire et financière, plus spécifiques à la DG BUDG, de méthodologie ou sur les techniques d'organisation.

Rue de la Loi 200, B-1049 Bruxelles - Belgique - Bureau: BRE2 12/516.  
Téléphone: ligne directe (+32-2)2954234, standard 299.11.11. Télécopieur: 29 .  
Télex: COMEU B 21877. Adresse télégraphique: COMEUR Bruxelles.

Internet: Pierre.meriguet@cec.eu.int

### La Coopération :

La coopération au sein des unités est bonne, entre unités insuffisantes (il n'y a pas d'échanges de « best practices ») et entre directions quasi inexistante.

### Les Clients :

La vision face aux clients internes et externes est claire mais le personnel manque de feed-back quant à leur satisfaction.

L'information : La source d'information de référence est l'intranet.

### Le Management :

Le responsable direct est disponible, relaye les messages de la Direction, montre l'exemple, donne confiance, organise bien le travail, délègue, favorise la collaboration avec les autres unités, fixe des objectifs ambitieux, prend les décisions, a le souci de la satisfaction des clients, tient compte de l'avis des collaborateurs et sait reconnaître les performances individuelles. Mais, il ne donne pas toujours l'envie de se surpasser et il ne favorise pas le développement des compétences.

**La confiance** accordée au responsable direct est très bonne (73%), celle accordée au chef d'unité l'est aussi (74%) ainsi que celle accordée au Directeur (86%)

### La Direction A :

Elle ne motive pas son personnel, n'identifie pas les personnes avec un haut potentiel, n'investit pas dans les bonnes personnes et ne prévoit pas les besoins futurs en matière de recrutement.

Les objectifs de la Direction A sont clairs, difficilement mesurables, réalistes mais pas très motivants.

### Les Procédures :

Malgré le manque de transparence des procédures et la difficulté à les appliquer, la performance de chacun reste bonne.

Les décisions quant à elles ne sont pas toujours prises rapidement, ni au bon niveau.

### La Vision :

La mission de la Direction A est bien comprise dans l'ensemble.

L'amélioration de la situation générale ne semble pas faire l'unanimité (seulement 45% pensent qu'elle s'améliore) et les orientations stratégiques ne semblent pas claires.

L'attention portée par la Direction A sur les clients est bonne, par contre celle-ci ne s'intéresse pas assez aux relations avec les autres directions, à l'organisation du travail et à la satisfaction du personnel.

### L'Avenir :

Le choix du personnel s'est focalisé sur trois domaines à améliorer :

1 Les procédures internes

2 La formation et le développement du personnel

3 Le développement d'une organisation centrée sur les clients.

L'état d'esprit au sein de la Direction A est le suivant :

-52% des personnes veulent y rester avec les mêmes fonctions ;

-27% veulent quitter la DG BUDG ;

-11% veulent rester dans la Direction mais occuper une autre fonction ;

-7% veulent faire le même genre de travail mais dans une autre Direction.

Pierre Mériguet

## Annexe 3 : Le Programme Qualité

---

### **Contenu**

Cette annexe reprend l'intégralité du Programme Qualité qui constitue le versant Top-Down du processus de mise en place d'un système qualité au sein de la Direction A.

---

# PROGRAMME QUALITE

## Aperçu

---

### Introduction

La démarche Qualité initiée depuis novembre 2001 a pour objectif de mettre en place, à titre d'expérience pilote pour la Direction Générale du Budget, un système de gestion de la Qualité au sein de la Direction A. Cette démarche s'effectue selon deux axes :

- l'axe « Bottom-up » avec un plan de démarche Qualité dans chaque unité ;
- l'axe « Top-down » avec le présent programme Qualité.

*Les parties de textes en italique donnent des informations générales concernant la mise en place d'un système Qualité.*

Les parties de texte en caractères normaux constituent le corps du programme Qualité spécifique à la Direction A.

---

### Contenu

Ce document contient les chapitres suivants :

<b>Chapitres</b>	<b>Voir page</b>
1. Introduction	2
2. Déclaration de principe de politique Qualité	3
3. Champ d'application	4
Le cycle de vie budgétaire	4
Autres activités	4
4. Mise en œuvre de la gestion de la Qualité	5
5. Organisation et responsabilités	6
Organisation	6
Responsabilités	6
6. Actions à mettre en œuvre	8
Planification des ressources	8
Formation du personnel	8
Procédures et documents de référence	9
Informations	10
Satisfaction des clients	10
Audits Qualité internes et externes	11
7. Révision du programme	12
Annexe 1 : Documents de référence	13
Annexe 2 : Responsabilités générales	14

---

## 1. Introduction

---

**La Qualité :  
un outil de  
management**

*La Qualité, utilisée comme outil stratégique de management, a une incidence claire sur la performance, le bon fonctionnement, l'attribution des ressources et la motivation du personnel de chaque type d'organisation. Le management de la qualité est, fondamentalement, l'application de **méthodes de bonne gestion**.*

---

**Les principes de  
base**

*Parmi les principes de base qui déterminent les pratiques d'une bonne gestion il est possible de retenir :*

- *L'engagement de l'organisation vers la voie de l'excellence ;*
  - *La reconnaissance que la qualité d'une publication ou d'un produit est entre les mains du personnel qui effectivement réalise les tâches quotidiennes ;*
  - *Le besoin de mesurer, d'évaluer et de rechercher une amélioration continue.*
- 

**Mesurer les  
résultats**

*Une bonne gestion des ressources financières et humaines entraîne un besoin de contrôle de l'efficacité des processus de gestion et de mesure de l'impact des actions entreprises. Ces mesures sont essentielles pour l'amélioration des pratiques internes ou, même, pour remodeler des procédures en cours.*

---

**L'amélioration  
continue**

*Une introduction systématique des pratiques du management de la Qualité au sein d'une organisation devrait produire une amélioration continue de l'efficacité de la gestion, comme des activités internes et externes associées.*

---

**La mise en  
œuvre**

La mise en place de ces pratiques devra se faire suivant deux axes en parfaite concordance avec l'action N° 15 du Livre Blanc de la réforme qui consiste à « Promouvoir la diffusion de la pratique de la gestion par activités et l'apprentissage sur le tas » :

- D'une part, l'approche « bottom-up » au niveau des unités, à l'aide du plan démarche Qualité, permet d'impliquer tout le personnel en développant « l'apprentissage sur le tas ». Dans un premier temps, ce plan de démarche Qualité sera mis en œuvre au sein d'unités pilotes de la Direction A;
  - D'autre part, l'approche « top-down » de la Direction A, à l'aide de ce programme Qualité, fixe le cadre pour mettre en place ces pratiques permettant la « gestion par activités ».
- 

**Une culture  
axée sur le  
service**

La Direction A, en parfait accord avec la Réforme, pourra ainsi mieux répondre aux besoins de ses clients ainsi qu'à ceux des citoyens européens au travers des représentants des Etats membres.

---

## 2. Déclaration de principe de politique Qualité

---

**Déclaration** Afin de faciliter sa gestion, la Direction A établit, met en œuvre et soutient un programme Qualité adapté à sa spécificité.

---

**Objectifs** Le but de ce programme est de développer les pratiques nécessaires pour assurer une mise en œuvre efficace des procédures et instructions, permettant de :

- Garantir le bon déroulement de la procédure budgétaire annuelle ainsi que le suivi de l'exécution budgétaire;
- Assurer la mise en place de la nouvelle nomenclature ABB permettant notamment de publier l'avant-projet de budget 2004 sous la forme de domaines politiques;
- Développer une « culture de service » permettant d'optimiser l'utilisation des ressources humaines et financières de la Direction A et ainsi d'assurer la motivation du personnel ;
- Renforcer le rôle d'informateur et de médiateur de la Direction A, permettant le suivi et l'adoption du budget, vis à vis de l'Autorité budgétaire.

---

**Le secteur Qualité** Conformément aux principes admis de gestion de la Qualité, un secteur Qualité a été créé pour élaborer et coordonner la politique Qualité et en assurer le suivi.

La mise en œuvre des procédures de la Commission, du programme de travail et du programme Qualité est la responsabilité des unités de la Direction A.

---

**Mission** Je demande dès lors à tout le personnel de suivre les procédures qui vont être développées dans le cadre de ce programme et de soutenir le secteur Qualité dans l'exécution de sa tâche.

Luis Romero Requena

---

### 3. Champ d'application

---

**Objectifs** Le programme Qualité englobe toutes les activités des unités (A1 à A7) comme décrites dans le programme de travail de la Direction A et définit les responsabilités du personnel de la Direction A pour sa mise en œuvre.

---

**Cycle de vie budgétaire** Le cycle de vie budgétaire constitue le cadre général dans lequel s'inscrit l'ensemble des activités de la Direction A - Dépenses. Dans le cadre de ce cycle de vie, deux activités sont essentielles à la Direction A : le suivi de la procédure budgétaire et le suivi de l'exécution du budget. Ces deux activités sont détaillées ci-après :

Activité	Description
<b>Les étapes de la procédure budgétaire</b>	La procédure budgétaire commence en décembre de chaque année par le débat d'orientation politique suivi de la décision sur la stratégie de politique annuelle (APS) prise au mois de février suivant. En parallèle, l'avant-projet de budget (APB) est lancé, au début du mois de février, par l'envoi de la circulaire budgétaire à toutes les Directions Générales et Services de la Commission, suivi par les « hearings » au mois de mars. L'Etat Prévisionnel est approuvé par la Commission à la fin du mois d'avril pour permettre la publication de l'APB au 15 juin de chaque année. Deux lectures sont ensuite respectivement faites par les deux branches de l'Autorité budgétaire (Conseil et Parlement) et l'approbation finale du budget de l'année n+1 intervient au cours du mois de décembre.
<b>Le suivi de l'exécution du budget</b>	En parallèle à la procédure budgétaire, le suivi de l'exécution du budget est réalisé et concrétisé par l'édition du rapport financier annuel.

---

**Autres activités** Les services de la Commission consultent aussi les unités de la Direction A sur les initiatives législatives et les consultations inter-services des nouvelles propositions de programmes.  
**Les unités de la Direction A interviennent également dans l'exécution des virements entre lignes budgétaires en cours d'exécution budgétaire.**

---

## 4. Mise en œuvre de la gestion de la Qualité

---

<b>Outils de mise en œuvre</b>	La mise en œuvre de la gestion de la Qualité se fera, d'une part, à l'aide d'un <u>plan démarche Qualité</u> propre à chaque unité et, d'autre part, en appliquant les actions décrites dans ce <u>programme Qualité</u> .
<b>Unités pilotes</b>	Trois unités (A1, A3 et A6) se sont portées volontaires pour agir en tant qu'unités pilotes. Elles ont reçu la note de lancement du plan démarche Qualité en février 2002. Les documents et procédures développés par celles-ci seront transmis aux autres unités pour servir d'exemple.
<b>Suivi de l'enquête d'opinion</b>	L'enquête d'opinion qui a été lancée en janvier 2002 sera suivie de la mise en place de trois groupes de travail (Procédures, Formation, Clients) qui devront apporter des réponses aux demandes exprimées lors de l'enquête.

---

## 5. Organisation et responsabilités

---

**Introduction** *L'introduction d'un système de gestion de la Qualité va permettre au Directeur de déléguer une partie de sa responsabilité à un niveau opérationnel inférieur avec l'assurance que les règles émises par la Direction sont suivies et respectées.*  
*L'attribution des responsabilités est obligatoire à tous les niveaux.*

---

**Organisation** L'attribution des responsabilités est telle que:

- La mise en œuvre des procédures de la Commission, du programme de travail et du programme Qualité est accomplie par toutes les unités comprenant les responsables administratifs, les assistants et les secrétaires qui exécutent le travail en appliquant les bonnes méthodes et procédures ;
- La vérification de la conformité aux exigences préétablies est effectuée par le secteur Qualité, qui n'aura pas de responsabilité directe dans la gestion du travail de la Direction.

---

**Tableau des Responsabilités** Le tableau des responsabilités repris ci-dessous décrit pour chaque membre de la Direction A les responsabilités qui sont rattachées au programme Qualité.  
Les autres responsabilités liées à la gestion du programme de travail de la Direction A sont indiquées en Annexe 2.

<b>Membre</b>	<b>Responsabilités</b>
Directeur	<ul style="list-style-type: none"><li>• Assurer la mise en œuvre du programme Qualité ;</li><li>• Attribuer les responsabilités au secteur Qualité.</li></ul>
Chef du secteur Qualité	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mettre en œuvre la politique Qualité qui a été décidée par le Directeur ;</li><li>• Détenir l'autorité et la responsabilité d'élaborer le programme Qualité, d'assurer le suivi de sa mise en œuvre et de son efficacité et d'apporter son soutien au développement des procédures de travail ;</li><li>• Participer au développement des plans de démarche Qualité dans les unités pilotes ;</li><li>• Organiser les audits Qualité internes et le suivi des actions correctives ;</li><li>• Rendre compte au Directeur des résultats des actions concernant la Qualité.</li></ul>

---

*Suite page suivante*

## 5. Organisation et responsabilités, Suite

Tableau des Responsabilités (Suite)

<b>Membre</b>	<b>Responsabilités</b>
Chefs d'unité / adjoint d'unité / secteur	<ul style="list-style-type: none"><li>• Assurer la mise en œuvre satisfaisante du programme Qualité et des procédures qui en découlent;</li><li>• Pour les unités pilotes, développer et mettre en place un plan démarche Qualité.</li></ul>
Correspondant informatique	<ul style="list-style-type: none"><li>• Centraliser les demandes des utilisateurs;</li><li>• Suivre le développement des systèmes d'information nécessaires à la Direction;</li><li>• S'assurer de l'adéquation entre les besoins de la Direction A et les ressources disponibles en termes de matériel et de développements informatiques;</li><li>• Au titre de User Service Manager, assurer le suivi du plan Qualité Badge-Bud et de sa gestion opérationnelle.</li></ul>
Responsables administratifs et assistants	<ul style="list-style-type: none"><li>• Assurer le suivi des procédures Qualité développées en liaison avec le cycle de vie budgétaire (voir annexes) ;</li><li>• Participer aux audits Qualité internes ;</li><li>• Participer aux groupes de travail « Procédures », « Clients » et « Formation » ;</li><li>• Pour les unités pilotes, participer au plan de démarche Qualité.</li></ul>
Secrétaires	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aider les responsables administratifs et assistants pour la gestion des procédures Qualité ;</li><li>• Participer aux audits Qualité internes ;</li><li>• Participer aux groupes de travail « Procédures », « Clients » et « Formation » ;</li><li>• Pour les unités pilotes, participer au plan de démarche Qualité.</li></ul>

## 6. Les actions à mettre en œuvre

---

**Introduction** Différentes actions doivent être mises en œuvre pour construire un système Qualité.

---

**Planification des ressources** La gestion de la qualité implique une approche systématique de la gestion du programme de travail et le besoin d'une planification appropriée est implicite. En outre, la planification des activités doit prendre en compte non seulement les plannings, mais également la disponibilité des ressources pour mettre en œuvre les activités envisagées.

Toutes les activités relatives au programme de travail ainsi que les activités récurrentes impliquant la Direction A seront présentées dans des plannings régulièrement mis à jour, indiquant notamment les ressources utilisées.

---

**Formation du personnel** *L'activité de formation du personnel est considérée comme essentielle dans tout système de gestion de la Qualité et devra être développée plus précisément pour les besoins de l'organisation.*

*La motivation du personnel commence par la compréhension des tâches qu'il doit exécuter et comment ces tâches viennent en soutien aux activités générales. Le personnel devrait être informé des avantages de l'efficacité d'un travail approprié à tous les niveaux et des effets de la mauvaise performance sur les autres collègues, sur la satisfaction des clients, sur les coûts administratifs et sur le bien-être économique de l'organisation.*

Suite à l'enquête d'opinion réalisée au sein de la Direction, des besoins spécifiques ont été identifiés qui seront repris par le groupe de travail « Formation » et inclus dans le programme de formation de la Direction Générale.

La formation ne doit pas être restreinte au personnel des unités, mais doit également s'adresser aux chefs d'unité et au directeur pour s'assurer de leur participation active et complète à la gestion et au fonctionnement du système Qualité. Une attention particulière devrait être donnée aux qualifications, à la sélection et à la formation du personnel nouvellement recruté ou transféré à de nouvelles affectations. Un registre des actions de formation est ouvert à la Direction A en accord avec l'unité coordinatrice de la formation de la Direction Générale.

---

*Suite page suivante*

## 6. Les actions à mettre en œuvre, Suite

---

### Procédures et documents de référence

*Il est de bonne pratique d'identifier les documents du programme Qualité pour permettre un développement aisé et une mise à jour d'un ensemble approprié de documents de référence.*

*La **préparation** et l'**utilisation** de la documentation sont destinées à être des activités à **haute valeur ajoutée et dynamiques**. Une documentation appropriée est essentielle pour deux raisons :*

- Obtenir un produit ou une publication répondant aux besoins du client ;*
- Mettre en œuvre un système Qualité formalisé, évalué, amélioré et révisé de façon continue.*

De nombreux sujets sont traités dans les documents existants de la Commission. Les documents de travail requis pour la mise en œuvre de la politique Qualité seront élaborés au niveau de la Direction. Tous ces documents seront numérotés en suivant la numérotation du programme de travail de la Direction Générale.

La documentation est, en fait, essentielle pour l'amélioration continue de l'organisation de la Direction A. Elle permettra de valoriser le travail du personnel et d'optimiser l'approche « défaut zéro », qui est l'un des objectifs du management de la Qualité totale (TQM).

Le groupe de travail « Procédures » abordera ces points en détail.

---

*Suite page suivante*

## 6. Les actions à mettre en œuvre, Suite

---

### Informations

*Une organisation de la circulation des informations internes est essentielle, non seulement pour une gestion efficace, mais, également pour permettre à l'organisation de démontrer son efficacité et la transparence de ses procédures vers l'extérieur.*

Le flux des informations, à la fois au sein de la Direction, et, entre la Direction A et ses clients, doit être optimisé afin d'assurer une gestion efficace et une amélioration du service.

Une approche intégrée sera adoptée visant à garantir la cohérence dans la gestion de l'information. Cette approche sera basée sur les objectifs du programme de travail.

Les informations à destination de nos clients feront l'objet d'une attention particulière, afin de leur permettre d'accéder facilement à des informations précises, cohérentes et pertinentes. A cet égard, une coordination sera assurée avec le secteur chargé de la diffusion de l'information de la Direction Générale, afin que ce problème de cohérence soit appliqué pour l'ensemble des publications de la DG Budget.

---

### Satisfaction du client

Des visites auprès des DGs et de l'Autorité budgétaire seront effectuées en vue de vérifier auprès de nos clients si les publications et les documents produits par la Direction A correspondent à leurs attentes et d'identifier des besoins nouveaux.

Le groupe de travail « Clients » abordera ce point en détail.

---

*Suite page suivante*

## 6. Les actions à mettre en œuvre, Suite

---

### **Audits Qualité internes et externes**

*L'audit Qualité est le mécanisme de mesure de base de tout système de gestion de la Qualité qui, pour être efficace, doit prendre en compte la performance des procédures et instructions, la cohérence des publications et les caractéristiques du système Qualité. L'audit Qualité interne est un exercice délicat puisqu'il implique un diagnostic de la performance de l'organisation ; L'accent étant placé sur les caractéristiques du système de gestion de la Qualité, et non sur le personnel.*

Les audits Qualité internes, conduits par le secteur Qualité et des membres du personnel de la Direction A, seront effectués en vue de vérifier si les procédures sont comprises et appliquées et si elles permettent au personnel de contribuer au bon fonctionnement de la Direction A.

Ces audits Qualité débuteront seulement lorsqu'un ensemble de procédures faisant partie du système Qualité aura été mis en place. Le but de ces vérifications est de raffiner les processus et les procédures dans la recherche de l'amélioration continue.

Les audits Qualité externes, conduits par le secteur Qualité, seront effectués en vue de vérifier auprès des fournisseurs si les instructions envoyées par la Direction A sont bien appliquées et les délais respectés.

---

## 7. Révision du programme

---

**Objectif** La révision du programme Qualité est l'occasion d'analyser les caractéristiques du système Qualité en le passant en revue et le mettant à jour au besoin.

---

**Fréquence** Ce programme fera l'objet de révisions régulières en vue de garantir son efficacité et son bon fonctionnement. Ces révisions comprendront :

- Des revues trimestrielles des exercices d'évaluation « post mortem », des audits Qualité et des actions correctives;
- Une révision annuelle des procédures.

---

**Annexe 1**  
**DOCUMENTS DE RÉFÉRENCE**

**(a) Documents de la Commission**

Règles internes pour l'exécution de budget  
Procédures administratives, financières et juridiques

**(b) Documents du programme Qualité**

Planification des activités de la Direction A  
Gestion des ressources humaines, y compris la formation  
Communication et diffusion des informations  
Procédures et instructions de travail  
Diffusion des publications  
Archivage des documents et données  
Audits Qualité et actions correctives

**(c) Procédures du cycle de vie budgétaire**

La stratégie de politique annuelle (APS)  
La circulaire budgétaire ;  
L'état prévisionnel ;  
La publication de l'APB ;  
Les lectures du Conseil et du Parlement ;  
La publication du budget ;  
Le suivi de l'exécution budgétaire.

**(d) Autres procédures**

Les consultations inter-services  
Les briefings  
Les virements.

DIRECTION GENERALE DU BUDGET  
DIRECTION A  
**ANNEXE 2**  
**RESPONSABILITÉS GÉNÉRALES**

**a) *Directeur***

- Assurer la mise en œuvre du programme de travail ;
- Assurer la coordination nécessaire avec les autres directions, Directions Générales et les autres institutions ;
- Présenter l'état d'avancement des activités au Directeur Général,
- Etre responsable du budget de la Direction A, de l'allocation des ressources, de la stratégie, de la planification et de la gestion, y compris des activités de sous-traitance actuelles et futures ;

**b) *Chefs d'unité / adjoint d'unité / secteur***

- Assurer la mise en œuvre satisfaisante des procédures de la Direction Générale et du programme de travail ;
- Attribuer les responsabilités, superviser l'exécution du travail et optimiser l'utilisation des ressources ;
- Contribuer à la stratégie, à la planification et à la gestion du programme de travail ;
- Assurer la coordination des activités et la diffusion des informations dans le cadre du programme de travail ;
- Assurer le recrutement et la formation appropriée du personnel.

**c) *Correspondant informatique***

- Etre le Contact privilégié de l'Unité « infrastructure informatique » de la Direction Générale ;
- Diffuser les informations en provenance de l'Unité « infrastructure informatique » aux utilisateurs de la Direction A;
- Etre le responsable de l'attribution du matériel informatique.

**d) *Responsables administratifs et assistants***

- Participer à la définition du programme de travail et à l'organisation des informations ;
- Exécuter les tâches administratives, financières et/ou juridiques.

**e) *Secrétaires***

- Aider les responsables administratifs et les assistants pour la gestion courante ;
- Exécuter les tâches administratives et opérationnelles ;
- Assurer la bonne marche, l'adaptation et l'utilisation correcte des outils nécessaires à la bonne gestion.

## Annexe 4 : Termes de référence des groupes de travail

---

### Contenu

Cette annexe reprend les termes de référence des trois groupes de travail créés suite à l'enquête de satisfaction du personnel de la Direction A.

Il s'agit des groupes de travail :

- « Clients »
  - « Formation »
  - « Procédures ».
-

## Groupe de travail « Clients »

---

<b>Contexte</b>	<p>L'enquête d'opinion auprès du personnel de la Direction A de janvier 2002 a permis d'identifier trois domaines d'amélioration et a conduit à la création de trois groupes de travail correspondants : les groupes de travail « Procédures », « Formation » et « Clients ».</p> <p>La création du groupe de travail « Clients » entre dans la ligne de la réforme de la Commission qui veut créer une culture axée sur le service.</p> <p>Les activités du groupe de travail « Clients » sont réalisées dans le cadre de la démarche Qualité.</p>
<b>Termes de Référence</b>	<p>Le groupe de travail « Clients » adressera les questions suivantes :</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Identifier le niveau qui sera étudié dans le groupe étant donné que la vision des clients est différente selon la position hiérarchique du personnel ;</li><li>2. Identifier les clients du niveau choisi et leur rôle dans l'élaboration des produits qui leur sont destinés ;</li><li>3. Choisir un client ou un groupe de clients et définir l'approche à adopter pour rencontrer ses besoins ;</li><li>4. Pour la fin juin, fixer un calendrier pour aller à la rencontre du client ou groupe de clients ;</li><li>5. Présenter une synthèse des premières demandes formulées par le client et analyser les possibilités d'y répondre.</li></ol>
<b>Durée et Fréquence</b>	<p>Le groupe de travail « Clients » est établi pour une durée de 2 mois et se réunira une fois par semaine.</p>
<b>Composition du groupe</b>	<p>Le groupe de travail « Clients » est composé de :</p> <p>Président :</p> <p>Chef du secteur Qualité :</p> <p>Membres :</p>

---

## Groupe de travail « Formation »

---

**Contexte** L'enquête d'opinion auprès du personnel de la Direction A de janvier 2002 a permis d'identifier trois domaines d'amélioration et a conduit à la création de trois groupes de travail correspondants : les groupes de travail « Procédures », « Formation » et « Clients ».

Le personnel de la Direction A a émis un certain nombre d'observations , de suggestions et de souhaits en rapport avec la formation dans le cadre de cette enquête.

Les activités du groupe de travail « Formation » sont réalisées dans le cadre de la démarche Qualité.

---

**Limites** Le domaine de la formation étant extrêmement large et varié, il convient pour travailler « utile » de délimiter les travaux du groupe ; il est proposé :

- de se limiter aux besoins de formation relatifs aux compétences spécifiques de la Direction A et identifiées par le personnel comme ayant une influence majeure sur le « core business » ;
- d'être attentifs aux besoins de formation liés à l'évolution du rôle et de la mission de la Direction A dans le cadre de la réforme de la Commission.

---

**Termes de référence** Le groupe de travail « Formation » adressera les questions suivantes :

1. Reprendre et analyser l'ensemble des informations, suggestions et besoins exprimés par le personnel lors de l'enquête de satisfaction ;
2. Discerner les problèmes identifiés et définir les priorités en quelques catégories selon le niveau auquel ils appellent une réponse ;
3. Proposer, pour la fin juin, une liste des compétences nécessaires à la direction pour accomplir sa mission ;
4. Proposer, également pour la fin juin une liste des compétences existant au sein de la Direction A ;
5. Définir les types de formations à envisager et les priorités pour répondre aux besoins du personnel.

---

**Durée et Fréquence** Le groupe de travail « Formation » est établi pour une durée de 2 mois et se réunira une fois par semaine.

---

**Composition du groupe** Le groupe de travail « Formation » est composé de :

Président :

Chef du secteur Qualité :

Membres :

---

## Groupe de travail « Procédures »

---

<b>Contexte</b>	<p>L'enquête d'opinion auprès du personnel de la Direction A de janvier 2002 a permis d'identifier trois domaines d'amélioration et a conduit à la création de trois groupes de travail correspondants : les groupes de travail « Procédures », « Formation » et « Clients ».</p> <p>Le personnel de la Direction A souhaite à une large majorité que les « procédures » gouvernant le travail de la Direction soient clarifiées.</p> <p>La réforme de la Commission a également identifié comme nécessaires la formalisation des responsabilités et la documentation relative aux procédures (ce dernier volet étant devenu le standard de contrôle 15).</p> <p>Les activités du groupe de travail « Procédures » sont réalisées dans le cadre de la démarche Qualité.</p>
<b>Limites</b>	<p>Le domaine des procédures étant extrêmement large et varié, il convient pour travailler « utile » de délimiter les travaux du groupe ; il est proposé de se limiter aux domaines :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• de la compétence spécifique de la direction, et/ou</li><li>• identifiés par le personnel de la Direction comme ayant une influence majeure sur leur 'core business'.</li></ul>
<b>Termes de référence</b>	<p>Le groupe de travail « Procédures » adressera les questions suivantes :</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Définir le périmètre du 'gap procédural' identifié par le personnel : sur la base des réponses à l'enquête et d'une réflexion additionnelle du groupe, préciser la nature des problèmes procéduraux perçus ;</li><li>2. Discerner les problèmes identifiés et définir les priorités en quelques catégories selon le niveau auquel ils appellent une réponse et faire le lien avec le programme de travail de la Direction ;</li><li>3. Proposer, pour la fin juin, une liste de 'procédures à documenter prioritairement' au niveau de la Direction et un projet d'attribution de la tâche de définition ; cette attribution pourra être une unité, un groupe d'unités, un groupe transversal ; dans ce dernier cas, le groupe procédures sera (la noyau de) ce groupe transversal.</li><li>4. Etablir la structure et rédiger les procédures selon l'ordre de priorité défini.</li></ol>
<b>Durée et Fréquence</b>	<p>Le groupe de travail « Procédures » est établi pour une durée de 2 mois et se réunira une fois par semaine.</p>
<b>Composition du groupe</b>	<p>Le groupe de travail « Procédures » est composé de :</p> <p>Président :</p> <p>Chef du secteur Qualité :</p> <p>Membres :</p>

---

## Annexe 5 : Visite Eurostat – 7 mai 2002

---

<b>Objectifs de la visite</b>	Suite à une importante crise organisationnelle, Eurostat s'est engagé depuis 1995 dans un processus de réorganisation intégrant la démarche Qualité. L'objectif de la visite était d'avoir un échange de vue sur le processus de mise en œuvre de la démarche et les résultats engrangés.
<b>Personnes rencontrées</b>	- M. <b>Roger Cubbit</b> , chef de l'unité "Programme de travail & planification", Direction Ressources est à la base de la démarche qui a conduit à la formulation d'un « Corporate plan » et des plans de développement d'unité. - Mme <b>Athanssia Chrissthaki</b> est responsable de l'équipe "Corporate plan" au sein de l'unité "Programme de travail & planification".
<b>La démarche</b>	<p>L'élément de base de toute la démarche Qualité est le <u>soutien inconditionnel</u> de la hiérarchie.</p> <p>Bien que le Directeur Général désirait des changements rapides, l'approche classique du « change management » a été choisie. Eurostat étant une organisation de service pour qui la notion de client est essentielle, cette approche permet de conduire l'organisation progressivement vers cette <u>culture de service</u>. C'est seulement quand environ 40% des chefs d'unité ont accepté cette approche que le point de non-retour est atteint. Environ 20 % resteront cependant totalement réfractaires à tout changement.</p> <p>Trois autres éléments sont essentiels pour encadrer une démarche de Qualité :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <u>La formation du personnel</u> : Eurostat a travaillé en collaboration avec des consultants experts en Qualité. Le transfert de know-how vers Eurostat était une priorité. De nombreux problèmes de « copyright » sont apparus qui ont été très difficiles à résoudre. Les contrats se terminent cette année et ne seront pas renouvelés. Le "coaching" des chefs d'unité dans l'élaboration de leur plan de développement a également été assuré.</li><li>• <u>La communication</u> : Celle-ci n'est jamais suffisante et est toujours critiquée. Eurostat a mis en place des structures de communication à intervalles réguliers telles que les séminaires des directeurs, un "Bottom-up forum" des secrétaires et des assistants gestionnaires qui rapporte deux fois par an au Directeur Général.</li><li>• <u>Un cadre analytique</u> : Ce cadre est essentiel pour baliser la démarche. Le modèle EFQM a été choisi comme outil d'évaluation du système TQM pour les raisons suivantes :<ul style="list-style-type: none"><li>– Il intègre de la dimension de service public ;</li><li>– Il permet d'aborder tous les problèmes liés à la Qualité ;</li><li>– Il montre bien l'interdépendance entre les différents éléments d'une organisation.</li></ul></li></ul>

---

*Ce sujet continue page suivante*

## Annexe 5 : Visite Eurostat, Suite

---

### La prise en compte du contexte de secteur public

- Comment définir un “produit” dans un secteur public de services ? Qui sont les “stackholders” ? Si la réponse semble relativement évidente pour Eurostat qui définit sa mission comme suit - *producteur d'information statistiques de qualité pour l'Union européenne*-, il a cependant fallu près de 2 ans pour y arriver. De même, chaque DG doit trouver sa propre mission et son propre produit qui fait sens pour elle.
- Prendre en compte le contexte de secteur public est aussi essentiel dans le domaine de la gestion des Ressources humaines (motivation du personnel, coaching ... ) du fait des règles statutaires en vigueur.

### L'intégration à la Réforme actuelle

Eurostat considère avoir précédé la Réforme de la Commission. Le défi actuel est de pouvoir intégrer les acquis (« Corporate Plan » et Plan de développement d'unité) aux démarches de l'ABM, l'APS, l'IRMS et les programmes de travail de la Commission. Comment créer une cohérence entre les deux démarches ? Existe-t-il une complémentarité entre ces deux démarches ?

### Principal apport de la démarche

La démarche Qualité permet de sortir de la “psychologie du coupable”. On ne cherche plus le coupable d'une erreur mais plutôt comment cette erreur s'est produite. On étudie le processus en question et on le modifie pour que cette erreur ne se reproduise plus. Cette démarche conduit à analyser les risques liés à un processus et encourage les initiatives individuelles.

### Limites de la démarche

Après 8 ans de démarche, un certain nombre de faiblesses persistent qui nous poussent à nous interroger sur l'existence d'un système TQM chez Eurostat :

- La maîtrise des processus n'est pas complète ;
- L'évaluation du système n'est pas satisfaisante ;
- L'évaluation des risques n'a pas encore commencé.

Le débat s'est limité à des considérations fort théoriques et au niveau essentiellement stratégique, sans vraiment descendre au niveau opérationnel. La constatation d'Eurostat sur les limites de ses indicateurs de performance est révélatrice à ce sujet. Comment peut-on en effet définir des indicateurs, si on ne connaît pas ses produits, ni comment, avec qui et pour qui on les élabore?

### Une pratique transférable

Le “Bottom-up Forum” nous semble être une pratique transférable au niveau de notre DG. Cette démarche consiste chez Eurostat à inviter l'ensemble des secrétaires à proposer annuellement des améliorations au conseil de direction. Cette démarche est particulièrement positive puisqu'elle permet à un groupe éloigné du centre de décision d'informer le conseil de problèmes qu'il ne soupçonne pas, de proposer des améliorations et ainsi permettre à ce groupe de participer au changement de l'organisation. A la direction de prendre la balle au bond, d'être à l'écoute et d'encadrer les changements.

## Annexe 6 : Procédures

---

### Contenu

Cette annexe reprend les 3 procédures rédigées pendant le stage :

- La vue globale de la procédure budgétaire en lien avec la gestion par activités
  - La procédure « Circulaire budgétaire »
  - La procédure « Etat prévisionnel des recettes et des dépenses »
-

Direction : DG

Procédure : La documentation des procédures

Unité : 02

### I) Codification de la procédure U02-1.1

#### Contexte et/ou base légale :

Livre Blanc sur la Réforme : Action 85  
Standards de contrôle interne : 15, 17 et 18  
Code ABB : 7.2 assurer la gestion interne de la DG

#### Portée et domaine:

Disposer aux fins de transparence et de continuité d'une codification et d'une documentation des procédures qui sous-tendent les principaux process de la DG jusqu'aux instructions opérationnelles.  
Code IRMS : divers (voir doc annexe)

#### Acteurs et collaborations :

Toutes les Directions, toutes les Unités

#### Description textuelle (narrative):

La documentation des procédures fait l'objet de fiches établies par les chefs d'unité sous le contrôle des directeurs décrivant les processus principaux de la DG à la fois comme un enchaînement d'opérations produisant un résultat et comme un ensemble d'instructions opérationnelles. (modèle annexé)

Ces fiches comportent également les règles en matière d'exception et de supervision de la procédure et identifient les responsables de chaque procédure tant du point de vue de son management que de son exécution. Ces fiches datées et validées par les directeurs font l'objet d'une publication sur l'Intranet de la DG.

Les check-points principaux sont :

- 1 Etablissement et validation des listes des procédures à documenter
- 2 Choix des auteurs et délais
- 3 Production des textes selon le modèle rédactionnel
- 4 Validation des procédures documentées par les directeurs
- 5 Diffusion sur l'Intranet

L'unité 02 est chargée du suivi de la codification des procédures dans la DG. Toute nouvelle procédure ou modification devra lui être transmise avant d'être mise en application.

A chaque changement de chef d'unité, le directeur concerné s'assurera que le nouveau responsable valide dans un délai raisonnable l'ensemble des procédures de l'unité.

## Schéma (flow-charting)

N/d

### Exceptions à la procédure :

La procédure couvre les processus principaux de la DG. Constituent des exceptions naturelles les processus qui ne se produisent qu'une fois, les processus mineurs, les processus extérieurs à la DG, les activités qui n'aboutissent pas à un résultat. Afin de limiter les exceptions, l'unité 02 est chargée de suivre l'évolution de la codification des procédures dans la DG.

En cas de non documentation d'une procédure éligible, le chef d'unité doit demander l'autorisation à son directeur et en informer l'unité 02.

### Supervision de la procédure:

La supervision consiste à s'assurer d'une part que les procédures sont cohérentes et consistantes et d'autre part que les responsables de la procédure et les personnels d'exécution sont correctement identifiés et mis à jour.

Deux fois par an, chaque directeur se fera communiquer les procédures de ses unités afin de s'assurer de l'application correcte de la présente procédure.

Une fois par an, le directeur général se fera communiquer les procédures de la Direction générale afin de s'assurer de l'application correcte de la présente procédure.

### Responsable de la procédure :

Herman Mosselmans

### Responsable de la supervision :

Le Directeur général – les Directeurs

### Mise à jour :

15/6/2001

### Validation hiérarchique :

Le Directeur général

## II) Instructions ou références opérationnelles :

### 1) Instructions rédactionnelles

- Etablissement et validation des listes des procédures à documenter
- Choix des auteurs et délais
- Production des textes selon le modèle rédactionnel
- Validation des procédures documentées par les directeurs
- Diffusion sur l'Intranet

#### a) Principes de diffusion

Si la première partie de la documentation des procédures (codification) peut et doit être diffusée largement à l'ensemble du personnel de la DG, en revanche, la diffusion des instructions opérationnelles doit être envisagée avec prudence.

En conséquence, la codification des procédures fera l'objet d'une diffusion sur l'intranet de la DG, les correspondants Internet (ou à défaut les secrétariats) des directions étant chargés de la mise en ligne.

En revanche, les instructions opérationnelles (sauf avis contraire du directeur concerné) resteront dans des "directories" uniquement accessibles aux personnels d'exécution.

#### b) Modalités de diffusion

Une fois les procédures rédigées et validées dans les directions, celles-ci sont transmises aux correspondants Internet des directions pour mise en ligne.

1° étape : afin d'empêcher que les procédures soient modifiées par erreur et pour éviter des problèmes d'affichage, il faut d'abord transformer les documents WORD en fichiers Adobe PDF.

Pour cela, il faut utiliser l'imprimante PDF dont la procédure est décrite dans les "Astuces informatiques" : [http://web19/units/informatics/helpdesk/astuces/def\\_pdf\\_printer\\_fr.htm](http://web19/units/informatics/helpdesk/astuces/def_pdf_printer_fr.htm)

2° étape : il reste à créer le lien sur la page de diffusion des procédures de votre direction. Afin de simplifier le travail, cinq pages WEB de listes de procédures ont été créées :

DGs & Staff : <http://web19/organisation/procadmin/DocProcDiff/ProcStaff.htm>

Direction A : <http://web19/dira/DocProcDiff/ProcA.htm>

Direction B : <http://web19/dirb/DocProcDiff/ProcB.htm>

Direction C : <http://web19/dirc/DocProcDiff/ProcC.htm>

Direction D : <http://web19/organisation/procadmin/DocProcDiff/ProcD.htm>

Après avoir importé votre procédure dans votre dossier sur WEB 19, utilisez la page qui vous concerne, et chaque fois qu'une procédure est validée mettez-la en ligne en créant le lien avec le document PDF correspondant. Assurez-vous que ce document soit bien placé dans un "directory" accessible à tous.

L'ensemble de ces informations sont accessibles à partir d'un "site de diffusion" placé dans le menu "AdminProc" de WEB 19 à l'adresse: <http://web19/organisation/procadmin/DocProcDiff/Base.htm>

Vous pouvez créer un lien direct dans le site Web de votre direction sur la liste de procédures qui vous concerne.

### 2) Modification ou création de procédure

#### 3) Changement de directeur ou de chef d'unité

#### 4) Suivi par l'unité 02

#### 5) Conseils de rédaction

Pour vous aider sur la documentation des procédures une page a été créée dans l'Intranet : menu AdminProc

<http://web19/organisation/procadmin/DocProcKit/Base.htm>

Elle regroupe des documents qui se trouvent dans le disque E:\\_common\Procédures

Vous y trouverez la liste des procédures que vous devez documenter, la note de cadrage, un exemple rédigé et un modèle rédactionnel.

Le modèle de base n'est qu'un modèle rédactionnel. Ce qui est important c'est le titre des rubriques et ce qui va y figurer.

La taille des boîtes n'est qu'indicative et peut être adaptée à chacun des cas.

La base du modèle est assez rustique : c'est un document Word comportant des titres et des boîtes textuelles (text-box) qui servent à rentrer l'information. Le modèle diffusé sur l'Intranet (et joint à ce mél) a été simplifié graphiquement (suppression du fond gris et police de caractère en noir) afin de vous aider à l'adapter aisément. (Merci à WH/C3 pour ses remarques)

Pour agrandir une boîte :

Il faut d'abord faire de la place en dessous : placez votre taquet d'insertion au début du titre de la rubrique suivante et descendez le (return) de l'espace que vous estimez nécessaire.

Puis cliquez sur la "textbox" que vous voulez agrandir et saisissez la petite carré blanc dans la zone grisée inférieure. Il ne vous reste plus

qu'à glisser votre souris vers le bas jusqu'au titre de la rubrique suivante.

Il se peut qu'en ajustant ainsi vos "textboxes", l'une d'entre elle sorte de la page et que vous ne puissiez plus saisir le carré blanc inférieur. Dans ce cas, insérez un "saut de page" au début du titre de la rubrique, l'ensemble se retrouvera sur une page entière sur laquelle vous pourrez faire de nouveaux ajustements.

Pour réduire une boîte :

Cliquez sur la "textbox" et saisissez la petit carré blanc dans la zone grisée inférieure. Il ne vous reste plus qu'à glisser votre souris vers le haut jusqu'à la taille désirée. Puis remontez (backspace) le titre de la rubrique suivante autant que de besoin.

Il se peut comme dans le cas précédent qu'une boîte inférieure se retrouve à cheval sur deux pages, dans ce cas insérez un saut de page en début de titre afin de l'afficher sur une page.

### Suivi du personnel d'exécution :

Documentation initiale :

Liste et modèle : Pierre Coural (Stagiaire ENA)

Rédaction : les chefs d'unités

Validation : les Directeurs

Diffusion Intranet : Luc Pieman (02)

Responsable de la procédure :

Mise à jour des instructions :

Validation hiérarchique :

Herman Mosselmans

15/6/2001

Le Directeur général

**Direction :****BUDG****Procédure :****Unité :****A1****Procédure budgétaire – Vue globale****I) Codification de la procédure****Contexte et/ou base légale :**

*Base légale et/ou lien mission DG et/ou lien Réforme  
lien avec les activités IRMS des unités*

Base légale : Traité et Règlement financier

Activité IRMS : A1.03 + ? ? ? ?

Avertissement : Cette procédure est décrite à titre d'information pour permettre au lecteur de se faire une idée de l'ensemble du processus budgétaire de l'union européenne. Le lecteur se référera aux procédures particulières pour plus de détail.

**Portée et domaine:**

*Identification des résultats de la procédure (outputs) :*

La procédure budgétaire vise à arrêter, à publier, à exécuter et à évaluer le budget annuel de l'ensemble des Institutions européennes.

L'article 272 du traité CE organise le déroulement de la procédure budgétaire, en définissant l'enchaînement automatique de différentes étapes dans des délais fixes que l'Autorité budgétaire, constituée de deux branches, le Conseil des Ministres et le Parlement européen, doit impérativement respecter.

Depuis le 1er mars 2000 (Livre blanc sur la Réforme), la procédure budgétaire s'inscrit dans le cadre plus large de la gestion par les activités (ABM) suivie par la fonction « Planification Stratégique et de Programmation (SPP) » au sein du Secrétariat général de la Commission.

Compte tenu des aspects politiques, la production du budget des institutions européennes est soumise à des contraintes importantes, notamment en termes de respect des délais et de qualité des produits.

Un calendrier pragmatique a été convenu entre les trois institutions pour assurer le déroulement des différentes phases de la procédure de préparation du budget.

**Acteurs et collaborations :**

*Rôle des acteurs :*

Secrétariat Général Commission

SPP

A1 DG-Budget

DGs de la Commission

Autorité budgétaire (Conseil des ministres et Parlement européen)

Autres institutions européennes

**Description textuelle (narrative) :**

La procédure budgétaire complète s'étend sur une période d'environ trois années allant de la fin de l'année N-1 à mai de l'année N+2.

Ce cycle budgétaire peut se découper en quatre grandes étapes allant de la préparation du budget par la Commission et de son adoption par l'Autorité budgétaire vers son exécution par les différentes DGs et institutions et finalement son évaluation par la Cour des comptes européenne. Ces quatre phases sont décrites dans le tableau suivant :

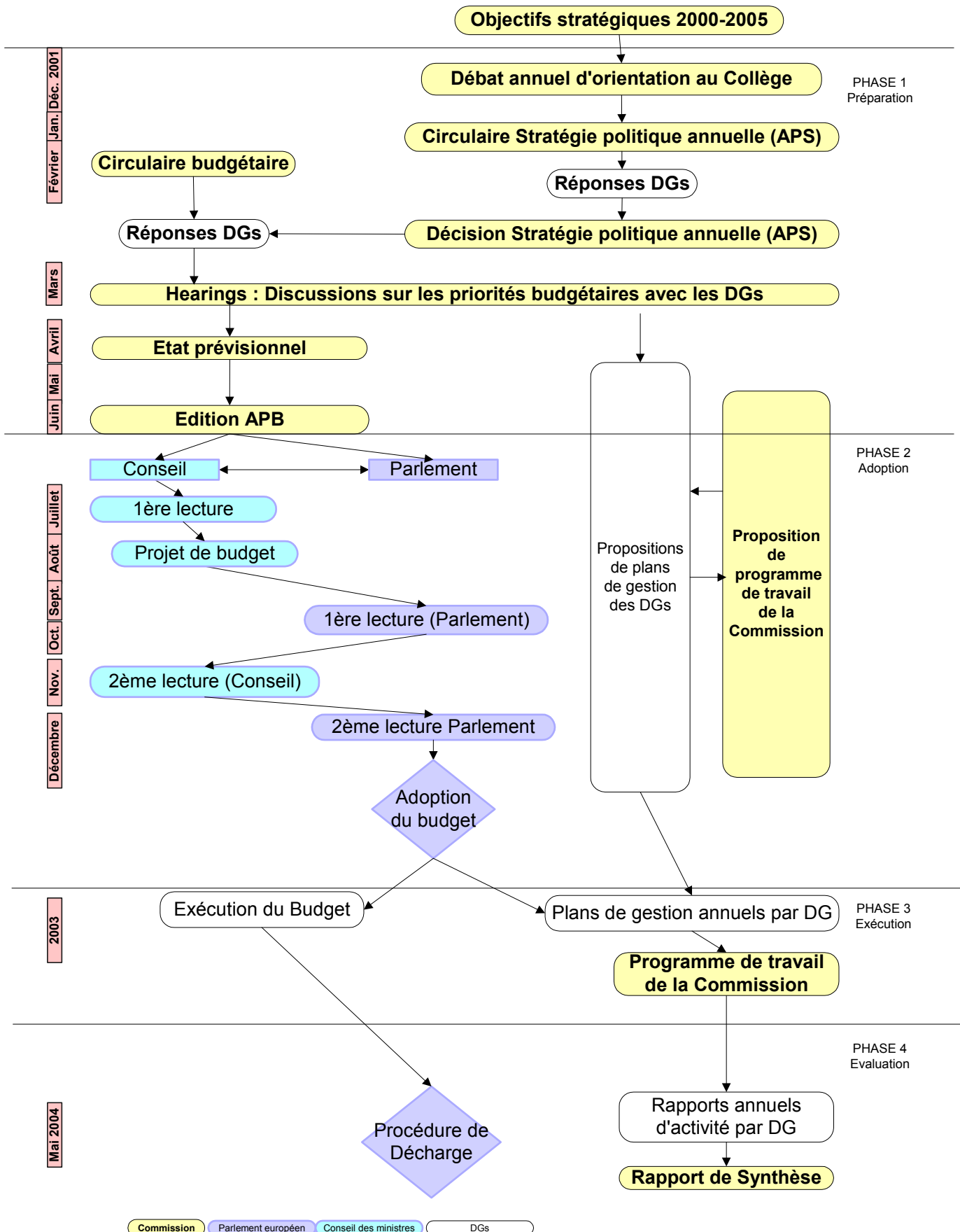
Phase	Description
Phase 1 – Préparation du budget	<p>La phase préparatoire du budget conduit à l'édition de l'Avant-Projet de Budget (APB) qui servira de base aux discussions avec l'Autorité Budgétaire (Conseil et Parlement).</p> <p>L'APB reprend les états prévisionnels des recettes et des dépenses de l'ensemble des institutions de l'union. Ces états prévisionnels sont élaborés sur la base des orientations définies dans la décision APS, de manière à garantir l'allocation des ressources nécessaires à la réalisation des objectifs prioritaires de la Commission.</p> <p>Les travaux préparatoires débutent à la Commission en décembre de l'année N-1 par le débat d'orientation politique suivi du lancement <u>de la circulaire de Stratégie de Politique Annuelle (APS)</u>. La circulaire APS est initialisée par le Secrétariat Général. Les DGs sont invitées à apporter leurs réponses à cette circulaire.</p> <p><u>La décision APS</u> est prise au mois de février sur base de ces réponses et arrête les priorités stratégiques, définit les orientations pour la préparation du budget et la programmation des travaux de l'année suivante.</p> <p>En parallèle, les travaux permettant de constituer l'APB sont lancés au début du mois de février de l'année N.</p> <p>En ce qui concerne la Commission, une <u>Circulaire Budgétaire</u> est adressée par la DG Budget à toutes les Directions Générales et Services de la Commission. <u>Les réponses des DGs</u> à cette circulaire, prenant également en compte la décision APS, sont analysées par la DG Budget qui procède aux arbitrages internes, lors des « <u>Hearings</u> » du mois de mars. La Commission établit ensuite son <u>Etat Prévisionnel des recettes et des dépenses</u> qu'elle approuve à la fin du mois d'avril de l'année N.</p> <p>Les autres institutions travaillent à l'élaboration de leurs Etats Prévisionnels de recettes et de dépenses selon des procédures propres.</p> <p>L'ensemble des Etats Prévisionnels des Institutions européennes constitue l'<u>APB</u> qui est transmis officiellement à l'autorité budgétaire le 15 juin de l'année N au plus tard.</p>

Phase 2 – Adoption du budget	<p>La phase de décision par l'Autorité budgétaire transforme, par une suite de décisions successives, l'Avant-projet de Budget d'abord en Projet de Budget, ensuite en budget définitif. La phase de décision se clôture par la publication du budget de l'année N+1 au Journal Officiel mi-janvier de l'année N+1 ou par le rejet du budget.</p> <p>Le <u>Conseil</u> procède à la <u>première lecture</u> de l'APB et adopte avant le 31 juillet un <u>Projet de Budget</u> qu'il transmet au Parlement dans la première quinzaine de septembre. <u>Le Parlement</u>, sur base du Projet de Budget du Conseil procède à sa <u>première lecture</u> dans le courant du mois d'octobre. Le Parlement propose également des amendements (textes et chiffres). Le Projet de Budget retourne au <u>Conseil</u> pour une <u>seconde lecture</u> (troisième semaine de novembre). Le Conseil fixe les montants définitifs pour les dépenses obligatoires (DO). Une seconde fois le Projet de Budget est soumis à une lecture au <u>Parlement</u> qui arrête le budget lors de la plénière de décembre. Le budget est ensuite publié au Journal Officiel.</p> <p>Au cours de cette phase de décision concernant le budget de l'année N+1, des faits nouveaux peuvent se produire qui justifient d'éventuelles modifications à l'APB tel qu'il a été soumis par la Commission. La Lettre Rectificative (LR) permet à la Commission de proposer à l'Autorité budgétaire des modifications causées par ces faits nouveaux. Le processus inter institutionnel d'une LR est identique à celui suivi pour l'élaboration du budget. Il n'aboutira toutefois pas à la publication du JO.</p> <p>Parallèlement à l'établissement de l'APB et de son approbation par l'Autorité Budgétaire, des travaux de discussions sont entamés dès le mois d'avril de l'année N avec les différentes DGs pour définir les <u>plans de gestion des DGs</u> et <u>le programme de travail de la Commission</u> de l'année N+1.</p> <p>Les <u>Plans de gestion annuel</u> traduisent les objectifs prioritaires des DGs en objectifs spécifiques annuels et à long terme liés à leurs activités et spécifie les ressources attribuées lors de l'APB ainsi que les indicateurs d'avancement. Ces plans de gestion sont élaborés conformément aux principes de la "Gestion par Activités" et comportent les instruments permettant le suivi, l'information et l'évaluation des activités de la DG.</p> <p>Le <u>Programme de travail annuel de la Commission</u> présente les grandes priorités politiques de la Commission sur la base de la décision APS et identifie au départ des plans de gestion des DGs des actions concrètes ou des initiatives de nature législative ou exécutive traduisant ces priorités en termes opérationnels.</p>
------------------------------	--

Phase 3 – Exécution du budget	<p>Après le vote par le Parlement européen, le budget de l'année N+1 est accessible aux Directions Générales dans le courant du mois de février l'année N+1.</p> <p>L'exécution du budget par la mise en œuvre des plans de gestion des DGs est faite en tenant compte des procédures internes et dans le respect du règlement financier.</p> <p>Les plans de gestion et le programme de travail de la Commission sont finalisés dans le courant du mois de janvier de l'année N+1.</p> <p>En cas de circonstances inévitables, exceptionnelles ou imprévues, la Commission peut être amenée à proposer en cours d'exercice la modification du budget voté, sous la forme d'Avant-projets de Budgets rectificatifs et/ou supplémentaires (BRS). Il est également fait recours à un budget rectificatif pour inscrire au budget de l'exercice en cours le solde de l'exécutif précédent. Ces BRS sont soumis aux mêmes règles de procédure que le budget général.</p>
Phase 4 – Evaluation du budget	<p>L'exécution du budget de l'année N+1 est suivie d'une phase d'évaluation concrétisée en mai de l'année N+2 par la publication des rapports annuels des DGs et d'un rapport de synthèse de la Commission. Ces rapports sont soumis au Contrôle budgétaire et servent à la réévaluation des objectifs stratégiques de la Commission.</p> <p>Le contrôle de l'exécution du budget relève principalement de la compétence du Parlement européen et de la Cour des comptes européenne. La Commission envoie, début mai de l'année N+2, l'ensemble des documents justificatifs comptables qui permettront à la Cour des Comptes européenne de communiquer ses observations dans son rapport annuel et ses rapports spéciaux adressés au Parlement. Ces rapports constituent le fondement de la décision et (plus particulièrement) de la résolution sur la décharge, adoptées par le Parlement européen.</p>

**Schéma de la procédure budgétaire**

Le schéma suivant détaille les quatre grandes phases de la procédure.



**Exceptions à la procédure :**

*Description des exceptions (standard 18) et instructions opérationnelles afférentes*

**Supervision de la procédure :**

*Description des règles de supervision par le management (standard 17) et instructions opérationnelles afférentes*

**II) Instructions ou références opérationnelles :**

a) Indication des instructions opérationnelles (step by step) ou renvoi à un manuel existant  
b) Définition des check-listes de contrôle.

S'agissant ici d'une description très générale de la procédure budgétaire, il y a lieu de se référer aux procédures spécifiques pour plus de détail et instructions opérationnelles.

- Procédures APS
- Procédures Direction A :
  - Circulaire budgétaire
  - Etat prévisionnel des recettes et dépenses de la Commission
  - Edition APB
- Procédures Adoption du Budget
- Procédures d'exécution
- Procédures de décharge

**Suivi du personnel d'exécution :**

*Liste (Historique) des personnels chargés de l'exécution  
A minima, indiquer le nom des personnes chargées actuellement de l'exécution*

**Responsable de la procédure :****Responsable de la supervision :****Mise à jour :**

22 mai 2002

**Validation hiérarchique :**

**Direction :****BUDG****Procédure : Circulaire budgétaire****Unité :****A1****I) Codification de la procédure****Contexte et/ou base légale :**

*Base légale et/ou lien mission DG et/ou lien Réforme  
lien avec les activités IRMS des unités*

Base légale : Traité et Règlement financier (art 12 pour les autres institutions)

Activités IRMS : A1.03.03 et autres de A1.03

**Portée et domaine:**

*Identification des résultats de la procédure (outputs) :*

La procédure budgétaire pour l'année N+1 commence en décembre de l'année N-1 par le débat d'orientation politique suivi de la décision sur la stratégie de politique annuelle (APS) prise au mois de février de l'année N.

**La circulaire budgétaire** adressée au début du mois de février de l'année N à toutes les DGs et services de la Commission constitue la première étape en vue de la rédaction de l'Avant Projet de Budget (APB) de l'année N+1.

La circulaire budgétaire a pour objectifs de :

- Définir le cadre politique et financier dans lequel les demandes de crédits peuvent être introduites ;
- Transmettre les instructions précises aux différentes DGs pour la récolte des demandes de crédits par la DG-Budget ;
- Harmoniser les contributions des différentes DGs et définir le calendrier pour l'APB.

La circulaire budgétaire comprend :

- Une "note politique" signée par le Directeur général de la DG-Budget définissant le cadre procédural, politique et financier ainsi que les objectifs de la circulaire et le calendrier à respecter.
- Un site Web, accessible à toutes les DGs, détaillant l'ensemble des instructions pour la récolte des données.

**Acteurs et collaborations :**

*Rôle des acteurs :*

Ax : traitement des réponses des DGs pour leurs domaines politiques (voir tableau annexe des domaines politiques, chefs de file, DG et autres unités concernées)

*Autres Unités DG, DGs, Institutions, tiers :*

- Les instructions contenues dans la circulaire budgétaire dépendent des instructions liées au règlement financier, à l'ABM et à l'APS.
- L'ouverture du site Web nécessite l'intervention du Webmaster (secteur informatique).

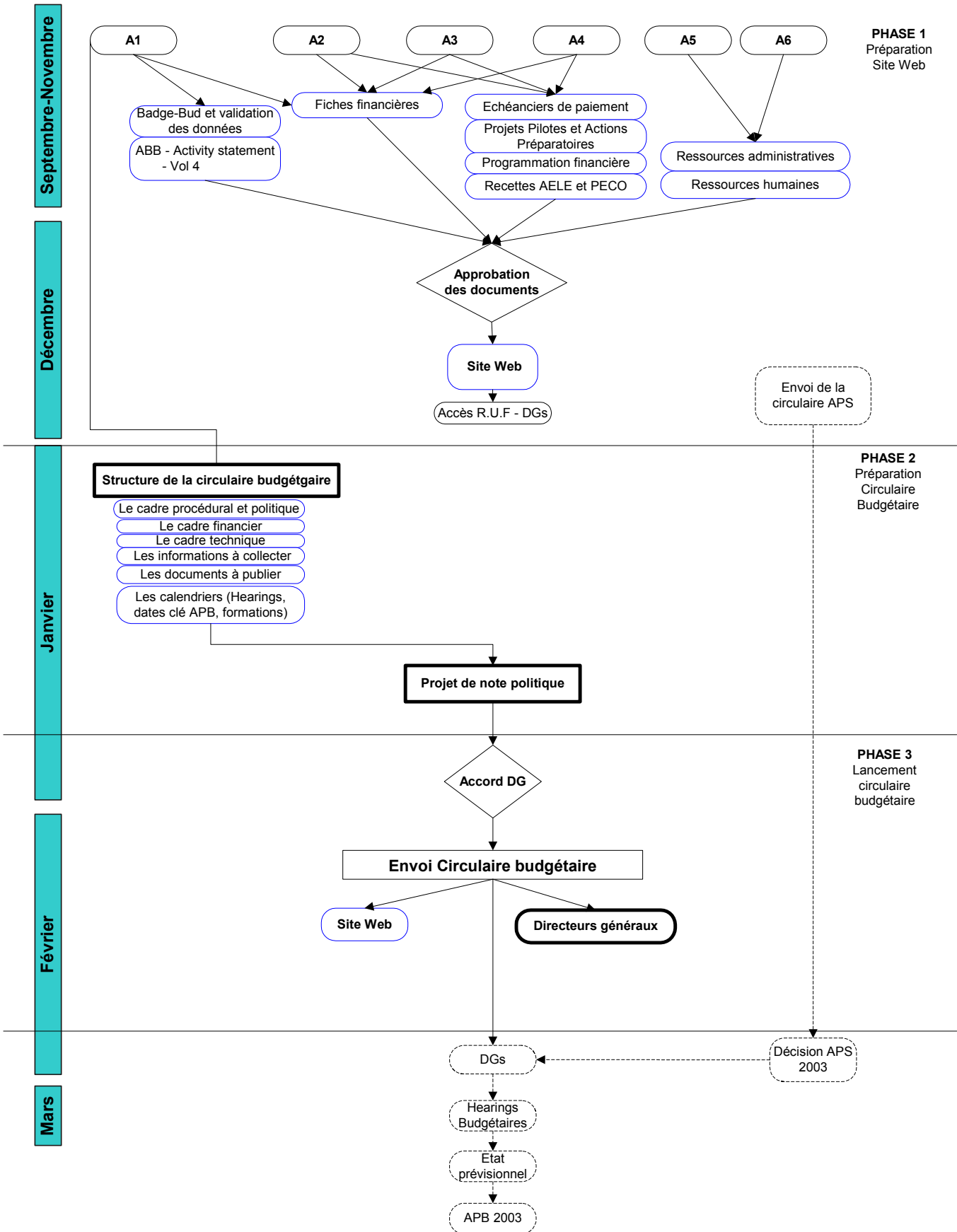
**Description textuelle (narrative) :**

La circulaire budgétaire s'élabore en 3 phases décrites dans le tableau suivant:

<b>Phase</b>	<b>Description</b>
Phase 1 – Préparation du site Web	L'unité A1 collecte auprès de chaque Ax les informations techniques nécessaires à la rédaction des documents Web destinés aux DGs. Ces documents précisent les données nécessaires en vue de l'élaboration de l'APB et la façon de les communiquer à la DG Budget. Cette phase débute idéalement en septembre de l'année N-1 et se clôture mi-décembre par l'ouverture du site Web accessible par les DGs. Une information régulière du RUF sur les nouveautés et le calendrier est également organisée.
Phase 2 – Préparation de la circulaire budgétaire	L'unité A1 constitue ensuite la structure de la circulaire budgétaire. Sur base des informations contenues dans la circulaire APS, l'ensemble de la procédure budgétaire est précisé ainsi que le calendrier d'élaboration de l'APB. Cette phase se clôture fin janvier de l'année N par l'accord du directeur général de la DG Budget.
Phase 3 – Lancement de la circulaire budgétaire	Le lancement de la circulaire budgétaire intervient début février de l'année N par l'envoi de la note politique signée par le Directeur Général de la DG Budget aux directeurs généraux des DGs et par la publication du site Web complet.

**Schéma de la procédure CB**

Le schéma suivant détaille la procédure suivie jusqu'au lancement de la circulaire budgétaire.



**Exceptions à la procédure :**

*Description des exceptions (standard 18) et instructions opérationnelles afférentes*

**Supervision de la procédure :**

*Description des règles de supervision par le management (standard 17) et instructions opérationnelles afférentes*

Suivi de la rédaction, paraphe et signature finale par le DG

Consultation de toute la direction A

Unité responsable A1 en coopération avec B1, A5, A6

**II) Instructions ou références opérationnelles :**

a) Indication des instructions opérationnelles (step by step) ou renvoi à un manuel existant

b) Définition des check-listes de contrôle.

Site Web en annexe 1

**Suivi du personnel d'exécution :**

*Liste (Historique) des personnels chargés de l'exécution*

*A minima, indiquer le nom des personnes chargées actuellement de l'exécution*

Elisabeth Werner

**Responsable de la procédure :**

Elisabeth Werner

**Responsable de la supervision :**

Eric Paradis

**Mise à jour :****Validation hiérarchique :**

Eric Paradis

**Annexe 1 : Site WEB****Circulaire Budgétaire 2003**

- L'objectif de ce site est d'aider les services à fournir à la DG Budget les informations demandées pour l'établissement de l'avant projet de budget de 2003. Les documents présentés dans ce site font partie intégrante de la circulaire budgétaire et remplacent la note technique partie I et II, envoyée les années précédentes. La [note politique](#) a été envoyée aux Directeurs généraux et chefs de service le 7 février.
- Ce site s'adresse à l'ensemble des fonctionnaires participant à l'élaboration des demandes budgétaires, que ce soit dans les unités financières ou dans les unités gestionnaires. Les formulaires et tableaux devront être remplis à partir des modèles indiqués dans la [check-list](#) ci-dessous; les fiches financières seront complétées sur [Badge-Bud](#) comme auparavant.
- Vous trouverez ici l'ensemble des [instructions et informations](#) qui vous sont fournies à cette fin.
- Chaque service devra établir ses demandes de ressources pour 2003 et les communiquer à la DG Budget avant les discussions des [hearings](#) budgétaires. Pour être sûr de n'avoir oublié aucune réponse, vous pouvez utiliser la check-list ci-dessous, qui contient des liens vers les formulaires et instructions spécifiques pour chaque type de demande.
- Les dates limites de réception des réponses sont indiquées sur la fiche [APB 2003 - Dates clé](#).

**CHECK-LIST des réponses à fournir à la circulaire budgétaire**

A remplir dans le système informatique [Badge-Bud](#): Demandes de crédits et champs textuels à remplir sur les fiches financières en Crédits d'Engagement (CE) et Crédits de Paiement (CP) - pour chaque ligne budgétaire opérationnelle \* [soit la fiche financière ligne B](#) \* [soit la fiche financière spécifique aux fonds structurels](#) - pour les crédits administratif: [fiche financière ligne A](#) - pour les crédits de dépenses d'appui: [fiche financière ligne BA](#) A remplir dans Badge-Bud: [activity statement pour les documents de travail](#) [Demandes de ressources humaines et administratives](#) [Echéanciers de paiement](#) (lignes B et BA) et justificatifs textuels du calcul des besoins

[Présentation textuelle par domaine politique pour le volume 0](#)

[Présentation textuelle - Objectifs par domaine politique pour le volume 4](#)

[Recettes affectées de participation AELE et pays candidats aux programmes](#)

[Projets pilotes et actions préparatoires \(Edition 2 Février 2002\)](#)

**Instructions/ Informations fournies par la DG Budg**

[Accès à Badge-Bud & Validation des données](#)

[Documents budgétaires](#)

[Recommandations générales](#)

[Formation](#)

[Programmation financière](#)

[Correspondants par ligne budgétaire](#)

[Correspondants par activité](#)

[Hearings - calendrier \(updated version 01/03/2002\)](#)

[APB 2003 - Dates clé](#)

[Barèmes des frais de voyage et de séjour](#)

**Direction :****BUDG****Procédure :****Unité :****A1****Etat prévisionnel des recettes et des dépenses de la Commission (EPRD)**

## I) Codification de la procédure

### Contexte et/ou base légale :

*Base légale et/ou lien mission DG et/ou lien Réforme  
lien avec les activités IRMS des unités*

Base légale : Traité et Règlement financier (art 12 pour les autres Institutions)

Activité IRMS : A1.03

### Portée et domaine:

*Identification des résultats de la procédure (outputs) :*

Dans le cadre de la procédure budgétaire pour l'année N+1, la Commission établit son **Etat prévisionnel des recettes et des dépenses** (EPRD) sur base des réponses fournies par les DGs à la circulaire budgétaire transmise début février de l'année N. Après la décision de la Commission fin avril de l'année N, l'EPRD de la Commission est fusionné avec les prévisions des autres institutions de la Communauté européenne pour former l'**Avant Projet de Budget** soumis à l'Autorité budgétaire au plus tard mi-juin de l'année N.

L'Etat prévisionnel des dépenses de la Commission comprend cinq documents :

- Document I : Présentation politique des dépenses par domaine politique et les priorités par titre de perspectives financières
- Document II : Analyse des dépenses par activité
- Document III : Propositions concernant les ressources humaines
- Document IV : Données chiffrées des propositions de dépenses ligne par ligne
- Document V : Programmation financière 2003-2006

### Acteurs et collaborations :

*Rôle des acteurs :*

A1 : chef de file pour documents 1, 2, 4

A5 : chef de file pour document 3

Ax : gèrent chacune leurs domaines politiques (voir tableau annexe des domaines politiques, chefs de file, DG et autres unités concernées)

B1-B2

Contribution DG ECFIN

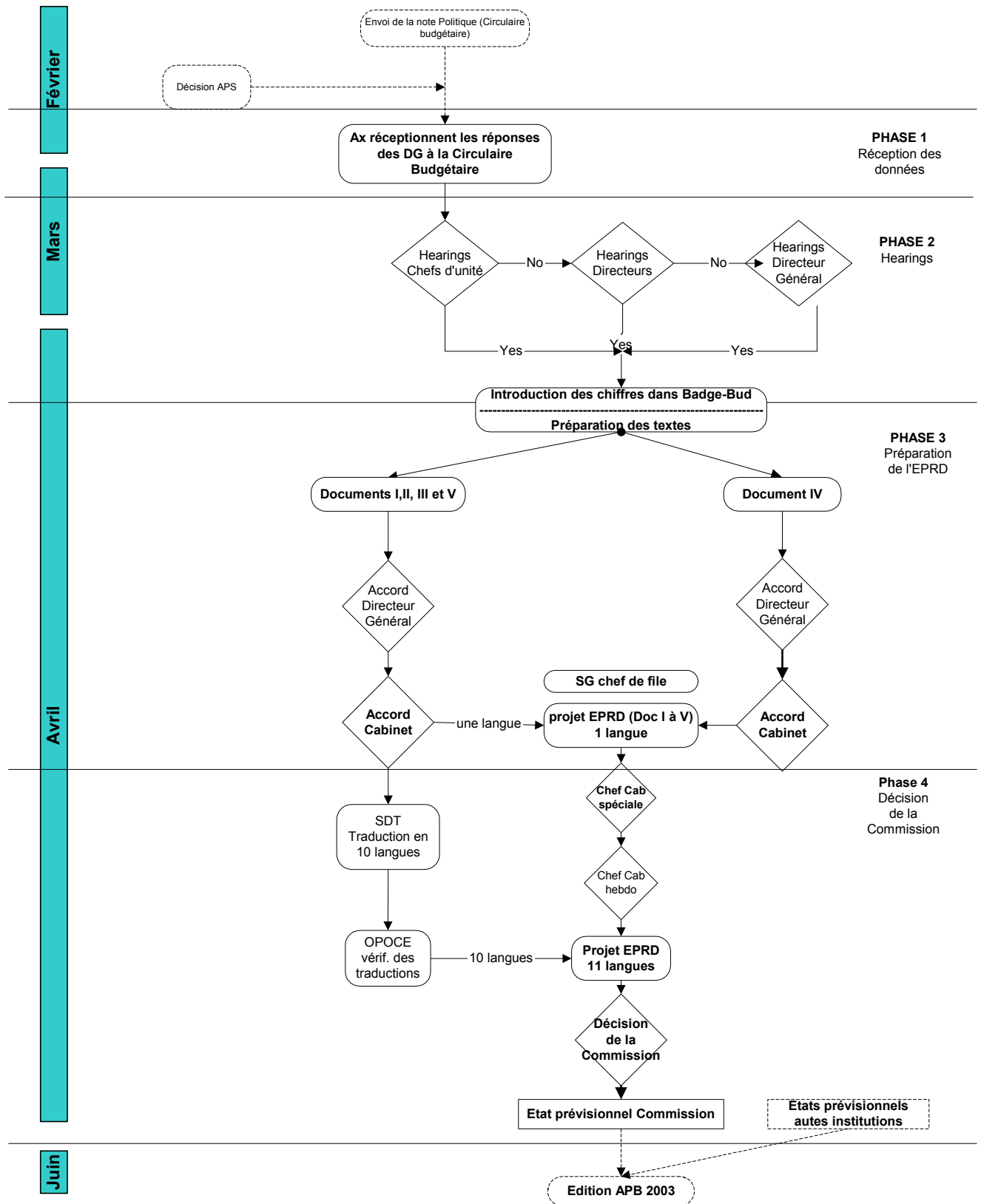
**Description textuelle (narrative) :**

L'Etat prévisionnel des recettes et des dépenses de la Commission s'établit en 4 phases décrites dans le tableau suivant:

<b>Phase</b>	<b>Description</b>
Phase 1 – Réception des données	Les réponses des DGs à la Circulaire Budgétaire sont le point de départ de l'Etat Prévisionnel. Les réponses sont centralisées au sein de la Direction A par les différentes Ax.
Phase 2 - Hearings	<p>Les Directions Générales sont conviées pour les Hearings Budgétaires. Lors de ces discussion, les montants qui seront repris dans l'APB sont finalisés.</p> <p>Si aucun accord n'est trouvé au niveau des chefs d'unités, les hearings se déroulent au niveau hiérarchique supérieur (Directeurs). Si à ce stade de nouveau aucun accord n'intervient, les hearings se déroulent au niveau du Directeur Général. Ce stade est le stade ultime pour rencontrer les demandes.</p> <p>Les comptes-rendus des Hearings sont établis par l'unité A1 et approuvés par les différents intervenants.</p> <p>Les Ax mettent la base de données Badge-Bud à jour au fur et à mesure en veillant à distinguer les points ouverts des points finalisés.</p>
Phase 3 – Préparation des documents	<p>Après la fin des hearings, la base de données Badge-Bud est mise à jour. Les unités Ax préparent et consolident les textes en anglais. Le projet de EPRD en une langue contient les Documents I, II, III, IV et V (Voir en annexe pour le détail des intervenants)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Document I : Présentation politique des dépenses par domaine politique et les priorités par titre de perspectives financières – repris dans le volume 0 de l'APB</li> <li>• Document II : Analyse des dépenses par activité– repris dans le volume 0 de l'APB</li> <li>• Document III : propositions concernant les ressources humaines</li> <li>• Document IV : résumé des propositions de dépenses ligne par ligne– devient le volume 4 de l'APB</li> <li>• Document V : Programmation financière 2003-2006</li> </ul>
Phase 4 – Décision de la Commission	<p>Les cinq documents doivent rencontrer l'accord du Directeur Général, ensuite du Cabinet. A ce stade, les documents sont envoyés au Service de Traduction, pour les traduire en 10 langues. Ces 10 versions linguistiques sont ensuite envoyées à l'OPOCE pour vérification de la traduction.</p> <p>Parallèlement, la version anglaise du projet de EPRD est envoyée au Secrétariat Général. Le SG comme chef de file à partir de ce moment transmet le document en réunion de Chefs de Cabinet Spéciale, ensuite en réunion de Chefs de Cabinet hebdomadaire. La Décision de la Commission sur l'Etat Prévisionnel intervient ensuite.</p>

**Schéma de la procédure EPRD**

Le schéma suivant détaille la procédure suivie depuis le lancement de la circulaire budgétaire jusqu'à la décision de la Commission concernant l'état prévisionnel de ses dépenses.



**Exceptions à la procédure :**

*Description des exceptions (standard 18) et instructions opérationnelles afférentes*

Structure du document EPRD et procédures d'approbation susceptibles de changer.

**Supervision de la procédure :**

*Description des règles de supervision par le management (standard 17) et instructions opérationnelles afférentes*

A1 : Unité responsable

SJ et SG responsables des consultations interservices

Approbation par le Collège

**II) Instructions ou références opérationnelles :**

a) Indication des instructions opérationnelles (step by step) ou renvoi à un manuel existant

b) Définition des check-listes de contrôle.

**1. Hearings**

Suite aux demandes de la hiérarchie, l'objectif est de disposer d'un compte-rendu de « hearing » (CRH) **24 heures après celui-ci**.

L'unité A1 a la responsabilité de rédiger le CRH.

L'unité A6 a la responsabilité de rédiger la partie du CRH relative aux Ressources humaines.

Les chefs de file et les unités associées sont indiqués dans l'annexe A.

Un représentant de l'unité A1 assiste aux réunions et rédige un projet de CRH (voir Annexe B) qu'il soumet à l'approbation des unités Ax concernées. Dès réception de la contribution de l'unité A6 et accord des unités concernées, ce CRH est diffusé à tous les destinataires (Directeur général, Directeur A, Ax).

Le CRH doit mettre en évidence les points restant ouverts et indiquer si une audition supplémentaire au niveau Directeur ou Directeur Général est nécessaire. Dans ce cas, l'unité A1 a la responsabilité d'organiser, le plus rapidement possible, la réunion au niveau requis et d'informer l'unité 'Chef de file'.

Régulièrement, l'unité A1 diffusera à tous les destinataires un tableau de bord reprenant la situation des CRH et indiquant les contributions manquantes.

Les rencontres au niveau chef d'unités se déroulent du **4 au 22 mars 2002** suivant le calendrier de l'annexe C.

Tous les hearings, à tous les niveaux, doivent être achevés pour le **27 mars 2002**.

**2. Documents de l'Etat Prévisionnel**

La structure des documents est basée sur l'Etat Prévisionnel 2002.

En partant de cette structure, une version 2003 est rédigée sur la base des contributions des unités indiquées aux points 6.1 à 6.5 :

Toute modification des textes de cette version devra être apportée en "track changes" et adressée au fonctionnaire qui assure la coordination générale du

document ;

Les modifications des chiffres sont à introduire dans Badge-Bud.

Afin que les tableaux récapitulatifs puissent être construits par l'unité A1, les unités Ax doivent clairement indiquer dans Badge-Bud la position des fiches financières, soit « point ouvert », soit « finalisée », le plus tôt possible après le « hearing » et au plus tard le **22 mars 2002**. C'est sur la base de ces tableaux que sont attendues les contributions aux documents I, II et V.

Tous les documents doivent obligatoirement être préparés en langue anglaise pour faciliter la compréhension par notre Commissaire.

L'unité A1 se chargera de coordonner la traduction de l'édition finale de l'Etat Prévisionnel vers le français et l'allemand et d'envoyer cette édition au SG.

### 3. Accessibilité des documents

Un emplacement est créé dans le Common on 'Omega19' (F:) –  
F:\a1\_doc\_ref\ETP2003

Les dossiers suivants sont ouverts et les documents seront disponibles en "read-only":

- rapports des hearings - F:\a1\_doc\_ref\ETP2003\ Rapports Hearings ;
- Document I - F:\a1\_doc\_ref\ETP2003\ Doc I ;
- Document II - F:\a1\_doc\_ref\ETP2003\ Doc II ;
- Document V - F:\a1\_doc\_ref\ETP2003\ Doc V ;
- Etat prévisionnel, version anglaise 2002.

Le drive sera mis à jour régulièrement. En cas de modifications, il est conseillé de vérifier la date et l'heure de la sauvegarde du fichier pour toujours travailler sur la version la plus récente.

### 4. Badge-Bud

La base de données doit être renseignée en continu à partir du 4 mars jusqu'au 30 avril 2002, selon les arbitrages successifs.

Lorsqu'un accord a été trouvé pour une ligne, l'unité Ax, en charge de cette ligne, doit immédiatement faire passer la fiche financière en statut « final » pour ne pas fausser le rapport « open points ».

#### Suivi du personnel d'exécution :

*Liste (Historique) des personnels chargés de l'exécution*

*A minima, indiquer le nom des personnes chargées actuellement de l'exécution*

Elisabeth Werner, Pierre Henry, Nancy Vanbelle

**Responsable de la procédure :**

**Responsable de la supervision :**

**Mise à jour :**

**Validation hiérarchique :**

22 mai 2002

**Annexe 1**  
**Tableau annexe des domaines politiques,**  
**chefs de file, DG et autres unités concernées**

<b>Policy area</b>	<b>DG</b>	<b>Chef de file</b>	<b>Other units affected</b>
Economic and Financial Affairs	ECFIN	A3	A4, A5,A6
Enterprise	ENTR	A3	A3, A4, A5, A6
Competition	COMP	A6	A5
Employment and Social Affairs	EMPL	A2	A3, A5, A6
Agriculture and Rural Development	AGRI	A2	A3, A4, A5, A6
Energy and Transport	TREN	A3	A4, A5, A6
Environment	ENV	A3	A4, A5, A6
Indirect Research	RTD	A3	A4, A5, A6
Joint Research Centre	JRC	A3	A5, A6
Information Society	INFSO	A3	A5, A6
Fisheries	FISH	A2	A3, A4, A5, A6
Internal Market	MARKT	A3	A5, A6
Regional Policy	REGIO	A2	A3, A4, A5, A6
Taxation and Customs Union	TAXUD	A3	A4, A5, A6
Education and Culture	EAC	A3	A4, A5, A6
Media and Communication	PRESS	A3	A5, A6
Health and Consumer Protection	SANCO	A3	A2, A5, A6
Justice and Home Affairs	JAI	A3	A4, A5, A6
External Relations	RELEX	A4	A3, A5, A6
External Relations	AIDCO	A4	A3, A5, A6
Trade	TRADE	A4	A5, A6
Development and Relations with A.C.P	DEV	A4	A5, A6
Enlargement	ELARG	A4	A5, A6
Humanitarian Aid	ECHO	A4	A5, A6
Fight Against Fraud	OLAF	A5	A3, A6
Commission's Policy co-ordination and Legal	SG	A6	A3, A5
Commission's Policy co-ordination and Legal	SJ	A6	A5
Commission's Policy co-ordination and Legal	GOPA	A6	A5
Administration	ADMIN	A5	A6
Administration	SCIC	A5	A6
Administration	SDT	A5	A6
Administration	OPOCE	A5	A6
Budget	BUDG	A6	A5
Audit	FC	A6	A5
Audit	IAS	A6	A5
Statistics	ESTAT	A3	A5, A6
Pensions	ADMIN	A5	A6

Note that Unit A2 will have the responsibility for coordinating all aspects concerning the Structural Funds.

Note that Unit A6 (for human resources), A5 (for information technology), and B5 (for evaluations) are implicated by all Policy Areas.

The overall responsible for the various units are :

- A1 Eric PARADIS (59811): Overall coordination  
Julio ESCUDERO (59829):ABB methodology.
- A2 Marc VANHEUKELEN f.f. (93405)
- A3 Jacques SANT'ANA CALAZANS (56300)
- A4 René VANDERMOSTEN (50536)
- A5 Philippe BERTRAND (61823)
- A6 Silvano PRESA (52221)

**Annexe 2**  
**Détails concernant la coordination**  
**des documents de l'Etat prévisionnel**

**DOCUMENT I : Coordination générale Elisabeth Werner**

**Présentation politique.**

CHAPITRES	Unité en	Fonctionnaire responsable
Avant-propos	Cabinet	E. Werner
1. Introduction	A1	E. Werner
2. Political and Financial Framework	A1	E. Werner
<b>Policy Areas by Financial Perspective</b>		
Chapeau	A1	E. Werner
3. Agricultural Expenditures : Heading 1	A2	J. Brown
4. Structural Measures : Heading 2	A2	P. Jouret
5. Internal Policies : Heading 3	A3	J. Sant'Ana
6. External Action : Heading 4	A4	M. Panigalli
7. Administrative Expenditure : Heading 5		
<i>7.1 Title A7 and Human Resources</i>	A6	S. Presa
<i>7.2. Others</i>	A5	P. Bertrand
8. Reserves : Heading 6		
<i>8.1. Guarantee</i>	A4	C. Meunier
<i>8.2 Emergency Aid</i>	A4	C. Ganslandt
9. Pre-accession instruments : Heading 7		
<i>9.1. Summary Table</i>	A1	E. Werner
<i>9.2. SAPARD</i>	A2	M. Pecci Boriani
<i>9.3. ISPA</i>	A2	W. Schiessl
<i>9.4. PHARE</i>	A4	C. Meunier
10. DECISIONS TO BE TAKEN	A1	E. Werner
11. Attachments		
<i>Table 1 to 4</i>	A1	N. Vanbelle
<i>Table X : figures and positions for open points</i>	A1	E. Paradis
<i>Secrétariat du document I</i>	A1	M. Maroten

## DOCUMENT II : *Coordination générale Andrew Mathisson*

### Analyse des dépenses par activité et des recettes par titre

CHAPITRES	Unité en charge	Fonctionnaire responsable
1. Introduction	A1	J. Escudero
2. Synthèse des dépenses par domaine politique et par rubrique	A1	A. Mathison
3. Analyse des dépenses par activité pour chaque domaine politique		
• Tableau : RH et Ch. 01	A1	S. Dahl
• Tableau : Ch. 02 et le reste	A1	C. Gressier
• Chapeau	Ax	Ax
• Textes par activité pour chaque domaine politique 3.1 à 3.30	Ax	Ax
	Voir Annexe A	
4. Recettes. Analyse par titre	B1/B2	
Annexe EFTA	A3/B1	J. Sant'Ana /
Annexe Recherche	A3	J. Sant'Ana
Annexe Fonds structurels	A2	P. Jouret
Secrétariat du document II	A1	A. Baroni

**DOCUMENT III : Coordination générale *Silvano Presa*****Ressources humaines**

DOCUMENT	Unité en charge	Fonctionnaire responsable
Document III	A6	S. Presa

**DOCUMENT IV : Coordination générale *Nancy Vanbelle*****Présentation ligne par ligne**

DOCUMENT	Unité en charge	Fonctionnaire responsable
Document IV	A1	N. Vanbelle
Annexe. APB 2003 présentation en ABB	A1	C. Gressier

**DOCUMENT V : Coordination générale *Pierre Henry*****Programmation financière 2002-2006**

CHAPITRES	Unité en charge	Fonctionnaire responsable
Communication	A1	P. Henry
A1. Rubrique 3	A3	J. Sant'Ana
A2. Rubrique 4	A4	M. Panigalli
A2. Rubrique 7		
• SAPARD	A2	M. Pecci Boriani
• ISPA	A2	W. Schiessl
• PHARE	A4	C. Meunier
B1. Rubrique 1	A2	J. Brown
B2. Rubrique 5	A5	P. Bertrand

Secrétariat du document V

A1

M. Maroten

**Annexe 3 : Calendrier – dates clé**

- **Décision APS** **27 février**
  - Réponses à la circulaire budgétaire 4 mars
  - Hearings budgétaires 4 - 27 mars
  - **Réception par A1 des contributions des Ax**
  - \* **Chiffres du document III** **3 avril**
  - \* **Chiffres dans Badgebud. Position des DGs et de la DG Bud –** **3 avril**
  - \* **Textes** **5 au 10 avril**
  - Finalisation des documents 8 au 11 avril
  - Discussion avec la Commissaire sur l'avancement des travaux et les chiffres 9 avril
  - Envoi des docs I, III et IV complets (chiffres et textes) au Directeur Général pour accord 11 avril
  - Envoi des documents II et V au Directeur Général pour accord 12 avril
  - Envoi des documents I, III et IV complets (chiffres et textes) au cabinet pour accord 15 avril
  - Envoi des documents II et V au Cabinet pour accord 16 avril
  - Discussion avec la Commissaire 16 avril
  - Accord du cabinet 19 avril (midi)
  - Envoi au SG pour procédure orale et au SDT pour finalisation des traductions 19 avril (soir)
  - Chefs Cab. Spéciale 24 avril
  - Chefs Cab. Hebdo 26 avril
- DÉCISION DE LA COMMISSION 30 avril

**ANNEXE 4 – Calendrier détaillé****ETAT PREVISIONNEL POUR 2003  
(projet de calendrier)**

	UNITÉ RESPONSABLE	CONTRIB. PAR LES DIFFER. UNITES	FINALISATION PAR BUDG/A/1 (ou A6)	ENVOI A BUDG/A (ou B)	ENVOI AU DG	ENVOI AU CABINET	ACCORD DU CABINET	ENVOI AU SDT	ENVOI AU SG (1ère langue) <sup>1</sup>	ENVOI AU SG (autres langues) <sup>2</sup>
<b>DOCUMENT I<sup>3</sup></b> (Présentation politique)	BUDG/A/1	<b>05/4</b>	05 au 10/4	10/4 (soir)	11/4 (soir)	15/4 (soir)	19/4 (midi)	1er envoi 15/4 modifs 19/4	19/4 (soir)	26/4
<b>DOCUMENT II<sup>(3)</sup></b> (Tableaux récapitulatifs, présentation générale par domaine politique et analyse spécifique) <b>CHIFFRES</b> <b>TEXTES</b>	BUDG/A	<b>03/4</b> <b>08/4</b>	08 au 11/4	11/4 (soir)	12/4 (soir)	16/4 (soir)	19/4 (midi)	1er envoi 16/4 modifs 19/4	19/4 (soir)	26/4
<b>DOCUMENT III<sup>(3)</sup></b> (Ressources humaines) <b>CHIFFRES</b> <b>TEXTES</b>	BUDG/A/6	<b>03/4</b> <b>10/4</b>	10/4	10/4 (soir)	11/4 (soir)	15/4 (soir)	19/4 (midi)	1er envoi 15/4 modifs 19/4	19/4 (soir)	26/4
<b>DOCUMENT IV</b> (Montants proposés par lignes budgétaires)	BUDG/A/1	<b>03/4</b>	08/4	09/4 (soir)	11/4 (soir)	15/4 (soir)	-	-	19/4 (soir)	-
<b>DOCUMENT V<sup>(3)</sup></b> (Programmation financière)	BUDG/A/1	<b>08/4</b>	08 au 11/4	11/4 (soir)	12/4 (soir)	16/4 (soir)	19/4 (midi)	1er envoi 16/4 modifs 19/4	19/4 (soir)	26/4

<sup>1</sup> Chef de Cab spécialisée le mercredi 24 avril après-midi<sup>2</sup> Chefs hebdo le 26 avril et Collège le 30 avril<sup>3</sup> Documents établis en anglais, à traduire en FR et DE

## Annexe 7 : Le modèle EFQM

---

### Contenu

Cette annexe présente le modèle EFQM (European Foundation for Quality Management) dans les grandes lignes en reprenant les pages WEB du site officiel de l'organisation

[http://www.efqm.org/new\\_website/model\\_awards/model/excellence\\_model.htm](http://www.efqm.org/new_website/model_awards/model/excellence_model.htm)

---

[http://www.efqm.org/new\\_website/model\\_awards/model/excellence\\_model.htm](http://www.efqm.org/new_website/model_awards/model/excellence_model.htm)

## **EFQM Model**

### **Introduction**

The EFQM Excellence Model was introduced at the beginning of 1992 as the framework for assessing applications for [The European Quality Award](#). It is the most widely used organisational framework in Europe and has become the basis for the majority of national and regional Quality Awards. A detailed description of the Excellence Model criteria and subcriteria is given [below](#).

### **The need for a model**

Whilst Quality Awards are a focus for some users, the true measure of the EFQM Excellence Model's effectiveness is its widespread use as a management system and the associated growth in the key management discipline of organisational [self-assessment](#).

Regardless of sector, size, structure or maturity, to be successful, organisations need to establish an appropriate management system. The EFQM Excellence Model is a practical tool to help organisations do this by measuring where they are on the path to Excellence; helping them understand the gaps; and then stimulating solutions.

Self-assessment has wide applicability to organisations large and small, in the public as well as the private sectors. Increasingly organisations are using outputs from self-assessment as part of their business planning process and use the Model as a basis for operational and project review. It is not easy to determine exactly how many organisations are currently using the model, but we believe the number is growing rapidly and exceeds 20,000 across Europe.

### **A framework for leading-edge thinking**

The EFQM is committed to researching and updating the Model with the inputs of tested good practices from thousands of organisations both within and outside of Europe. In this way we ensure the model remains dynamic and in line with current management thinking. The last major revision was launched in April 1999. This revision included a new scheme for evaluating performance against the Model, best described by its acronym [RADAR](#) (Results, Approach, Deployment, Assessment and Review).

### **Evidence of the Model's effectiveness**

Over the years a number of research studies have investigated the correlation between the adoption of holistic Models, such as the EFQM Excellence Model, and improved

organisational results. The majority of such studies show a positive linkage. One of the most comprehensive of these was carried out by Dr. Vinod Singhal of the Georgia Institute of Technology and Dr. Kevin Hendricks of the College of William and Mary. You can access either a [three page summary](#) of his findings or a fuller [30 page version](#).

### **The fundamental concepts of excellence**

The EFOM Model is a non-prescriptive framework that recognises there are many approaches to achieving sustainable excellence. Within this non-prescriptive approach there are some Fundamental Concepts which underpin the EFQM Model. These are expressed below.

There is no significance intended in the order of the concepts. The list is not meant to be exhaustive and they will change as excellent organisations develop and improve.

#### **Results Orientation**

Excellence is dependent upon balancing and satisfying the needs of all relevant stakeholders (this includes the people employed, customers, suppliers and society in general as well as those with financial interests in the organisation).

#### **Customer Focus**

The customer is the final arbiter of product and service quality and customer loyalty, retention and market share gain are best optimised through a clear focus on the needs of current and potential customers.

#### **Leadership & Constancy of Purpose**

The behaviour of an organisation's leaders creates a clarity and unity of purpose within the organisation and an environment in which the organisation and its people can excel.

#### **Management by Processes & Facts**

Organisations perform more effectively when all inter-related activities are understood and systematically managed and decisions concerning current operations and planned improvements are made using reliable information that includes stakeholder perceptions.

#### **People Development & Involvement**

The full potential of an organisation's people is best released through shared values and a culture of trust and empowerment, which encourages the involvement of everyone.

#### **Continuous Learning, Innovation & Improvement**

Organisational performance is maximised when it is based on the management and sharing of knowledge within a culture of continuous learning, innovation and improvement.

**Partnership Development**

An organisation works more effectively when it has mutually beneficial relationships, built on trust, sharing of knowledge and integration, with its Partners.

**Public Responsibility**

The long-term interest of the organisation and its people are best served by adopting an ethical approach and exceeding the expectations and regulations of the community at large.

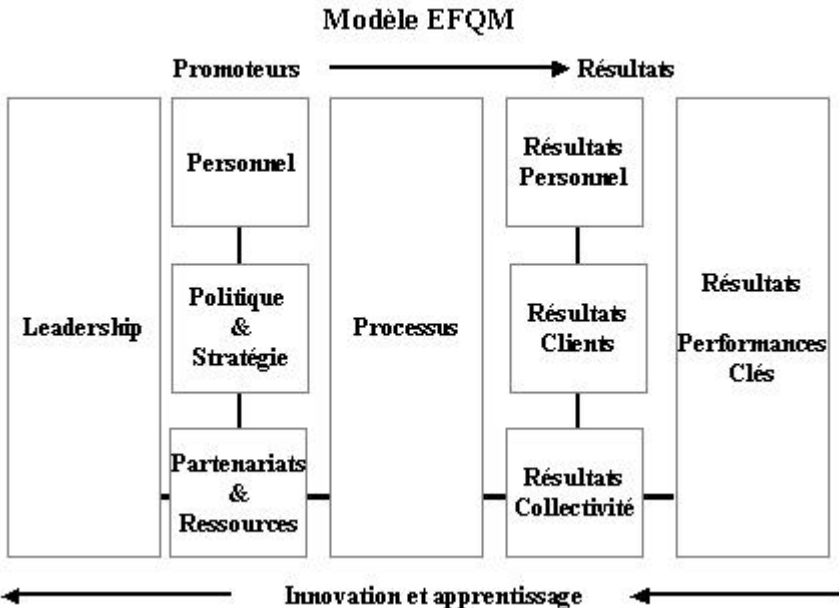
**Overview of the EFQM Excellence Model**

The EFQM Excellence Model is a non-prescriptive framework based on nine criteria. Five of these are 'Enablers' and four are 'Results'. The 'Enabler' criteria cover what an organisation does. The 'Results' criteria cover what an organisation achieves. 'Results' are caused by 'Enablers' and feedback from 'Results' help to improve 'Enablers'.

The Model, which recognises there are many approaches to achieving sustainable excellence in all aspects of performance, is based on the premise that:

**Excellent results with respect to Performance, Customers, People and Society are achieved through Partnerships and Resources, and Processes.**

The EFQM Model is presented in diagrammatic form below:



The arrows emphasise the dynamic nature of the model. They show innovation and learning helping to improve enablers that in turn lead to improved results.

### **Explore the Model**

The Model's 9 boxes, shown above, represent the criteria against which to assess an organisation's progress towards excellence. Each of the nine criteria has a definition, which explains the high level meaning of that criterion.

To develop the high level meaning further each criterion is supported by a number of subcriteria. Sub-criteria pose a number of questions that should be considered in the course of an assessment.

**Click on a criterion in the image of the model above to get subcriterion level descriptions.**

Finally below each sub-criterion are lists of possible areas to address. The areas to address are not mandatory nor are they exhaustive lists but are intended to further exemplify the meaning of the sub-criterion. These areas to address are contained in 'The EFQM Excellence Model' publications, for more details click [here](#).

Brussels Representative Office

Avenue des Pleiades 15, 1200 Brussels, Belgium

Tel: +32-2 775 35 11 | Fax: +32-2 775 35 35

Email: [info@efqm.org](mailto:info@efqm.org)