




Vers un Balanced Scorecard pour la communication publique

Guide pour les communicateurs fédéraux

COMM Collection - N°17

.be



“**COMM Collection**” est une série de guides pratiques à l'intention des communicateurs fédéraux. Ils sont le fruit de travaux menés par des fonctionnaires fédéraux, actifs dans le domaine de la communication.

Le COMMnetKern, composé des responsables communication des services publics fédéraux et présidé par le SPF Personnel et Organisation et le SPF Chancellerie du Premier Ministre, en a validé les contenus et est chargé de leur mise en œuvre.

Déjà parus:

- N° 1 Utilisation efficace du courrier électronique
- N° 2 COMMtrainings Résidence (épuisé)
- N° 3 Vision et missions de la communication interne
- N° 4 Identité visuelle des autorités fédérales belges
- N° 5 Pourquoi et comment réaliser un rapport annuel
- N° 6 Les points de contact de l'administration fédérale
- N° 7 Prévoir et gérer une communication de crise
- N° 8 Vision et missions de la communication externe
- N° 9 Concevoir et diffuser une lettre d'information électronique
- N° 10 Code de déontologie des communicateurs fédéraux
- N° 11 Pourquoi et comment développer une identité visuelle
- N° 12 Etablir le plan de communication d'un projet
- N° 13 Réussir une présentation orale
- N° 14 Communiquer durablement
- N° 15 Evaluer des actions de communication
- N° 16 Pourquoi et comment organiser un événement

A savoir

La version électronique de cette brochure est disponible en format PDF sur www.fedweb.belgium.be>Publications.



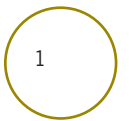


Vers un Balanced Scorecard pour la communication publique

Guide pour les communicateurs fédéraux



COMM Collection - N°17





L'utilisation de tableaux de bord pour la communication, qui se trouve encore actuellement dans un stade embryonnaire, doit petit à petit faire son chemin. C'est non seulement une des conditions pour que la communication soit reconnue comme une discipline professionnelle à part entière, équivalente à toutes les autres fonctions dans une organisation, elle est aussi fondamentale pour l'approche stratégique de la politique de communication.



Source: Les tableaux de bord de la communication, Thierry Libaert et André de Marco (2006)

Communication is one of the basic functions of management in any organization and its importance can hardly be overemphasized.

Stephen Thomson

Table des matières

Objectif	5
1. La communication publique: une approche générale.....	7
1.1. Mesurer, c'est savoir	7
1.2. Publicité active et passive de l'administration	9
1.3. Le travail politique, c'est 80% de communication	10
1.4. Les quatre domaines prioritaires de la communication	11
2. BSC et communication publique	12
2.1. Le BSC en tant qu'instrument de management stratégique.....	12
2.2. Un BSC séparé pour la politique de communication?	12
2.3. Bottom-up ou top-down?	13
2.4. La communication sur le BSC	14
3. Le BSC dans le secteur public	15
3.1. Les quatre perspectives en équilibre.....	16
3.2. Un plan par étapes pour l'élaboration du BSC	17
ETAPE 0. Préparez une fiche projet BSC	17
ETAPE 1. Identifiez/déterminez le cadre de référence stratégique	18
ETAPE 2. Identifiez/déterminez les FCS (les facteurs clés de succès)	19
ETAPE 3. Elaborez la carte stratégique comme visualisation des relations de cause à effet entre les FCS et les objectifs.....	19
ETAPE 4. Identifiez, formulez et décrivez les Key Performance Indicators (KPI).....	20
ETAPE 5. Passez à l'implémentation	20
ETAPE 6. Passez aux initiatives d'amélioration	21
3.3. Il n'y a pas de BSC passe-partout	21
3.4. Les écueils d'un BSC pour la communication publique	21
4. Le plan par étapes en pratique: de la mission et de la vision au BSC communication	24
ETAPE 1. Identifiez/déterminez le cadre de références stratégique de la communication publique.....	24
ETAPE 2. Identifiez/déterminez les facteurs clés de succès pour la communication publique.....	28
ETAPE 3. La carte stratégique.....	28
ETAPE 4: Les Key Performance Indicators (KPI).....	29



5. Tableau récapitulatif	30
6. Benchlearning	50
7. Liste de mots clés	51
8. Sources et Bibliographie	61
9. Annexes	63

Objectif

En introduisant 'l'importance de la communication' dans Google, on obtient des milliers de résultats. Avec 'the importance of communication', les résultats sont encore plus nombreux.

Nous n'aborderons donc pas l'importance de la communication dans cette brochure. Elle a suffisamment été démontrée, tant dans le monde des affaires qu'au niveau des pouvoirs publics.

Les résultats sont moins spectaculaires en introduisant 'l'importance de mesurer la communication' et 'mesurer la communication publique' ne donne rien de concret.

La mesure de la communication publique est un domaine encore relativement inexploité mais qui constitue sans nul doute un nouveau pas dans la professionnalisation de la discipline communication en général et de la communication publique en particulier. A l'avenir, un bon communicateur devra également bien connaître les techniques d'évaluation et de mesure.


Le balanced scorecard (BSC) fait son chemin, y compris au sein du secteur public. L'importance du BSC pour la communication est toutefois relativement neuve. Cette COMM Collection est une réflexion sur le sujet. Le lecteur doit la considérer comme une aide et non comme un guide, encore moins comme une approche imposée.

L'outil BSC doit, en effet, croître de manière organique à partir de la mission, de la vision, des objectifs stratégiques et des plans de management spécifiques d'une organisation. Il est propre à chaque organisation.

Le balanced scorecard est un système de gestion des prestations basé sur l'utilisation de tableaux de bord. C'est une technique visant à piloter une organisation de plusieurs points de vue stratégiques, à l'aide d'indicateurs. On recherche un équilibre entre divers domaines, d'où l'appellation système de mesure équilibré.

Source: BSC – Instrument de la modernisation de l'administration fédérale, SPF P&O, novembre 2006

Nous partons toutefois de l'hypothèse qu'une grande partie du processus mental d'élaboration d'un BSC pour la communication est commune à tous ceux qui sont en charge de la communication publique. C'est



pourquoi nous n'avons pas pu résister à l'envie de déjà préparer un peu le terrain.

Il va sans dire qu'il n'y a pas de modèle 'passe-partout' pour le BSC. Chaque organisation doit élaborer son propre BSC.

Cette brochure a pour but de lancer la réflexion sur le BSC dans le domaine de la communication publique. Elle n'a de sens que si elle est confrontée aux objectifs stratégiques de chaque organisation fédérale, pour déterminer les facteurs clés de succès spécifiques (top-down), et à une analyse SWOT pour définir les facteurs clés de succès bottom-up, utiles pour cette organisation.

Le travail du responsable de la communication commence là où notre exercice de réflexion se termine.

Nous vous souhaitons bonne lecture. Vos réactions sont les bienvenues à l'adresse communicationexterne@premier.fed.be

Le groupe de travail

Ont contribué à la rédaction

Lieven Ostijn	Finances
Tom Van Wijnsberge	Justice
Monique Wylock	Chancellerie du Premier Ministre

Ont participé à la réflexion

Marie-Claire Donnet-Dubuisson	Sécurité sociale
Mila Druwe	Fedict
Geert Thorrez	Intégration sociale, Lutte contre la pauvreté, Economie sociale et Politique des grandes villes
Inge Jooris	AFSCA

Merci pour leurs conseils et accompagnement à

Eric Laurant	Consultant senior, Delta i Consulting
Erik De Schepper	Formateur Formation certifiée BSC IFA
Thérèse Taswoski	Gérante de Quality Search
Anne Coekelberghs, Patrick Theys, Paul Van Gampelaere	Personnel et Organisation

1. La communication publique: une approche générale

1.1. Mesurer, c'est savoir

La Belgique n'a pas de longue tradition de mesure des politiques publiques. Lorsque l'on regarde les politiques menées par les gouvernements successifs, on constate qu'il y a encore trop peu d'objectifs formulés de manière véritablement mesurable.

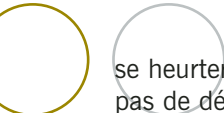
Cela s'explique, entre autres, par la complexité des politiques publiques, dont les objectifs concernent une multitude de services, de souhaits de clients/citoyens, de besoins sociaux et de défis. De plus, le succès d'une politique publique ne peut pas se mesurer dans des résultats financiers concrets, alors que dans le secteur marchand ils resteront toujours la mesure du succès.

Il y a encore moins de mesures disponibles de la politique de communication publique. C'est dû notamment au fait que la politique de communication dans bon nombre de services publics est encore trop souvent considérée comme accessoire de la politique et trop rarement comme partie intégrante de cette politique, ou comme un instrument indispensable pour atteindre les objectifs politiques.

Il y a pourtant de nombreuses raisons de mesurer de manière systématique la politique de communication d'un service public. Ici aussi les trois "E" s'appliquent:

- **Effectif**: a-t-on atteint les bons groupes cibles avec les bons moyens de communication et les objectifs (de communication) ont-ils été **effectivement** réalisés? Y a-t-il eu, par exemple, un changement de comportement? Le citoyen est-il mieux au courant?
- **Efficace**: les processus de communication au sein de l'organisation se déroulent-ils également de manière **efficace**? Est-ce que le service de communication fonctionne correctement?
- **Economique**: les moyens sont limités, la communication atteint-elle la meilleure qualité au meilleur prix?

En Belgique, il n'existe à ce jour aucune étude globale sur les montants investis par les autorités fédérales dans la communication. Une telle étude



se heurterait d'ailleurs rapidement à certaines difficultés pratiques: il n'y a pas de définition des catégories de dépenses et il n'y a aucun aperçu transversal des dépenses en matière de communication. Cette possibilité existera probablement à l'avenir grâce à FEDCOM. Cette étude mènerait à une meilleure perception des dépenses publiques consacrées à la communication et à une meilleure utilisation de ces moyens. Cela permettrait une analyse coût-efficacité et peut-être un benchlearning au-delà des frontières (voir aussi point 6).

Celui qui veut transposer sa politique de communication dans un balanced scorecard, devra cependant déterminer des indicateurs de mesure pour toutes ces perspectives et rassembler des résultats de mesure:

- 'l'effectivité' ou l' 'outcome' de la communication publique est mesurée dans les perspectives résultats et qualité/clients, en tenant compte de l'atteinte des objectifs fixés et de la qualité souhaitée et fournie dans les produits et services. L'objectif social a-t-il été atteint?
- l'efficacité du processus de communication est abordée sous l'angle du processus, en pesant l'input et l'output du service de communication et en assurant la qualité du processus
- la question de savoir si les moyens sont utilisés de manière économique, trouvera sa place dans la perspective résultats ou dans la perspective innovation du BSC.

Bon nombre de questions stratégiques peuvent trouver réponse dans le BSC, à travers l'ensemble des perspectives.

- Quel est le rapport entre les moyens investis et l'output du service de communication?
- Atteint-on les bonnes personnes avec le budget investi?
- Les groupes cibles se sentent-ils bien informés?
- Quels sont les effets des actions de communication? Un changement de comportement?

La nécessité d'utiliser les deniers publics de manière consciencieuse et efficace est de plus en plus présente. Mesurer l'effet, l' 'outcome' d'une action de communication est toutefois très complexe. Les objectifs politiques ne se mesurent en effet pas toujours à l'aide d'un seul indicateur et la relation de cause à effet entre communication et changement de comportement par exemple, n'est pas toujours facile à établir.

Les questions politiques ont toujours l'air simples mais en mesurer les effets, ne l'est pas. Le return on investment (ROI) n'est pas toujours facile à démontrer.

Comment savoir, par exemple, si une campagne nationale pour la promotion de l'hygiène des mains en milieu hospitalier est un succès ou non? Le taux d'application est passé de 50% avant la campagne à 70% après la campagne. Cela ne peut être mesuré que par une enquête. Et y a-t-il effectivement moins d'infections nosocomiales? Cela nécessite encore une autre mesure. Le changement de comportement est-il durable? Cela nécessite incontestablement une communication de contrôle de la mise en œuvre.


Un facteur clé de succès de la mesure des actions de communication est donc de prévoir et de budgéter, avant la campagne, les méthodes de suivi et d'évaluation qui fourniront des résultats de mesure pertinents pour les différents indicateurs (desk research, enquêtes, groupes focus, tests utilisateurs, etc.). Ce n'est que de cette manière que l'on arrivera à un baromètre fonctionnel de la communication, qui améliorera la communication publique. Il ne faut toutefois pas perdre de vue que la communication n'est qu'un des facteurs de l'efficacité des pouvoirs publics. La réussite ou l'échec de quelque chose n'est (presque) jamais uniquement imputable à la communication ou au manque de communication. A chaque fois, la communication joue cependant un rôle crucial.

1.2. Publicité active et passive de l'administration

La loi du 11 avril 1994 relative à la publicité de l'administration fait une distinction entre publicité active et publicité passive de l'administration. Les autorités flamandes vont déjà un peu plus loin dans l'amélioration de leurs relations avec le citoyen depuis le décret du 26 mars 2004.

Passif signifie que chaque demande d'information adressée aux instances publiques doit être rencontrée (réactif).

Actif signifie que les pouvoirs publics fournissent spontanément des informations sur leur politique, y compris sa préparation et sa mise en œuvre. Ils veillent à ce que l'information soit fournie dans une forme compréhensible et de manière à atteindre autant que possible les parties prenantes et les citoyens concernés. Cela doit contribuer à une bonne gouvernance démocratique (proactif).



Dans cette approche, il s'agit surtout de la publicité active de l'administration, à laquelle tous les aspects de la communication publique peuvent contribuer.

1.3. Le travail politique, c'est 80% de communication¹

Auparavant, communiquer sur les politiques menées suffisait à créer une base pour la politique gouvernementale. Aujourd'hui la communication fait de plus en plus partie de la politique.

L'objectif est de mener une politique compréhensible. C'est tout différent de rendre la politique compréhensible, ce qui n'est que du "marketing de la politique".

Auparavant, le service de communication n'intervenait que quand le processus politique était pratiquement terminé. Aujourd'hui, notre société complexe oblige les dirigeants politiques à tenir compte de la communication dès le début de chaque dossier. Il est clair que l'accent de la communication s'est progressivement déplacé vers le début du processus politique, ce qui est indispensable.

La communication fait son apparition à tous les niveaux de la préparation de la politique: concertation, recherche d'un soutien, conviction, réunions de groupe, envoi de documents pour information, analyses d'environnement, etc. De plus, dès ce stade, des décisions qui ont des conséquences importantes pour la suite de la communication sur le projet peuvent être prises: le nom, l'usage de la langue dans les textes officiels et les circulaires, le choix du média, l'organisation de l'implication et la question du type de produit final auquel mène la préparation de la politique: une loi, un programme, la suppression de règles, une campagne, etc.

Le travail politique est constitué à 80% de communication.

Cette approche a des conséquences considérables sur la place de l'expertise en communication dans les services publics. Le temps est dès lors venu d'intégrer l'expert/les experts en communication dans l'équipe de management, si ce n'est déjà fait.

Les dirigeants politiques et les experts en communication doivent travailler ensemble dès le début de la préparation de la politique, de façon à communiquer sur sa mise en oeuvre avec les moyens adéquats. Cette collaboration ne peut être que bénéfique pour le citoyen.

1.4. Les quatre domaines prioritaires de la communication

Les professionnels de la communication publique s'occupent (plus ou moins) de:

- **communication corporate**: soutient la présentation de l'organisation dans son ensemble, ses objectifs et ses résultats vis-à-vis de toutes les parties prenantes. Il s'agit de l'image globale de l'organisation
- **communication stratégique**: soutient les différents domaines stratégiques de l'organisation
- **communication liée à l'organisation**: processus internes, collaboration et innovations axés sur la continuité et l'efficacité de l'organisation (communication interne, communication de recrutement et communication de crise)
- **enquête de communication**: collecte ciblée de feed-back auprès des groupes cibles des actions de communication afin de l'utiliser lors d'actions d'amélioration.

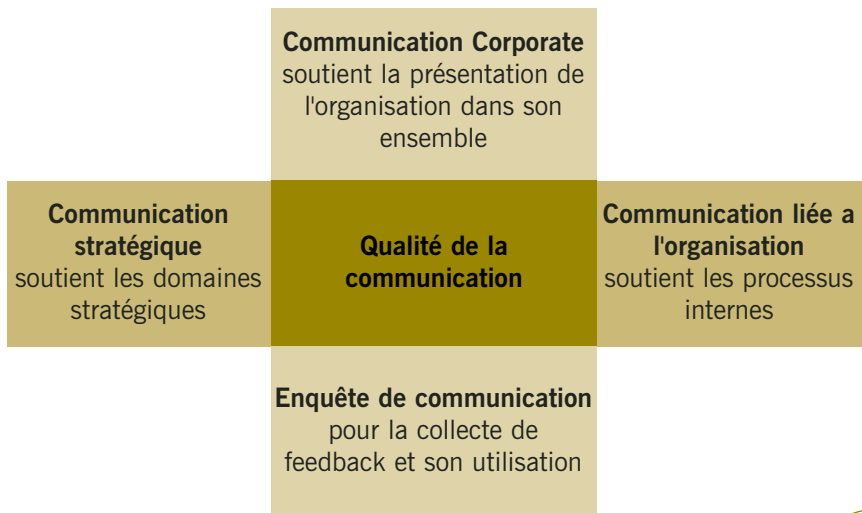


Figure 1: Quatre domaines prioritaires (Source: *Communicatie-kwaliteitsmeter van de gemeenten*, dr. Ir. Marita Vos, Kenniskring Overheidscommunicatie, Hogeschool van Utrecht)

Ces domaines prioritaires constituent la base pour déterminer les objectifs stratégiques et les activités clés de la communication publique.

2. BSC et communication publique

2.1. Le BSC en tant qu'instrument de management stratégique

L'élaboration d'un balanced scorecard est un exercice essentiel de management stratégique. La volonté d'aborder la communication (publique) d'un point de vue stratégique est une condition indispensable au développement d'un bon balanced scorecard pour la politique de communication de l'organisation.

Fixer une stratégie résultant de la mission et de la vision de l'organisation et dans laquelle les objectifs sont clairement énoncés, est un processus nécessairement préalable au développement d'un balanced scorecard. Les balanced scorecards ne "poussent" pas tout seuls, tout comme une stratégie efficace et effective ne pousse pas spontanément dans l'organisation!

Ceci touche probablement à un des grands problèmes de la communication publique. Dans de nombreux services publics, l'approche stratégique de la politique de communication et son intégration en connaissance de cause à la stratégie globale de l'organisation sont encore trop souvent négligées. On se limite souvent à des projets opérationnels isolés ou l'on aborde la communication comme un processus d'appui accessoire.

Il est dès lors recommandé de consolider la politique de communication interne et externe d'un service (public fédéral) dans un plan de communication stratégique, qui sera à son tour intégré dans le plan de management de l'organisation. Par la suite, le plan de communication stratégique sera décliné dans des projets de communication opérationnels.

L'existence (ou non) d'un tel plan constitue en soi un facteur clé de succès pour l'atteinte des (autres) objectifs stratégiques.

2.2. Un BSC séparé pour la politique de communication?

La littérature consacrée au management vante les nombreux mérites du modèle BSC.

Le BSC offre au management un modèle de pilotage performant qui permet de mesurer, au moyen d'indicateurs (ou de séries d'indicateurs) si les objectifs et, en particulier, leurs facteurs clés de succès, sont atteints. Si ce n'est pas le cas, on peut systématiquement corriger.

Un bon BSC permet aussi au management de communiquer sur la stratégie élaborée, à travers l'organisation. Les différentes parties de l'organisation sont informées des objectifs stratégiques concrétisés (SMART – voir liste de mots clés) des plans opérationnels. Grâce aux tableaux de bord, les activités et les responsabilités sont relayées jusqu'au niveau du membre du personnel.


Cet instrument de gestion est incontestablement utile pour un service public qui dispose d'un service de communication. Un balanced scorecard n'est cependant jamais un objectif en soi. L'intégration de la politique de communication dans la politique globale de l'organisation est essentielle. La mise en place d'une stratégie de communication intégrée, inspirée de la mission et de la vision de l'organisation, peut être un objectif stratégique en soi pour le management.

Une organisation qui prend sa politique de communication stratégique au sérieux, l'explique dans un plan stratégique et/ou une carte stratégique et développe un instrument de gestion et de suivi comme par exemple un balanced scorecard.

Pour mener à bien un BSC communication dans une organisation, il faut non seulement disposer de suffisamment de personnes et de moyens mais il faut aussi pouvoir compter sur l'engagement du top management, en particulier lorsque certains résultats de mesure doivent être collectés et fournis par d'autres services que le service communication.

2.3. Bottom-up ou top-down?

Pour fixer des objectifs stratégiques et opérationnels, il convient de tenir compte de la situation actuelle du terrain au sein de l'organisation. A l'inverse, le "terrain" doit être adapté en fonction des objectifs.



Dans certains cas, un ou plusieurs services plus petits au sein de l'organisation travaillent déjà avec des tableaux de bord efficaces, qui reflètent l'activité actuelle et les objectifs opérationnels. Ces informations permettent de construire le scorecard sur une base solide et offrent dès lors d'énormes opportunités au management. Bien intégrer ces informations (moyennant adaptations éventuelles) dans le balanced scorecard de l'organisation dans son ensemble constitue d'ailleurs un défi de taille.

En conclusion: un bon BSC combine l'approche top-down (nécessité de donner une orientation) et l'approche bottom-up (nécessité de relier les lignes stratégiques aux processus sur le terrain).

2.4. La communication sur le BSC

Travailler avec un BSC est de plus en plus encouragé au sein des pouvoirs publics. Plusieurs services fédéraux ont introduit cet instrument de gestion afin de décrire la stratégie élaborée et d'avoir des indications sur l'atteinte des objectifs.

Une fonction importante du BSC semble se situer “sur le terrain de la communication. Il peut contribuer - dans le monde de la politique et de l'administration - à une communication correcte et plus intense sur les prestations fournies ainsi qu'à une perception plus exacte et plus large des principaux problèmes, de leur origine et des solutions. La direction de l'organisation s'améliore également ainsi, ce qui contribue à une rationalisation du processus politico-administratif entre les titulaires de mandat, les collaborateurs et les responsables politiques²”.

Le BSC est donc en soi un instrument important de communication interne. Il s'agit en effet d'un processus de motivation des collaborateurs, afin de les inciter à axer leurs activités sur la stratégie de l'organisation et ainsi permettre à l'organisation de réaliser ses objectifs au maximum et de manière efficiente et effective.

3. Le BSC dans le secteur public

Pour la théorie concernant le BSC, vous pouvez consulter la publication du SPF P&O déjà citée "Balanced Scorecard, Instrument de la modernisation de l'administration fédérale" et la littérature mentionnée au point 8. Sources et bibliographie.

Vous trouverez le schéma BSC adapté au secteur public à la figure 2.

Au niveau des pouvoirs publics aussi, le BSC est un instrument de gestion qui doit permettre aux décideurs de vérifier si l'on est en bonne voie pour atteindre les objectifs fixés dans une stratégie déterminée. Cette stratégie repose sur une analyse préalable approfondie de l'environnement (social), des conditions connexes et du service lui-même.

Les pouvoirs publics souhaitent surtout atteindre des objectifs sociaux et ce, de manière efficace et effective.

Ils sont évidemment plus difficiles à évaluer que les bénéfiques dans le secteur privé. Les objectifs économiques peuvent facilement être exprimés en termes de quantité, tandis que les objectifs sociaux sont souvent décrits en termes de qualité.

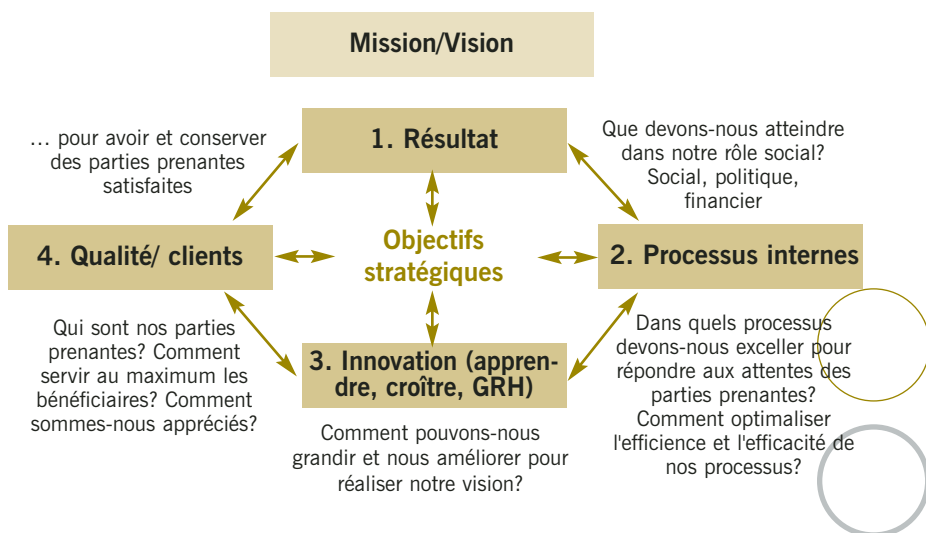


Figure 2: schéma BSC

3.1. Les quatre perspectives en équilibre

Dans le BSC, on vise l'équilibre à différents niveaux, d'où le terme équilibré (balanced). Cet équilibre est considéré à partir de différents angles d'approche.

Le BSC est né de la critique des systèmes unilatéraux de mesure des résultats financiers. Dans le BSC, les mesures financières sont mises en équilibre avec les mesures non financières. Les critères orientés interne concernent les processus internes d'une part et apprendre et croître d'autre part. Les critères de prestation externes renvoient aux donneurs d'ordre et aux clients. Grâce au BSC, on peut également créer un équilibre entre des indicateurs qui concernent le passé (indicateurs retardés) et ceux qui concernent l'avenir (indicateurs avancés) et pilotent le développement ultérieur.

L'équilibre entre les objectifs à court terme et les objectifs à long terme doit être respecté.

Dans le BSC, on recherche également l'équilibre entre critères de performance quantitatifs et qualitatifs.

1. Résultat: de la perspective financière à la perspective résultats

Comment devons-nous fournir nos services? Quelle est notre image? Que devons-nous atteindre dans notre rôle social?

Les services publics mettent en effet plutôt l'accent sur les services sociaux et moins sur les objectifs économiques

2. Processus internes

Quelle attention consacrons-nous à nos processus internes?

Le service doit accorder une attention particulière à ces processus qui aident à réaliser les objectifs à partir de la perspective résultats et qualité/clients, avec pour but ultime la satisfaction des intéressés. La qualité, le temps, la productivité et le coût constituent à cet égard des facteurs importants, souvent concurrents.

3. Innovation: apprendre, croître, opportunités de développement

Comment le service essaie-t-il de rester au courant?

Un service ne peut continuer d'exister que s'il réussit à s'adapter de manière permanente à un environnement changeant.

De nouveaux produits et services doivent être introduits et les produits et services existants doivent évoluer. L'efficacité du processus de production

doit être optimisée et de nouvelles technologies et procédures doivent être appliquées.

4. Qualité/clients

Quelles sont les prestations de services et la qualité que le client/l'intéressé attend du service public?

Les clients sont les demandeurs ou bénéficiaires des services. La plupart du temps, il s'agit de citoyens mais cela peut aussi être d'autres groupes, des entreprises ou d'autres services publics avec qui des accords de collaboration ont été conclus. L'aspect 'client interne', à savoir d'autres services de la même organisation, n'est pas négligeable non plus.

3.2. Un plan par étapes pour l'élaboration du BSC

L'implémentation d'un BSC se fait de préférence par projet.

Vous trouverez ci-dessous un schéma de plan par étapes que vous pouvez reprendre dans la fiche projet BSC. Les quatre premières étapes sont développées au point 4. Les deux dernières, l'implémentation et les initiatives d'amélioration, doivent être mises en oeuvre dans le service lui-même et ne sont donc pas reprises dans cet exercice de réflexion.

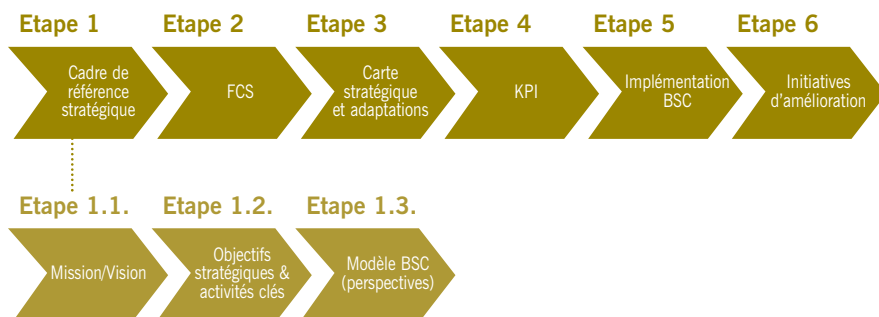


Figure 3: BSC communication – Plan par étapes

ETAPE 0. Préparez une fiche projet BSC

- Quels sont les objectifs et le périmètre (scope) du projet?
- De qui émane le projet?
- Quelles sont les attentes, les exigences?
- Quelles sont les compétences nécessaires et disponibles?
- Quelle est la composition de l'équipe?
- Quel est le planning du projet?

- Quels sont les risques liés au projet? Quel est l'environnement du projet?
- Quel est le degré d'implication des dirigeants?

ETAPE 1. Identifiez/déterminez le cadre de référence stratégique

Mission, vision, objectifs stratégiques, activités clés, également la structure (= les perspectives) du BSC

A. En cas de stratégie explicite: partir de la mission, vision, objectifs stratégiques, activités clés

Répertoriez tous les documents d'orientation stratégique:

- analyses d'environnement SWOT et PEST³
- documents d'importance stratégique: mission, vision, valeurs, plan de management, plan opérationnel
- rapports d'audit
- BSC de niveaux supérieurs, des services d'encadrement et des services de ligne.

B. Dans une stratégie implicite: partir des activités clés

Si le matériel en matière de stratégie est insuffisant ou si la pertinence pratique en est trop peu importante, partez alors des activités clés. L'équipe BSC les demande au dirigeant pour qui le BSC est réalisé. Au niveau des pouvoirs publics, les activités ou processus clés sont généralement déterminés par la loi. Ils contribuent (que ce soit explicitement ou non) à réaliser les objectifs stratégiques!

C. Décrivez soigneusement les perspectives du BSC

La publication "Balanced Scorecard" du SPF P&O utilise les perspectives suivantes:

- résultat
- clients/parties prenantes/partenaires
- processus internes
- apprendre, croître, innover.

D'autres BSC sont toutefois possibles, avec plus et d'autres perspectives. Cela dépend de la vision et de l'accent que le management souhaite mettre sur la direction de l'organisation.

Une bonne description et délimitation des perspectives est importante. Cela sera très utile par la suite, lorsque les perspectives seront complétées par les facteurs clés de succès.

ETAPE 2. Identifiez/déterminez les FCS (les facteurs clés de succès)

Les facteurs clés de succès sont les **facteurs** déterminants pour l'atteinte (ou non) d'un **objectif** préalablement fixé. Pour atteindre un objectif ("succès") certains facteurs sont des **conditions** indispensables ("clés"). Définir clairement les facteurs clés de succès est un exercice important. Des exemples de FCS figurent dans le tableau récapitulatif (page 30 et suivantes).

Il s'agit donc de la description:

- des efforts qui doivent être fournis pour mener à bien les activités clés de l'organisation
- des résultats qui doivent être obtenus pour pouvoir parler d'un fonctionnement réussi.

Les FCS décrivent de manière plus précise comment les activités clés doivent être exécutées, de manière à ce que les objectifs (stratégiques) soient atteints.

Si des FCS n'ont pas encore été déterminés, vous devez d'abord les fixer vous-même.

ETAPE 3. Elaborez la carte stratégique comme visualisation des relations de cause à effet entre les FCS et les objectifs

Cette carte stratégique précise, entre autres, comment les efforts au niveau des moyens contribuent à créer une certaine valeur pour le client/citoyen et les effets attendus.

En partant des quatre perspectives traditionnelles (résultat, qualité/clients, processus internes, innovation), la relation de cause à effet au travers de ces perspectives peut être décrite comme suit: celui qui a les moyens et les utilise à bon escient (perspective innovation), peut assurer un service de qualité (perspective processus internes). Il peut ainsi répondre aux attentes des citoyens et des clients (perspective qualité/clients). Les tâches du service seront exécutées et une plus-value sociale (perspective résultats) aura été créée.



Transposé à la politique de communication, cela donne:

- Innovation: expertise développée, nouveaux instruments et moyens de communication
- Processus internes: comment se déroulent les actions de communication, qui fait quoi et comment se déroule le flux à travers l'organisation
- Qualité/clients: le message atteint-il le groupe cible? Sont-ils satisfaits du service fourni?
- Résultats: quels sont les effets dans les domaines où des actions de communication ont été menées?

L'élaboration d'une carte stratégique permet de vérifier si la structure logique (souhaitée) de la stratégie est suffisamment présente. Si nécessaire, la stratégie peut alors être corrigée en adaptant les FCS.

ETAPE 4. Identifiez, formulez et décrivez les Key Performance Indicators (KPI)

Le KPI est une unité de mesure qui fournit des informations sur la réalisation d'un FCS. Il s'agit ici tant d'indicateurs de quantité que de qualité. Vous en trouverez des exemples dans le tableau récapitulatif à partir de la page 30.

Un KPI est décrit de manière détaillée et se caractérise, entre autres, par une valeur cible (norme) et des seuils d'alerte. Les normes ne peuvent pas être trop hautes (frustration) ou trop basses (pas de défi). On peut également opter pour mesurer une tendance en ayant pour objectif d'améliorer le résultat sur une certaine période.

Idéalement, le nombre de KPI se limite à +/- 25. En effet, l'objectif n'est pas de tout suivre mais de se concentrer sur ce qui est d'importance critique dans la réalisation des objectifs et l'exécution des activités clés.

ETAPE 5. Passez à l'implémentation

- Accordez votre BSC avec celui d'autres niveaux:
 - consolidation vers BSC de niveaux supérieurs
 - traduction/cascade vers BSC inférieurs et connexesCette consolidation doit se faire à travers les différentes étapes.
- Traduisez le BSC dans un plan d'implémentation fonctionnel (précisez clairement ce qui doit être fait et par qui pour pouvoir passer à une mise en place effective)

- Traduisez le BSC vers une application IT. Convenez de la manière de fournir les informations et de la forme du rapportage, ainsi que de sa fréquence.
- Soyez attentif à la communication.
- Intégrez dans un cycle de gestion annuel.
- Recherchez des synergies avec d'autres initiatives de gestion (CAF, planning stratégique, gestion du changement, gestion de projet, ...).

ETAPE 6. Passez aux initiatives d'amélioration

Optez pour un nombre limité d'initiatives d'amélioration (stratégique) Le suivi des valeurs des KPI montre clairement pour quels FCS il faut agir pour pouvoir réaliser les objectifs stratégiques. Il indique quel processus utiliser. Le suivi de ces actions et projets fait partie intégrante du pilotage par un BSC.

3.3. Il n'y a pas de BSC passe-partout


Il n'existe pas de BSC qui s'applique à toutes les organisations. Un BSC doit être greffé sur le fonctionnement spécifique de chaque organisation. Un BSC est donc lié à l'organisation, à la fonction et au temps. Chaque organisation doit disposer de ses propres méthodes pour le suivi, l'évaluation et l'adaptation de sa politique et doit donc disposer de ses propres scoreboards et indicateurs. Ce qui suit doit être considéré comme une source d'inspiration.

3.4. Les écueils d'un BSC pour la communication publique

3.4.1. Un BSC comme projet isolé, sans initiatives d'amélioration

Le BSC est surtout un modèle de gestion qui permet de traduire la stratégie au travers de toute l'organisation, jusque sur le terrain. Si le BSC reste un concept isolé, il risque d'être rapidement perçu comme un jouet de la direction loin de l'implication des membres du personnel. Développer un BSC nécessite un réel engagement du management de coupler cet instrument au cycle de planification et de contrôle de l'organisation et de piloter réellement l'organisation sur la base des résultats mesurés. Au même titre que la politique de communication ne peut pas être isolée de la stratégie globale de l'organisation, le BSC ne peut pas être un concept isolé du reste de la structure de l'organisation.

Un 'beau' BSC est malheureusement inutile s'il ne va pas de pair avec des



initiatives concrètes d'amélioration pour l'exécution de la stratégie. Une initiative d'amélioration est un projet ou une action qui doit mener à une amélioration (structurelle) au niveau du facteur clé de succès auquel elle est rattachée.

Après le diagnostic, le traitement!

Pourquoi l'organisation mesurerait-elle, par exemple, systématiquement si les groupes cibles ont été informés de certains éléments cruciaux et adaptent leur comportement en fonction de celà, si aucune action de communication spécifique n'est prévue pour promouvoir la transmission de l'information et/ou le changement de comportement? Dans ce dernier cas, le BSC reste dans la phase de scanning et d'analyse de la politique, sans vraiment mettre à profit ces précieuses informations.

3.4.2. Pas de norme pour les KPI communication

Définir des normes pour les indicateurs de performance est évidemment essentiel pour la réussite d'un BSC. Sans normes, on ne peut en effet pas déterminer si l'organisation a effectivement exécuté sa stratégie et si les résultats attendus ont été atteints. C'est un peu comme faire du saut en hauteur sans barre. Finalement, la norme peut et doit toujours être adaptée s'il apparait que la barre est placée à la mauvaise hauteur. On peut ainsi, par exemple, fixer une atteinte minimale de groupes cibles ou de stakeholders, un nombre critique d'actions de communication ou une périodicité garantie. Avant de fixer une norme, on recourt souvent à une mesure zéro.

3.4.3. Une approche dogmatique des perspectives du BSC

Le balanced scorecard présente quatre perspectives:

- résultats
- qualité/clients
- processus internes
- innovation.

Ces perspectives ne constituent pas un dogme même s'il s'agit des quatre perspectives les plus utilisées.

3.4.4. KPI faibles = BSC faible

Le balanced scorecard doit avoir pour objectif de donner une image de l'efficacité, de l'efficacité et de l'économie de la communication publique. Cela signifie que les indicateurs doivent également se concentrer sur les effets et ne peuvent donc certainement pas se limiter à mesurer l'input et l'output du processus de communication.

A titre d'exemple, il est conseillé de ne pas mesurer que le nombre de publications diffusées (il s'agit d'un KPI "faible" car il ne vous dit rien sur l'atteinte effective des groupes cibles et sur les effets) mais de mesurer plutôt la réaction des groupes cibles ou le comportement enregistré, suscités par les actions de communication.

Quelques recommandations

- N'aspirez pas trop à la fiabilité scientifique des indicateurs et des mesures.
- Ne gaspillez pas inutilement de l'énergie à fixer des seuils d'alerte: il s'agit de tendances.
- N'utilisez pas les scores comme un moyen de contrôle mais comme une plate-forme pour l'amélioration.
- Evitez trop d'indicateurs: mettez l'accent sur les plus importants.
- Evitez de préférence les indicateurs mesurés de manière binaire (oui/non).

3.4.5. Technology won't save us!

Lorsqu'il est apparu que le balanced scorecard était plus qu'un phénomène de mode, les fournisseurs de logiciels ont également profité de l'occasion pour développer des nouveaux produits.

Ceux-ci proposent au management la perspective attrayante de percevoir les résultats de leur organisation en un coup d'oeil, sous forme de tableau de bord ou de cockpit.

Le défi ne consiste toutefois pas à proposer de beaux écrans et de jolis graphiques mais bien à donner un contenu à cette stratégie pour laquelle le scorecard a été élaboré et à mener à bien les actions effectivement planifiées. Un bon logiciel peut faciliter la mise en oeuvre du BSC mais il est rarement essentiel pour une implémentation réussie du balanced scorecard.

4. Le plan par étapes en pratique: de la mission et de la vision au BSC communication

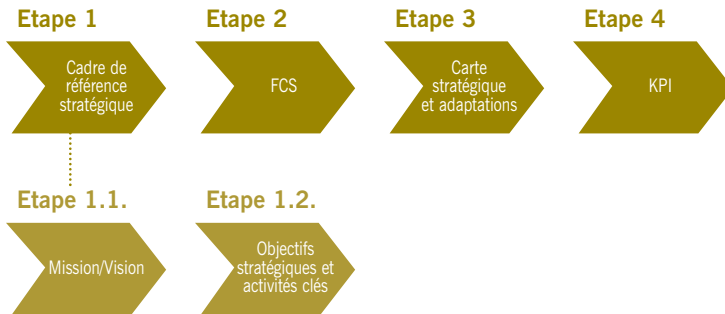


Figure 4: BSC - Etapes 1 à 4

ETAPE 1. Identifiez/déterminez le cadre de références stratégique de la communication publique

Formuler la mission et la vision de la communication publique constitue déjà une tâche difficile. Il est encore plus difficile de les formuler de manière à ce que chacun qui travaille dans le domaine de la communication publique en reconnaisse les éléments essentiels.

La mission définit l'objectif essentiel de la communication publique en tenant compte des différentes parties prenantes.

Etape 1.1. Mission et vision génériques de la communication publique

Etape 1.1. A. La mission générique de la communication publique externe

Chaque service public a sa mission spécifique et doit y consacrer une communication de qualité.

Quelle est la mission de la communication publique?

Les pouvoirs publics doivent communiquer de manière efficace pour satisfaire les besoins en information du citoyen. Le citoyen doit pouvoir s'y retrouver dans la complexité des structures de l'administration.

A cet égard, la communication est un devoir pour les pouvoirs publics et un droit pour le citoyen.

La communication publique est un instrument essentiel de la politique, de la prestation de services, de la sensibilisation et de la justification.

Quel est l'objet de la communication publique?

La communication publique a trait aux décisions politiques ou aux thèmes sociaux qui concernent l'ensemble de la population ou des groupes cibles spécifiques.

Quelles sont les caractéristiques de la communication publique?

La communication publique est neutre, factuelle, claire et continue, fournie en temps opportun et, si possible, orientée groupe cible et proactive. Elle s'identifie comme la communication des pouvoirs publics.

Etape 1.1.B. La vision générique de la communication publique externe

Quel est l'objectif de la communication publique maintenant et à l'avenir?

Les pouvoirs publics prennent des décisions qui ont un impact sur la vie quotidienne des citoyens. La communication publique a un rôle crucial à jouer à ce niveau. Elle éveille et renforce la confiance du citoyen dans les institutions démocratiques en rendant la politique transparente et en la justifiant.


Des pouvoirs publics qui communiquent bien prennent comme point de départ la société et non leur organisation. Ils tendent vers une communication bidirectionnelle. Les citoyens sont bien informés et leurs réactions sont renvoyées aux politiques.

La communication est cruciale pour créer une base légitime à l'action publique.

La communication publique doit contribuer à:

- la légitimité de la politique et des autorités
- l'image des services publics
- la publicité et l'accessibilité des informations officielles
- la gouvernance démocratique
- des pouvoirs publics qui fonctionnent bien et qui sont au service des citoyens
- le respect d'un cycle politique: planification, exécution, évaluation et adaptation



- 
- la connaissance, la compréhension, l'attitude et l'adaptation du comportement face aux problèmes de société et aux changements de la société
 - l'interaction avec les groupes cibles
 - une meilleure connaissance et reconnaissance du travail des (collègues) fonctionnaires.

Etape 1.1.C. La mission générique de la communication interne au niveau des pouvoirs publics

Par la communication interne, les pouvoirs publics informent, forment, fidélisent et impliquent leurs collaborateurs.

Informer

La communication interne est l'instrument par excellence pour transmettre les informations organisationnelles, pratiques ou opérationnelles. L'objectif est que chaque collaborateur sache ce qu'il doit faire, selon quelles procédures et techniques.

Former

La formation et la gestion des connaissances constituent des éléments importants de la communication interne. L'information qui vise à améliorer la productivité et les compétences des collaborateurs se retrouve dans différents aspects de la communication interne.

Fidéliser

Faire en sorte que les collaborateurs restent motivés est un grand défi. On crée des liens en positionnant l'organisation comme une communauté dont on aime faire partie.

Impliquer

Un autre objectif important de la communication interne est d'impliquer. Cela se fait non seulement en 'vendant' les pouvoirs publics et leur culture aux collaborateurs mais aussi en les impliquant dans la construction de cette culture. Ecouter, proposer des canaux et des forums par lesquels ils peuvent faire connaître leurs idées sur le travail et sur d'autres centres d'intérêt est positif pour l'organisation et pour l'implication. Des collaborateurs impliqués sont les meilleurs ambassadeurs d'une organisation.

Etape 1.1.D. La vision générique de la communication interne au niveau des pouvoirs publics

Une bonne communication interne vise un bon fonctionnement de l'organisation par un échange constant et optimal entre les quatre fonctions précitées (informer, former, fidéliser, impliquer). Elle contribue ainsi incontestablement à un meilleur fonctionnement des pouvoirs publics et à renforcer leur image d'employeur attractif.

ETAPE 1.2. Les objectifs de communication stratégiques génériques et les activités clés de la communication

Etape 1.2.A. Les objectifs stratégiques génériques de la communication publique

Les quatre domaines prioritaires de la communication (communication corporate, communication stratégique, communication liée à l'organisation et enquête de communication, voir page 11) permettent de définir cinq objectifs stratégiques génériques.

1. Veiller à une bonne accessibilité d'une information officielle claire et à une interaction efficace avec toutes les parties prenantes (stakeholders)
2. Améliorer la qualité de la communication en offrant un appui suffisant au (top)management et autres services dans leurs besoins de communication
3. Contribuer à la bonne image des pouvoirs publics, à la fiabilité et à la crédibilité de l'organisation auprès des parties prenantes.
4. Aspirer à une politique de communication rationnelle et intégrée des pouvoirs publics
5. Développer et faire connaître une politique de communication des risques et de crise

Etape 1.2.B. Quatre activités clés génériques pour des communicateurs publics

De quoi s'occupent quotidiennement les communicateurs publics? Quelles sont leurs activités clés? (colonne 1 du tableau récapitulatif à la page 30)

1. fournir des informations
2. soutenir la communication des groupes cibles internes
3. soutenir les projets de communication transversaux
4. communiquer en cas de crise



ETAPE 2. Identifiez/déterminez les facteurs clés de succès pour la communication publique

Les colonnes 2 et 3 du tableau récapitulatif reprennent une liste d'exemples pratiques de facteurs clés de succès, par activité clé et par perspective BSC, en tenant compte des objectifs stratégiques. Les facteurs clés de succès doivent traduire les principes de fonctionnement souhaités de l'organisation et donnent une cohérence à la stratégie. Ils décrivent les préoccupations du management et du personnel.

Cette approche concrète partant des activités clés journalières est une manière de procéder plus réaliste pour déterminer les facteurs clés de succès, ces facteurs déterminants pour une communication publique réussie. Qu'est-ce qui est essentiel dans la communication? Qu'est-ce qui fait que la communication publique est performante ou non au niveau des services fédéraux? Une analyse SWOT du service de communication peut aussi être une bonne base pour la détermination des FCS.

Le tableau récapitulatif n'est ni contraignant, ni exhaustif mais réfléchi. Il est basé sur la réflexion structurée et sur l'expérience pratique des membres du groupe de travail. Il est conseillé d'utiliser un nombre gérable de FCS et de KPI (voir tableau).

ETAPE 3. La carte stratégique

La carte stratégique décrit la place et l'importance de toutes les activités dans l'ensemble. Elle permet de donner un aperçu clair et précis de toutes les étapes précédentes.

L'élaboration d'une carte stratégique est un exercice complexe. Après la sélection des facteurs clés de succès, vous vérifiez en effet de quelle manière ces facteurs de succès s'influencent mutuellement. Les rapports de cause à effet décrivent le trajet stratégique pour la communication publique. Ils peuvent être exprimés comme une succession d'affirmations 'si-alors'.

La chaîne de cause à effet traverse toutes les perspectives du BSC. Les rapports entre cause et effet dans la carte stratégique montrent, par exemple, que les investissements dans la Perspective innovation (stimuler les formations dans le domaine de la communication, mettre en place une

gestion des connaissances, etc.) influencent favorablement les résultats de communication.

La carte stratégique est donc la représentation structurée et schématique des perspectives, des facteurs clés de succès et des relations sous-jacentes. La carte stratégique est essentielle pour élaborer un BSC bien étayé. Elle permet également de corriger les FCS. C'est également un instrument idéal pour traduire la stratégie de l'organisation vers chaque niveau au sein de l'organisation. Ceci augmente considérablement l'implication des travailleurs. Ils sont invités à agir de manière ciblée et à développer des initiatives dans le cadre des objectifs de l'organisation.

Vous trouverez un exemple élaboré de carte stratégique pour la communication publique sur le CD-rom en annexe. Il vous est fourni comme source d'inspiration. A chaque service de communication publique d'élaborer la carte stratégique qui convient à son organisation.

ETAPE 4: Les Key Performance Indicators (KPI)

L'étape suivante consiste à proposer des KPI possibles pour la communication publique. Vous pouvez déduire les KPI des facteurs clés de succès (colonne 4 du tableau récapitulatif). Les KPI mesurent les activités qui sont d'une importance capitale pour la communication publique. Ils font office de clignotants. Ils donnent un signal lorsqu'une adaptation est nécessaire. Les valeurs à atteindre, les normes, doivent évidemment être définies à l'avance.

Choisir les KPI appropriés n'est pas simple. Des indicateurs peu pertinents entraînent des lacunes structurelles dans le BSC.

Pour les KPI mentionnés dans l'exemple, aucune norme n'a évidemment été établie. Celles-ci ne sont utiles que dans un BSC opérationnel. Une norme est une valeur convenue pour un indicateur concerné par une action de communication.

N'utilisez pas trop de KPI. Trop de données paralysent l'analyse ou la rendent impossible, ce qui décourage aussi les collaborateurs.



Quelques critères pour de bons indicateurs

Les indicateurs présentent de préférence les caractéristiques suivantes

- simples: faciles à interpréter
- informatifs et pertinents: font comprendre les résultats et clarifient les tendances
- motivants: comparables, mobilisateurs
- influençables: maîtrisables, car faisant partie des responsabilités propres
- éléments de la politique: rejoignant les objectifs de l'organisation
- élaborés avec les parties concernées: top-down et bottom-up

4. Tableau récapitulatif

Le tableau ci-dessous reprend un aperçu des activités clés (avec commentaires) et des KPI par FCS. Ce récapitulatif vous est fourni à titre d'inspiration. Il ne s'agit que de KPI très généraux, qui doivent encore être décrits et opérationnalisés par le service de communication! Cet aperçu constitue en quelque sorte une 'liste de courses'. Certains KPI s'appliquent sans nul doute à votre organisation, d'autres certainement pas. Cette liste n'est pas non plus limitative.

Sur le CD-rom figure également un exemple élaboré de KPI.

Les FCS ont été numérotés (voir colonne 1) en fonction des perspectives BSC:

R=résultat

Q/C=qualité/clients

P=processus

I=innovation

1 N° FCS	2 Titre FCS	3 Commentaire FCS	4 Propositions KPI
Activité clé 1 Fournir des informations			
1R1	Les informations nécessaires ont été fournies au bon groupe cible (réactif/proactif)	<p>En tant que pouvoirs publics, il est de notre devoir d'informer correctement toutes les parties prenantes sur nos services. Une partie prenante, aussi appelée stakeholder, est une personne ou organisation (y compris les médias), qui ont des intérêts dans ou sont concernés par une organisation spécifique, une décision politique, un nouveau produit ou un projet. Les organisations et les entreprises doivent toujours tenir compte des stakeholders. Cela peut mener à un management des stakeholders (analyse permanente des stakeholders et de leurs besoins). Des pouvoirs publics progressistes tentent le plus possible d'informer de manière proactive.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • % de réactions signalant que l'information a abouti chez la mauvaise personne (par ex. mail disant : pourquoi est-ce que je reçois cette information?) • résultat de l'enquête de satisfaction auprès des groupes cibles sur les informations fournies • degré de consistance de la base de données (évolution du nombre de messages erronément adressés)
1R2	Une communication à deux voies (bidirectionnelle) est organisée	<p>Grâce aux nouveaux médias, nous avons plus que jamais l'opportunité d'organiser un feedback des parties prenantes et de les laisser participer à la politique en offrant des possibilités de réaction dont il est tenu compte. Nous devons toutefois veiller à ne pas créer des attentes qui ne peuvent pas être rencontrées par la suite.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • % (dans les temps, correct, ...) de plaintes/ questions/réactions traitées • nombre de fois que certaines informations ont été demandées via les canaux existants • % de personnes interrogées satisfaites (au moyen d'une

1R3	Un changement de comportement est constaté	Communiquer de manière stratégique signifie ajouter des nouvelles informations à celles dont disposent déjà les groupes cibles pour ainsi créer une nouvelle situation (nouvelle compréhension, changement au niveau des connaissances, de l'attitude et du comportement, ...). Le modèle ASA (situation Actuelle, situation Souhaitée et Action) peut être utile à ce niveau: Quelle est la situation maintenant, Que voudrais-tu que soit la situation, Quelle est la différence, Quelles sont les actions de communication ⁴ ?	<p>enquête de satisfaction)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Taux de réponse à une enquête de satisfaction • augmentation en pourcentage du groupe de répondants • % de comportement modifié enregistré (par ex. augmentation ou diminution du nombre d'incidents), nombre de demandes formulées (par ex. subsides), nombre d'actions entreprises par les groupes cibles (par ex. consultations, visiteurs, ...)
1Q/C1	La communication est ressentie comme neutre, claire, factuelle et bien identifiée.	La communication publique ne peut pas être confondue avec le débat politique ⁵ . Nous attachons de l'importance à la communication construite à partir de faits vérifiés et validés. Les messages erronés portent atteinte à la crédibilité de la communication publique dans son ensemble. Le citoyen doit également clairement reconnaître l'expéditeur. L'application systématique de l'identité visuelle fédérale constitue un moyen pour atteindre cet objectif.	<ul style="list-style-type: none"> • % des communications sur l'ensemble des actions de communication dans lesquelles l'identité visuelle n'a pas été appliquée • % des communications versus ensemble des actions de communications qui contenaient des informations erronées/à corriger (rôle du service de communication dans le screening

4. Noël Slangen, *Modellen van C 2006, Sdu Uitgevers bv. Den Haag, page 16.*

5. *COMM Collection n°8, Vision et missions de la communication externe.*

1Q/C2	L'information est continue et actualisée	La communication publique ne peut pas se limiter à une communication ad hoc avec l'ensemble de la population sur de nouvelles mesures. Les citoyens ont un besoin d'information continu à propos de tous les services des autorités fédérales (régime des pensions, emploi, impôts...).	<p>systematique de toutes les actions de communication)</p> <ul style="list-style-type: none"> • nombre d'enquêtes (vs. planning) qui examinent la qualité de l'information et le résultat des ces enquêtes • évolution du nombre global de plaintes spontanées sur la qualité de l'information pendant une période de référence spécifique
1Q/C4	L'information est accessible	Ce n'est pas parce que l'information existe qu'elle est accessible. Les actions de communication doivent contribuer à la diffusion de l'information et à l'accessibilité aisée de documents, d'instruments, de sites web, etc.	<ul style="list-style-type: none"> • temps écoulé entre les nouvelles informations et la mise à jour du site ou la communication (par l'intermédiaire d'un communiqué) • résultat du screening des actions de communication sur leur pertinence (site, brochures, affichage)
			<ul style="list-style-type: none"> • nombre de visiteurs uniques sur un site web • nombre de hits sur un site web après une action de communication spécifique (par ex. combien de fois a-t-on cliqué sur un lien dans un bulletin d'information électronique) • évolution du nombre de réactions à des lignes d'information, des call-centers, etc.

1Q/C5	La communication est multi-media	<p>Aujourd'hui, un processus de communication n'est plus efficace si l'on opte uniquement pour un seul média de communication ou seulement pour les médias traditionnels comme la radio, la télévision, les quotidiens et les magazines, ... Dans la mesure du possible, il est souhaitable d'accorder plus d'attention aux nouveaux médias comme le-mail, l'instant messaging, le sms, la télévision interactive, les blogs, les forums, les wikis, Youtube, My Space... Il faut faire appel à plusieurs canaux pour diffuser le même message.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • % de messages diffusés par l'intermédiaire de plusieurs canaux • % de messages diffusés via les nouveaux médias • enquête sur les médias les plus accessibles
1Q/C6	La communication est rentable	<p>La demande de ROI est de plus en plus grande. Le fait de pouvoir présenter des résultats chiffrés donne aussi plus de crédibilité au service de communication, le moins cher n'étant pas toujours la meilleure option.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • évolution des coûts par contact et par groupe cible
1P1	Les besoins en information des groupes cibles ont été précisés	<p>Un bon exercice de détermination des groupes cibles est important. Nous devons faire attention à la sursegmentation. Au plus les groupes cibles sont affinés, au plus élevés seront les coûts par contact. Au plus les groupes cibles sont 'clustérisés', au moins élevés seront les coûts par contact. Il faut donc tenter d'atteindre le plus grand cluster de groupes cibles possibles avec le bon message et ce, à un coût par contact le plus bas possible (à ce niveau une segmentation détaillée ne peut être nécessaire que de manière exceptionnelle).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • évolution du nombre de groupes cibles questionnés sur leurs besoins (en information) • évolution de l'inventaire des profils des groupes cibles

		L'internet permet de travailler de manière segmentée vers les groupes cibles, sans surcoût important. Il est important de vérifier par groupe cible quelles informations il recherche (contenu), sous quelle forme (ton ou style) et via quel média (canal).	
1P2	L'information est collectée de manière optimale (interne/externe)	Un service de communication doit investir dans la recherche de sources d'information pertinentes au moyen de banques de données média, bulletins d'information électroniques, flux d'information interne de la part de spécialistes. La gestion des connaissances dans le domaine de la communication en général doit être bien organisée. Les différents services au sein d'une organisation doivent également être sensibilisés et responsabilisés pour transmettre des informations pertinentes au service de communication.	<ul style="list-style-type: none"> • quantité de temps (en ETP) consacrée à la collecte d'informations (recherches) • nombre de revues d'information et de presse transmises en interne • % des informations collectées, utilisées dans les instruments d'information internes (tels revue de presse, magazine, e-letter, site web, ...)
1P3	L'information est traitée de manière optimale 1. pour usage interne 2. pour usage externe	<p>1. Interne Les services de communication doivent assurer un stock de communications qui est accessible pour tous les collaborateurs de la communication.</p> <p>2. Externe Communiquer signifie tenir compte de manière optimale des besoins en communication et de la</p>	<ul style="list-style-type: none"> • nombre de mises à jour du stock de communications • résultat des tests ex ante et ex post en matière d'efficacité du message

		<p>psychologie de celui qui reçoit le message. Un message consiste en 5 éléments: expéditeur, destinataire, contenu, ton et canal. Il faut être attentif à ces 5 éléments. L'expéditeur choisit le contenu, le ton et le canal qui conviennent le mieux au destinataire, si bien que le destinataire se sent interpellé et peut s'imprégner du message sans trop de difficultés.</p>	
1P4	On a opté pour le bon canal de communication	<p>Le choix des canaux d'information dépend du groupe cible. Il est toujours plus efficace de faire passer le message via un mix de canaux vers le groupe cible souhaité. Le mix idéal de médias directs (mailing direct, dépliants, événements, ...), médias orientés vers les questions (téléphone, internet) et mass-media (télévision, radio, journaux, magazines, toutes-boîtes) dépend de la stratégie et du message mais aussi du groupe cible qui doit être atteint. Une analyse SWOT des avantages et inconvénients des canaux de communication est indiquée.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • le nombre de hits si l'on opte pour le canal internet • si mesurable, le changement de comportement (par ex. le nombre d'ordinateurs vendus après la campagne Internet pour tous) • résultat des enquêtes
1P5	Le management a régulièrement été concerté	<p>La communication n'est pas là pour la communication. Chaque action de communication doit soutenir un objectif spécifique. Une mise au point régulière des actions de communication avec les responsables du contenu est une condition sine qua non.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • % des réunions réalisées par rapport aux réunions prévues

1P6	La cellule stratégique a régulièrement été concertée	Une bonne collaboration avec la cellule stratégique et les porte-parole des ministres est essentielle pour éviter les conflits d'intérêts et conserver la neutralité. Il est important que les deux parties soient au courant de leurs actions réciproques, en faisant une distinction claire entre le niveau politique et l'administration neutre.	<ul style="list-style-type: none"> • % des réunions réalisées par rapport aux réunions prévues • % des points de l'ordre du jour communication par rapport au total des points de l'ordre du jour de la cellule stratégique
1P7	Les actions de communication sont évaluées en permanence (ex ante et ex post).	Evaluer prend du temps et coûte aussi de l'argent. Un plan de communication bien établi tient compte du fait que les actions d'évaluation doivent être planifiées et prévoit un budget à cet effet. Voir COMM Collection 15: Evaluer des actions de communication.	<ul style="list-style-type: none"> • % des actions de communication évaluées sur le total des actions • résultat des évaluations
1P8	Le réseau des personnes intermédiaires qui peuvent aider à atteindre les groupes cibles est développé	Parfois, des acteurs influents peuvent aider les pouvoirs publics à informer de manière approfondie certains groupes cibles. Développer un réseau avec des organes de décision, des intermédiaires, des associations, des syndicats, etc. peut porter ses fruits.	<ul style="list-style-type: none"> • % du total des intermédiaires qui fait partie du réseau de communication • % du total des actions réseau par secteur
1P9	L'approche en matière de communication est expliquée aux acteurs spécifiques	Communiquer sur la communication est une nécessité. Dès qu'un plan de communication (stratégique, opérationnel avec plan d'action) a été finalisé et validé, tous les acteurs doivent être informés pour pouvoir apporter leur contribution lors de son exécution.	<ul style="list-style-type: none"> • enquêtes de satisfaction auprès des acteurs • résultat du groupe focus avec les acteurs • % acteurs formés/informés

1i1	Des (nouveaux) instruments de communication sont développés (e.a. Research and Development (R&D) technique)	Le développement de nouveaux médias et outils ICT aura des conséquences drastiques pour l'avenir de la communication publique. Alors que les anciens médias sont surtout orientés vers le 'broadcasting' (le même message pour un grand groupe de personnes), les nouveaux médias offrent des possibilités particulières pour le 'narrowcasting', axé sur des plus petites communautés (groupes cibles spécifiques, souvent virtuels, avec les mêmes centres d'intérêt). Aujourd'hui déjà, l'internet crée de nouvelles possibilités pour un accès aisé aux informations publiques et de nouvelles chances de consulter la population sur la politique qui est menée et la politique à mener, au moyen d'outils d'enquête conviviaux, de forums, etc.	<ul style="list-style-type: none"> • % d'utilisateurs des nouveaux instruments de communication • évolution du budget consacré aux nouveaux instruments de communication • quantité de temps consacré à l'élaboration de techniques innovatrices • % de personnes formées dans les nouvelles techniques ou les nouveaux instruments • nombre de techniques innovatrices exclusives
Activité clé 2 Soutenir la communication des groupes cibles internes			
2R1	Les workflows en matière de communication sont suivis	Le service communication a mis à disposition un certain nombre de manuels et a élaboré des procédures de travail. Souvent il s'agit d'instructions dans lesquelles les collaborateurs expliquent concrètement comment aborder une situation précise, comme par exemple: Comment aborder la presse? Comment lancer une campagne publique? Les règles en matière d'identité visuelle, les accords de collaboration lors d'une crise, ... Grâce à ces workflows,	<ul style="list-style-type: none"> • degré de réalisation de manuels versus planning • % de dérogations aux workflows approuvés et convenus

		<p>chacun au sein d'une organisation sait ce qu'on attend de lui, à condition bien évidemment que tout le monde soit au courant de ce qui a été convenu et l'a accepté. Ceci nécessite des efforts pendant la phase de développement, comme le recours à des experts et l'organisation de sessions d'information.</p>	
2R2	L'appui nécessaire est fourni	<p>Grâce à une enquête, on connaît les besoins en matière d'appui de la communication des différents services. Ceux-ci diffèrent considérablement. Certains services, comme par exemple les services d'inspection de la santé, ont besoin d'appui au niveau des contacts avec la presse, l'envoi de communiqués de presse et la fonction de porte-parole. D'autres services ont, quant à eux, besoin d'appui lors de campagnes de communication, etc. Il est important que ces services sachent qui peut les aider et comment ils peuvent obtenir de l'aide. La série d'ouvrages COMM collection peut être très utile à cet égard (voir www.fedweb.belgium.be chercher sur COMM Collection).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • % des demandes d'appui auxquelles il a été répondu
2Q/C1	Les services sont satisfaits de l'appui obtenu	<p>Le suivi des instructions de communication n'est durable que si le service de communication offre une réelle valeur ajoutée. Il est donc important que le service de communication prenne le temps, au moyen d'une enquête de</p>	<ul style="list-style-type: none"> • résultats enquêtes de satisfaction sur l'appui en matière de communication

2P1	<p>Les workflows en matière de communication sont élaborés en collaboration avec les personnes de contact du management de ligne et le comité de direction</p>	<p>satisfaction, d'entretiens face à face, de suivi des plaintes et d'autres initiatives, d'examiner si les besoins réels sont rencontrés.</p> <p>Les workflows en matière de communication donnent à chacun une image claire de ce que l'on attend de lui/d'elle. La condition est que les accords sont connus et acceptés de tous. Ceci nécessite des efforts pendant la phase de développement, comme le recours à des experts et l'organisation de sessions d'information.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • nombre de réunions de travail internes par service, consacrées aux workflows en matière de communication
2P2	<p>Le réseau interne de personnes de contact en matière de communication est développé</p>	<p>Un service de communication a comme nul autre besoin de tentacules dans toutes les sections de l'organisation. Un tel réseau permet au service de savoir ce qui vit au sein des services et de veiller à ce que les opportunités de communication soient effectivement mises à profit.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • % d'antennes de communication vs. nombre total de services
2P3	<p>L'approche en matière de communication a été expliquée en interne aux collaborateurs et au management</p>	<p>Ce n'est que lorsque tous les collaborateurs sont au courant des actions qui seront exécutées et des arguments pour ce faire, qu'ils pourront se sentir concernés et éventuellement aider là où c'est nécessaire. A l'inverse, il peut être très démotivant pour les collaborateurs d'apprendre par les médias que l'organisation va lancer une campagne de communication. Une bonne communication interne est le meilleur levier pour une communication externe efficace et effective.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • % de briefings de communication au personnel

211	Les formations en matière de communication sont stimulées	Depuis peu, il existe une filière de métiers Communication et Information et des formations certifiées permettant d'acquérir des compétences en matière de communication. Des formations dans le domaine de la communication sont également organisées à l'Institut de formation de l'administration fédérale (IFA) et dans des organisations externes. Certains services publics organisent eux-mêmes des formations internes, souvent sur des thèmes spécifiques, avec accompagnement externe ou non.	<ul style="list-style-type: none"> • % de collaborateurs communication qui suivent (volontairement) une formation en communication
Activité clé 3 Soutenir les projets de communication transversaux			
<p><i>Depuis la réforme Copernic, la plupart des services publics (des SPF aux agences) ont leur propre service de communication, qui élabore et exécute la communication propre. Ce développement doit toutefois aller de pair avec l'ambition d'une 'corporate identity', un visage pour l'ensemble des services fédéraux. En effet, le citoyen ne fait pas de distinction entre les différents services publics.</i></p> <p><i>Pour maintenir cette ambition, les différentes équipes de communication doivent jouer un rôle actif dans le réseau (le travail) de communication transversal.</i></p>			
3R1	Les projets de communication transversaux ont donné une approche plus intégrée et plus cohérente de la communication publique fédérale.	Grâce à l'harmonisation les objectifs à court, moyen et long terme dans le domaine de la politique générale pour la communication (interne et externe) et la gestion de l'information, on obtient plus d'unité dans la diversité : La publicité de l'administration exige -une approche commune et intégrée pour	<ul style="list-style-type: none"> • % de communications en ligne avec l'identité visuelle fédérale. • % de présences des services verticaux lors de projets de communication transdépartementaux • % présence lors de projets de communication

		l'élaboration des instruments de la communication publique, <ul style="list-style-type: none"> • une approche méthodique de la communication de crise • une communication vers des groupes cibles • une corporate identity visuelle, aussi sur le plan électronique • une concertation commune concernant les aspects déontologiques et juridiques propres à la communication publique • le développement de partenariats avec des entreprises et des organisations du secteur de la communication • un système d'évaluation commun de la communication, ... 	transdépartementaux
3R2	La visibilité de l'administration fédérale et des pouvoirs publics a considérablement augmenté	L'approche intégrée évite que les citoyens ne se noient dans les détails. Les questions du citoyen, par exemple, ne sont pas réparties selon les services et les départements. Postbus 51 aux Pays-Bas et la Vlaamse Infolijn sont des exemples magnifiques de collaboration transversale, qui contribuent à la bonne notoriété des pouvoirs publics.	<ul style="list-style-type: none"> • notoriété des services fédéraux via enquête • résultat des mesures d'effets effectuées
3R3	Le savoir-faire en matière de communication de l'administration fédérale a augmenté	L'échange permanent de bonnes et de mauvaises pratiques contribue à plus de professionnalisme. Les réseaux transdépartementaux comme COMMNetKern, COMMNetKernPORTAIL et COMMNet	<ul style="list-style-type: none"> • % d'initiatives transdépartementales qui peuvent être reprises dans l'approche en matière de communication du service fédéral

		constituent des forums appropriés. La gestion des connaissances peut être stimulée, entre autres, par l'intermédiaire des e-communities. Sur le plan interne, on peut travailler à un système de gestion des connaissances performant, ce qui permet à chacun d'apprendre de l'autre.		<ul style="list-style-type: none"> • Résultat des sessions de transfert des connaissances • Score de l'auto-évaluation sur le savoir-faire du groupe
3Q/C1	Les projets de communication transversaux sont validés et connus des parties prenantes.	Les projets de communication transversaux font partie intégrante du plan de communication de l'organisation. Etant donné que l'on investit également dans la communication en interne de la stratégie de communication aux parties prenantes, ces projets sont également connus de ces collaborateurs.		<ul style="list-style-type: none"> • Connaissance des initiatives de communication transdépartementales via enquête auprès des parties prenantes
3P1	Le service fédéral est représenté dans les structures de communication transversales sur base d'un mandat clair.	Le management libère des gens, des moyens et du temps pour que les réseaux de communication et les projets transversaux puissent être rentabilisés au maximum. Les collaborateurs qui sont désignés pour représenter l'organisation dans un de ces groupes, reçoivent un mandat clair pour ce faire et ceci est repris dans les tâches des collaborateurs. Le collaborateur fait en sorte que les connaissances qu'il/elle rassemble dans ces groupes de travail soient effectivement transmises au sein de l'organisation.		<ul style="list-style-type: none"> • nombre de structures de communication et de réseaux transversaux dans lesquels le service fédéral est représenté
3P2	Le service fédéral participe activement	Au sein des groupes de travail transdépartementaux, on travaille à des projets		<ul style="list-style-type: none"> • % participation aux projets vs nombre total de projets

	aux projets transverseaux (e.a. exécution des accords convenus, partage des expériences).	qui donnent des directives concrètes ou plus de bases à tous les services publics. Le collaborateur désigné en tant que représentant de son organisation, participe activement, respecte la répartition des tâches et les délais...	<ul style="list-style-type: none"> • Voir 3R3.
3P3	Le service fédéral a traduit l'information vers les groupes cibles internes.	L'objectif ultime des groupes de travail transdépartementaux est d'apprendre les uns des autres. Il est donc important que celui qui représente son organisation transmette les connaissances acquises au sein de son organisation.	<ul style="list-style-type: none"> • Le suivi correct de la planification de projets (critère pour l'engagement dans les projets, fiche de projet pour le Comité de direction, fiche de projet communication interne, ...)
3i1	Le service de communication a promu le fonctionnement des structures de communication transversales auprès des services internes	Pour garantir les possibilités et donc le succès des groupes de travail transdépartementaux, il est important que le service de communication en soutienne le fonctionnement, le fasse connaître et en assure la promotion. Communiquer en cas de risques et de crise	
Activité clé 4			
Communiquer en cas de risques et de crise			
4R1	La communication a permis d'anticiper la crise (communication des risques)	<p>Quentend-on par communication des risques ?</p> <p>La communication des risques concerne les risques auxquels les gens sont exposés avant qu'une catastrophe ou un incident ne se produise, mais il peut aussi s'agir de risques de</p>	<ul style="list-style-type: none"> • % des risques sur lesquels on a communiqué par rapport au total des risques pour lesquels des actions d'amélioration ont été fixées

<p>Les risques avancés sont réfléchis et rationnels</p> <p>La communication a contribué à résoudre la crise</p>	<p>la vie quotidienne, comme les risques liés au tabagisme, les risques de cancer du sein, les risques que l'on court quand on ne porte pas la ceinture de sécurité... Il ne s'agit donc pas ici de communication de crise, la communication qui a lieu pendant et après une catastrophe. Une bonne communication des risques constitue toutefois une bonne préparation à la communication de crise. Lorsque les gens savent à l'avance à quels risques ils sont exposés, quelles mesures ont été prises pour minimiser le risque d'incident ou de catastrophe et ce qu'ils doivent faire si quelque chose se produit, cela peut s'avérer très utile en cas d'incident ou de catastrophe. Les gens paniqueront ainsi moins vite et seront plus enclins à agir de manière adéquate, évitant ainsi que la catastrophe ne soit encore plus importante.</p> <p>Arguments de la communication des risques</p> <p>La tendance à reporter la communication des risques à plus tard est grande. Quelques arguments en faveur d'une réaction rapide:</p> <ul style="list-style-type: none"> • la communication des risques permet de gérer les attentes • la communication des risques aide à partager les responsabilités • la communication des risques jette les bases de la communication de crise. 	<p>(Important: il faut bien évaluer le genre de risques sur lesquels on communique)</p>
---	--	---

4R2	<p>Au bon moment, les informations correctes sont transmises aux bons groupes cibles</p>	<p>Les groupes cibles sont clairement définis, les instruments pour atteindre les groupes cibles sont clairement spécifiés, on dispose d'une structure de décision dynamique (la cellule de communication de crise) qui sait comment aborder la communication des risques et de crise et pour laquelle elle dispose d'un mandat indiscutable. Le plan de (communication de) crise détermine clairement à quel moment quelle information doit être diffusée par qui et où le service de communication peut obtenir le contenu exact et le faire valider.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • les groupes cibles ont été déterminés (selon planning) • la qualité et l'efficacité de l'inventaire des canaux d'information et moyens de communication appropriés, après enquête • qualité de la communication des risques sur base de critères établis
4R3	<p>Les groupes cibles ont réagi comme demandé</p>	<p>Ce domaine de résultats est difficilement prévisible mais en faisant relire et apprendre le plan de communication par un maximum de personnes d'horizons différents, on peut plus ou moins prévoir les réactions possibles. L'important ici est d'être honnête et de donner des instructions claires et concrètes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • le nombre de dérogations au plan d'action prévu lors d'exercices? • le nombre de dérogations au plan de communication prévu lors de crises?
4Q/C1	<p>Les groupes cibles sont satisfaits de la communication en cas de risques et de crise</p>	<p>Ce domaine de résultats est lui aussi difficile à prévoir. Le plan de communication doit être soutenu et appris par un maximum de personnes d'horizons différents. Après une crise/un exercice de crise il est instructif de se réunir avec les personnes concernées et d'évaluer l'approche et la communication. Il est conseillé d'intégrer les propositions d'amélioration le plus rapidement possible dans le plan de communication.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • le résultat d'enquêtes de satisfaction/évaluation concernant <ul style="list-style-type: none"> - le fait d'atteindre le bon groupe cible - avec la bonne information - au bon moment tant lors de tests qu'en cas de véritable crises • résultat d'enquêtes de satisfaction /évaluations

4Q/C2	Les groupes cibles ont confiance dans la communication	La confiance se construit. C'est un processus difficile. La confiance peut aussi rapidement être ébranlée. C'est la raison pour laquelle il est important de toujours être honnête, transparent et de ne pas créer de faux espoirs.	
4P1	Intégration du plan de communication de crise dans le plan de crise et le plan de communication général	<p>Le plan de communication de crise doit faire partie d'une part du plan de crise et d'autre part du plan de communication. Il doit en permanence être au centre de l'attention.</p> <p>Éléments du plan de communication de crise:</p> <ul style="list-style-type: none"> - répertorier ce qui ne va pas (doit déjà figurer dans le plan de crise) - l'histoire de base - la liste des acteurs - l'aperçu des instruments - la composition de la cellule de crise - les procédures et scénario - les questions prioritaires - les listes d'adresses 	<ul style="list-style-type: none"> • le % du nombre de réunions d'intégration versus total du nombre de réunions concernant le planning de communication • enquête sur la familiarité des acteurs/ parties prenantes avec le plan de crise et le plan de communication de crise.
4P2	Au sein de l'organisation et en dehors, chaque personne concernée sait quel rôle elle a à jouer dans le processus de communication	Il existe un scénario dont chacun est au courant et dans lequel chaque acteur connaît son rôle, y compris les stakeholders extérieurs. Pour atteindre cet objectif, le plan de communication de crise doit être accessible à tous et clair. Il n'est donc pas inutile d'organiser des sessions d'information, au cours desquelles l'approche en matière de communication est expliquée. Les exercices restent toutefois les meilleures formations.	<ul style="list-style-type: none"> • le résultat des évaluations de la lisibilité et de la compréhensibilité par un comité de lecture du scénario de communication de crise • le nombre et l'accessibilité des supports sur lesquels le scénario de communication de crise est mis à disposition

4P3	On s'exerce régulièrement	Hors périodes de crise, il est conseillé de faire des exercices pour apprendre à appliquer le plan. Les exercices en matière de communication de crise ne sont pas accessoires. Ils constituent des facteurs de succès importants pour une communication correcte en cas de crise.	<ul style="list-style-type: none"> • nombre d'incidents lors des exercices intensifs • % d'adaptations implémentées concernant les points faibles formulés à propos du scénario de communication de crise
4P4	Le réseau de la cellule de crise, dont les communicateurs, est entretenu, et ceci non seulement en temps de crise	Il est très important que le réseau des collaborateurs de crise soit actif et que chaque réunion soit mise à profit pour améliorer ou développer les compétences en matière de communication de crise. Un scan des compétences permet d'évaluer si un expert en communication est suffisamment qualifié pour remplir un ou plusieurs rôles de communication en temps de crise (voir Evaluation des compétences des professionnels de la communication: www.risicoencrisis.nl)	<ul style="list-style-type: none"> • % de la cellule de crise qui est satisfait de l'efficacité des réunions après enquête • résultat moyen de l'évaluation des compétences

Toutes les activités clés

1i2	Un plan de communication intégral et intégré est développé	Il y a deux raisons d'établir un bon plan de communication, une raison interne et une raison externe. La raison interne est qu'avec un bon plan on ne laisse rien au hasard. Tout se combine parfaitement. Les collaborateurs disposent d'un manuel pour commencer une tâche et les	<ul style="list-style-type: none"> • degré de réalisation du plan de communication selon planning • % des groupes cibles qui sont au courant des objectifs de communication
-----	--	--	---

		<p>moyens et le temps disponibles sont prévus pour cela.</p> <p>La raison externe: convaincre les décideurs et impliquer les parties prenantes dans l'exécution.</p> <p>Un plan de communication bien conçu aide l'organisation à réaliser son plan de management ou son contrat de gestion. Il fait donc partie intégrante du plan de management.</p> <p>Un plan de communication intégral détermine la stratégie à travers toutes les activités clés.</p>	
113	La gestion des connaissances est mise en place		<ul style="list-style-type: none"> • degré de réalisation du plan de gestion des connaissances selon le planning

6. Benchlearning

Le groupe de travail a interrogé plusieurs services fédéraux sur leur stratégie de management et de communication et leur expérience du BSC. Un questionnaire semi-structuré a été utilisé à cet effet (annexe 2 page 64).

Les paramètres n'ayant pas pu être mis en concordance mutuelle, il est vite apparu que l'on en viendrait à comparer des pommes avec des poires et qu'il faudrait tenir compte de contextes et de processus différents, ce qui rendait peu réaliste la réalisation d'un véritable exercice de benchmarking.

Il s'agissait dès lors davantage de benchlearning. Jeter un coup d'œil chez le voisin permet aussi de collecter des informations pratiques et intéressantes. L'objectif était d'obtenir des informations sur la phase d'implémentation d'un BSC en général, d'un BSC pour la communication en particulier, et de dégager les éventuelles courbes d'apprentissage et les bonnes pratiques.

Quoi qu'il en soit, l'exercice était difficile et pour deux raisons, il n'a pas pu mener à des conclusions allant dans un sens précis:

1. l'étude a probablement été réalisée trop tôt dans le processus du BSC
2. le questionnaire était assez complexe, ce qui demandait beaucoup de temps pour répondre aux questions et compliquait le traitement des réponses.

Le groupe de travail a cependant formulé les constats suivants :

- dans la plupart des services interrogés, il y a un plan de management et un plan de communication
- le plus souvent, on se soucie de 'mesurer' la performance du fonctionnement, et l'un ou l'autre système de mesure des performances (BSC ou autre instrument) a été mis en place ou est en préparation
- souvent, on ne peut déterminer clairement si le service s'est amélioré avec la mesure des performances. Cependant, les exceptions confirment la règle. Dans certains services, comme par exemple à l'ONEM, il y a dans la culture organisationnelle une 'logique objectivante', où la mesure et les actions correctrices font partie des pratiques quotidiennes
- les activités de mesure, de suivi et de correction de la politique de la communication avec un BSC en sont encore, de manière générale, dans une phase de début. Une collaboration coordonnée et la recherche de synergies pourraient être très fructueuses.

7. Liste de mots clés⁶

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

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

Benchmarking

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

- **Benchmarking interne**

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

- **Benchmarking des processus et des résultats**

Le benchmarking des processus compare des activités et des processus. Le benchmarking des résultats compare des outputs, des effets et d'autres indicateurs de résultat tels que la qualité et l'efficacité. Dans tous les cas, l'intention est d'améliorer les processus critiques et les activités spécifiques. Le benchmarking des processus et celui des résultats se complètent et sont en principe tous deux nécessaires pour tirer des conclusions en matière de bonnes pratiques.

6. La liste de mots clés de cette publication a été compilée de BSC-Instrument de modernisation de l'Administration fédérale, voir aussi www.fedweb.belgium.be/fr/publications



- **Benchmarking stratégique**

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

Carte stratégique (Strategy Map)

Un diagramme de cause à effet qui décrit la manière dont une organisation peut créer de la valeur. Des facteurs clés de succès pour les objectifs stratégiques sont reliés entre eux dans des rapports de cause à effet explicites par le biais des perspectives du BSC. La carte stratégique est un élément essentiel pour décrire le cadre d'un BSC stratégique.

Client (Customer)

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

Compétences-clés

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

Critère (étalon, échelle de mesure, indicateur, standard)

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

Culture

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

Déclaration de mission (Mission statement)

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

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

Effet de cascade

Le processus pour élaborer des tableaux de bord de manière orientée dans un enchaînement graduel, le lien sous-jacent entre les phases précisant la cohérence; par exemple de la vision aux objectifs concrets pour les collaborateurs. Chaque niveau de l'organisation développe des tableaux de bord qui influencent les objectifs et les mesures dans le tableau de bord du groupe auquel il rapporte.

Efficacité (Effectiveness)

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

Efficacité des coûts

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

Efficience (synonyme: Rendement) (Efficiency)

Critère pour faire les choses de manière appropriée. Les outputs par rapport aux inputs ou au coût. La productivité peut être considérée comme un synonyme. La productivité est mesurée sur la base de l'ensemble des facteurs de production ou sur la base d'un facteur spécifique.

Efficience des coûts


L'output obtenu au coût le plus bas.

Facteurs clés de succès (FCS) (Critical Success Factors) (CSF)

Les aspects matérialisés et mesurables des conditions critiques de succès, à savoir les conditions nécessaires à la réussite de l'organisation à moyen terme. La carte stratégique clarifie le lien entre les FCS. Un FCS est traduit vers un ou plusieurs indicateurs clés de performance.

Gestion des performances

Il s'agit d'une approche de gestion stratégique qui examine comment les choses se présentent. Décrit les méthodes, les processus, les systèmes utilisés pour la gestion des processus d'entreprise dans une organisation.



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

Indicateur clé de performance (Key Performance Indicator) (KPI)

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

Indice

Un rapport, calculé sur base de différents indicateurs, qui fait l’inventaire de la situation actuelle de la politique ou d’une partie de celle-ci en ayant pour fonction de poser un diagnostic.

Innovation

En termes généraux, ceci signifie l’introduction de quelque chose de nouveau. Dans un contexte BSC, il s’agit de la combinaison et de l’utilisation créative d’éléments de connaissance existants et nouveaux pour l’amélioration de services, produits, processus, méthodes d’organisation existants ou le développement de nouveaux services, produits, processus, méthodes, organisation en vue de la création ou du maintien de valeur ajoutée. Fait partie d’une des perspectives de base.

Lagging indicator (voir aussi **Leading indicator**)

Indicateur retardé. Met l’accent sur le résultat à la fin d’une période de référence. Il ne change que suite à des actions ou événements préalables. Par ex.: chômage, coût de la main-d’oeuvre, satisfaction du travailleur.

Leading indicator (voir aussi **Lagging indicator**)

Indicateur avancé. Il devance d’autres actions et événements qui en dépendent et suivront. Par ex.: demandes de dossiers, absentéisme.

Mesure de performance (Performance measurement)

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

Mesure zéro

Le traçage des performances actuelles d'une organisation pour déterminer les valeurs de départ d'une série sélectionnée d'indicateurs. Ceci est nécessaire pour sonder périodiquement l'évolution des actions d'amélioration menées afin d'atteindre les objectifs.

Mission

Définition relativement statique et succincte des fondements, du focus stratégique, des valeurs et des normes ou modèles comportementaux d'une organisation. La mission répond essentiellement aux questions de base: "que voulons-nous?" "comment voulons-nous atteindre cela?" "à quelles normes et valeurs attachons-nous de l'importance?" Dans un service public, la mission inclut le rôle social qu'il joue.

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

Moyens (Ressources)

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

Objectif

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

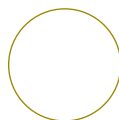
Objectif opérationnel

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

Orientation client

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

- entendre ce que dit le client



- vouloir vraiment aider le client qui rencontre un problème. Une solution est recherchée en concertation avec le client, de manière adéquate, en tenant compte de l'intérêt du client et de l'organisation.

Partie prenante (Stakeholder)

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

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

PDCA (cycle) (Cercle de Deming)

Abréviation de: Plan - Do - Check - Adjust/Act (Planifier - Réaliser - Contrôler - Corriger). Modèle dynamique qui vise l'amélioration continue. Les enseignements que nous tirons en parcourant les quatre phases du premier cycle nous permettent d'entamer un second cycle, etc. Ce cycle, basé sur le changement permanent, est la spirale de l'amélioration. (Cette vision est due à W. Edwards Deming, lequel s'est inspiré d'un concept des années '30, dont l'origine remonte à Walter Shewhart, Western Electric; d'où le nom de "Cercle de Deming").

Performance

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

Perspective (Dimension, Domaine)

Domaine d'attention au sein duquel un facteur clé de succès (FCS) est formulé au sujet d'un objectif. Il y a classiquement quatre domaines: le résultat en soi, la qualité des résultats pour les intéressés, les processus dans le propre service pour permettre ces résultats et l'innovation ou rénovation de l'organisation.

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

Le plan de management contient entre autres les objectifs stratégiques que l'on veut atteindre à long terme, et la manière dont ceux-ci sont traduits en objectifs opérationnels à court terme (1 an) et à moyen terme

(2 à 3 ans). Il donne aussi une image globale des moyens financiers.

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

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

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

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

Point d'attention

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

Politique

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

Processus

Un processus consiste en un enchaînement d'étapes au cours desquelles sont effectuées des activités qui apportent une valeur ajoutée pour le client, lors de la réalisation d'un produit ou d'un résultat final fixé. A chaque étape peuvent être engagés des personnes, des matériaux, des équipements ou d'autres moyens.

Tout processus implique des inputs et des outputs mesurables et la définition de paramètres permettant de piloter le cours des activités et de le maîtriser. Un même processus peut résulter de différentes procédures.

Nous pouvons distinguer trois principaux types de processus:

- les processus-clés (ou processus primaires) contribuent directement à atteindre le résultat à destination du citoyen/utilisateur.
- les processus de soutien visent à créer les conditions rendant possibles les processus primaires (exemples: gestion du personnel, gestion de l'équipement).

- les processus de management concernent la gestion de la stratégie, de la planification, de l'exécution, de l'évaluation et de la correction (cycle PDCA).

Processus-clé (Key process)

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

Projet

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

Score

Le résultat de la mesure d'un indicateur déterminé; il peut s'agir d'un chiffre, d'un pourcentage, d'une évolution ou du respect ou non du planning d'un projet.

Seuil critique (Limite de tolérance)

Score pour un indicateur à partir duquel on tombe dans une autre catégorie d'évaluation ou code de couleurs.

SMART (terme anglais signifiant malin, habile)

Acronyme formé sur la base de: Specific - Mesurable - Accurate - Relevant - Time bound, et en traduction: Spécifique - Mesurable - Acceptable - Réaliste – lié au Temps. La mesure dans laquelle les objectifs sont réalisés est mesurée avec des indicateurs de prestation.

Stratégie

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

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

Gère de manière synoptique une série limitée d'indicateurs reprenant toutes les informations essentielles, et indique en un clin d'oeil, pour

certains groupes cibles déterminés au préalable, à des instants précis, si les données mesurées sont acceptables ou non.

Tableau de bord consolidé

Un tableau de bord basé sur le résumé d'un certain nombre de tableaux de bord de base, provenant en général de niveaux inférieurs de l'organisation.

Valeur

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

Vision

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





8. Sources et Bibliographie

Balanced Scorecard- Instrument de modernisation de l'Administration fédérale.

Bruxelles, SPF Personnel et Organisation, 2006.

Projets d'amélioration-BPR - Instrument de la modernisation de l'administration fédérale.

Bruxelles, SPF Personnel et Organisation, 2005.

Buurma, H. 2001. Marketing van overheidsbeleid. Utrecht, Lemma, 2001.

Daniël Coninckx (Red.). 2004. Overheidscommunicatie in België - Een overzicht. Antwerpen-Apeldoorn, Garant, 2004.

Decroix, Chris, de Villers, Pierre et Pleunes, Jean-luc, Le plan de communication d'une organisation, Bruxelles, IFA, 2007.

Delanoeye, Patrick, Schulpen, Marc en e.a. 2005. Het Gemeentedecreet, de nieuwe beleidsinstrumenten anders bekeken. Brussel: Politeia - BDOAtrio, 2005.

Government Performance and Results Act of 1993.

<http://www.balancedscorecard.org/GPRA/tabid/115/Default.aspx>. [Online] Balanced Scorecard Institute , 1993.



Jos Huypens, directeur Communicado Int.,. 2007.

Communicatiemanagement voor openbare besturen. Brussel : Politeia NV, 2007.

Kaplan, Robert en Norton, David. 1996. The balanced scorecard: translating strategy into action. Boston : Harvard Business School Press, 1996.

Libaert, Thierry et de Marco, André. 2006. Les Tableaux de bord de la Communication. Paris : Dunod, 2006.

Libaert, Thierry. 2003. Le plan de communication. Paris : Dunod, 2003.



Pol, Bert, Swankhuizen, Christine en van Vendeloo, Peter. 2007. Nieuwe aanpak in overheidscommunicatie. Bussum : sn, 2007.

Slangen, Noël. 2006. Modellen van C. Strategische communicatie in 62 verrassende modellen. Den Haag : Sdu Uitgevers bv., 2006.

Van Dijk Consulting. Tien valkuilen in balanced scorecards-trajecten. Utrecht : sn.

Vos, Marita, Dr.ir. 2004. Handleiding Communicatie-kwaliteitsmeter gemeenten. Utrecht : sn, 2004.

Communicatie in het hart van het beleid, Platform 1 , Den Haag, RVD – Communicatiereeks, 2004.

Annexe 2: questionnaire benchlearning

QUESTIONNAIRE « BALANCED SCORECARD COMMUNICATION»

Organisation :

Nom de la (des) personne(s) de contact :

Nom de l'interviewer :

Date de l'interview :

1. Management général dans l'organisation fédérale

1.1 Un plan de management (intégré) global a-t-il été élaboré dans votre organisation?

1.2 Quelles sont la vision et la mission, ainsi que les valeurs, de votre organisation?

1.3 Quels sont les objectifs stratégiques de votre organisation?

1.4 Quels sont les objectifs opérationnels de votre organisation?

1.5 Le suivi du plan de management a-t-il été effectué à l'aide d'un système de mesure et de suivi?

1.6 Si c'est le cas :

- a. S'agissant de la mesure et du suivi du management global de l'organisation, un balanced scorecard ou un autre système de mesure des prestations ou de la qualité ont-ils été utilisés? (ex.: CAF, ISO, enquêtes de satisfaction, etc.)
- b. L'outil comporte-t-il également des indicateurs en matière de communication?
- c. Comment les résultats de mesure sont-ils utilisés?
- d. Le management est-il satisfait de l'outil utilisé?

2. Management de la communication dans l'organisation fédérale

2.1 Où/comment la politique et les missions relatives à la communication sont-elles définies dans l'organisation?

- 2.2 Existe-t-il, au sein de l'organisation, une stratégie ou un plan de communication?
- 2.3 Existe-t-il au sein de l'organisation, par écrit, une vision, une mission et des valeurs en matière de politique de communication?
- 2.4 Si c'est le cas :
- 2.4.1 Ces documents font-ils intégralement partie du plan de management de l'organisation?
 - 2.4.2 Des objectifs stratégiques ont-ils été définis en matière de communication?
 - 2.4.3 Des objectifs opérationnels ont-ils été définis en matière de communication?
- 2.5 Qui est en charge de l'exécution des missions relatives à la communication (quel(s) service(s) de l'organigramme)?
- 2.6 La communication externe de l'organisation est-elle évaluée? Si c'est le cas, comment?
- 2.7 La communication interne de l'organisation est-elle évaluée? Si c'est le cas, comment?
- 2.8 Les initiatives isolées en matière de communication sont-elles évaluées? Si c'est le cas, comment?
- 2.9 Quel pourcentage du budget total relatif à la communication est consacré à l'évaluation de l'effectivité et de l'efficacité des actions de communication?
- 2.10 La personne responsable de l'exécution de la politique de communication dans l'organisation est-elle membre du comité de direction (ou assiste-t-elle aux réunions du comité de direction)?
- 2.11 L'organisation a-t-elle été accompagnée lors de l'élaboration de sa politique de communication? Si c'est le cas, quels bureaux ou consultants externes ont assuré cet accompagnement?
- 2.12 A combien se monte le budget de communication global de l'organisation (pourcentage du budget total de l'organisation)?

3. Mesure et suivi de la politique de communication

- 3.1 Dans votre organisation, un outil particulier de mesure et de suivi a-t-il été utilisé en ce qui concerne la qualité et/ou les prestations en matière de communication?
- 3.2 Si c'est le cas, s'agit-il d'un balanced scorecard? Ou s'agit-il d'un autre outil de mesure, à savoir.....
- 3.3 S'agissant de l'outil utilisé:
 - 3.3.1 Depuis quand est-il utilisé?
 - 3.3.2 Qui a été impliqué dans le développement et l'implémentation de l'outil? (Quels fonctionnaires dans quelle(s) fonction(s)?)
 - 3.3.3 Dans quelle mesure le service de communication a-t-il été impliqué?
 - 3.3.4 Sur quelle base l'outil de mesure a-t-il été élaboré : les objectifs stratégiques (ex. : amélioration de l'image de l'organisation, optimisation de la communication interne) ou plutôt les activités de base (ex. : organisation professionnelle de conférences de presse, accueil professionnel de nouveaux arrivants)?
 - 3.3.5 Des facteurs critiques de succès (FCS) ont-ils été signalés?
 - 3.3.6 Un plan de stratégie a-t-il été élaboré?
 - 3.3.7 Des indicateurs ont-ils été déterminés en ce qui concerne les différents moyens de communication
 - 3.3.8 Différents indicateurs ont-ils été définis quant aux outils de communication interne et externe?
 - 3.3.9 Qui est responsable de l'introduction des résultats de mesure pour les indicateurs? Est-ce une introduction automatique? Les mesures sont-elles effectuées minutieusement et sont-elles fiables?
 - 3.3.10 Si l'on utilise, au sein de l'organisation, un réseau de correspondants de communication : dans quelle mesure ce réseau est-il impliqué dans l'utilisation de l'outil de mesure?
 - 3.3.11 Les utilisateurs sont-ils satisfaits de l'outil (à différents niveaux, au niveau de l'exécution et du management)? Pour quelles raisons?
 - 3.3.12 Comment décririez-vous les expériences tirées de l'outil?
 - 3.3.13 Le management de l'organisation encourage-t-il l'utilisation de l'outil?

- 3.3.14 De quelle manière les résultats de mesure sont-ils relatés : par qui, quand et avec quelle périodicité? L'utilisation d'un BSC et les résultats retirés font-ils l'objet d'une communication plus vaste au sein de l'organisation?
- 3.3.15 Quelle est la procédure suivie pour le traitement des données en vue de leur rapportage?
- 3.3.16 La direction tient-elle compte des résultats de mesure : mesure, rapport, discussion, rectification des actions et des objectifs?

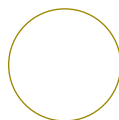
4. Moyens de communication

- 4.1 Quels sont les moyens de communication utilisés dans l'organisation (online et offline)?
- 4.2 Existe-t-il un manuel ou une flow chart, par écrit, pour la communication interne de l'organisation?
- 4.3 Existe-t-il un manuel ou une flow chart, par écrit, pour la communication interne de l'organisation?
- 4.4 Un réseau de correspondants de communication a-t-il été mis sur pied, au sein de l'organisation, à travers les différentes directions générales?

5. Do's et dont's

- Avez-vous des recommandations quant à la communication BSC? Ce qui peut se faire, ce qui ne le peut pas?
- Pourquoi recommanderiez-vous/déconseilleriez-vous l'utilisation du BSC?

6. Considération finale : comment votre organisation a-t-elle changé? En mieux/en pire?





Annexe 3: CD-Rom

Le CD-rom joint à la brochure reprend

- la carte stratégique
- le tableau récapitulatif
- un modèle de KPI.

Ces documents sont présentés sous des formats qui vous permettent de les retravailler en fonction du contexte propre à votre organisation.



SPF Chancellerie du Premier Ministre
Direction générale Communication externe
Rue de la Loi 16
1000 Bruxelles
Tél.: 02/501.02.11
E-mail: communicationexterne@belgium.fgov.be
www.belgium.be

SPF Personnel et Organisation
Direction générale Communication interne et Gestion des connaissances
Rue de la Loi 51
1040 Bruxelles
Tél.: 02/790.58.00
E-mail: info@p-o.belgium.be
www.p-o.belgium.be



Editeur responsable: Jacky Leroy • rue de la Loi 51 • 1040 Bruxelles
Dépôt légal: D/2008/7737/40
Novembre 2008

