

Projet d'integration Q P 10

CONTRIBUTION A L'APPLICATION DU CADRE D'AUTO-EVALUATION DES FONCTIONS PUBLIQUES (CAF)



GROUPE 05

ALVAREZ Neyda
BOURGEOIS Colette
CONTRERAS Cecilia
RAKOTONIRAINY Corrie

Tuteur : J.P. CALISTE

28 janvier 2011

Sommaire

Remerciements	4
Glossaire	5
Introduction	6
CHAPITRE I.- Contexte, enjeux et problématique	7
I a.- Contexte	7
I b.- Enjeux	8
I c.- Problématique	11
CHAPITRE II.- « Référentiel » CAF et état de l'art	13
II a.- « Référentiel » CAF	13
II b.- Organisations CAF	17
II c.- Etat de l'art européen	19
II d.- Autres outils qualité	25
CHAPITRE III.- Solutions possibles et résultats obtenus	26
III a.- Identification des causes racines	26
III b.- Recherche et choix de solution	28
III c.- Plan d'action	34
III d.- Résultats	37
Conclusion	43
Bibliographie	45
Annexes	48
Annexe 1.- Fiche pratique	48
Annexe 2.- Recommandations pour la réalisation de doc de communication	50
Annexe 3.- Exemple de newsletter	51
Annexe 4.- Note de clarification	52
Annexe 4.- Note de clarification	52
Annexe 4.- Définitions	62

Sommaire des figures

Figure 1 : Interactions entre organismes publics, autorités de tutelle et « clients »	7
Figure 2 : Enjeux des services publics	8
Figure 3 : Expliciter le sens	12
Figure 4 : Cadrer le problème	13
Figure 5 : Modèle CAF	15
Figure 6 : Interactions entre organisations CAF	17
Figure 7 : 10 années du CAF	19
Figure 8 : Mise en place du CAF en Europe	21
Figure 9 : Promotion et soutien du CAF en Europe	22
Figure 10 : Pays utilisateurs du CAF	24
Figure 11 : Utilisateurs du CAF par secteur	24
Figure 12 : Positionnement du CAF par rapport aux outils qualité 1	25
Figure 13 : Positionnement du CAF par rapport aux outils qualité 2	26
Figure 14 : Processus de recherche de solutions	27
Figure 15 : Identification des bonnes pratiques	27
Figure 16 : Identification des acteurs	28
Figure 17 : Bonne pratique 1 : améliorer les points critiques du CAF	29
Figure 18 : Bonne pratique 2 : Assurer la promotion du CAF	30
Figure 19 : Bonne pratique 3 : Apporter un support aux utilisateurs	33
Figure 20 : Solutions retenues	33
Figure 21 : Plan d'action général	34
Figure 22 : Plan d'action 1 – Application du CAF	35
Figure 23 : Plan d'action 2 – Validation des solutions retenues	36
Figure 24 : Plan d'action 3 – Mise en œuvre des solutions	36
Figure 25 : Fiche pratique « le CAF en 10 étapes » - Recto	39
Figure 26 : Fiche pratique « le CAF en 10 étapes » - Verso	39
Figure 27 : Bonnes pratiques pour la réalisation de documents de communication	40
Figure 28 : Exemple de newsletter	42

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier tout d'abord M. Jean Pierre CALISTE, le tuteur de notre projet d'intégration, sans qui cette étude n'aurait pas vu le jour.

Nous lui sommes grées, ainsi qu'à M. Gilbert FARGES, pour leurs précieux conseils.

Nous sommes également très reconnaissantes à Mme Sandrine CANTER, Coordinatrice Qualité à l'Université libre de Bruxelles, et à Mme Christine DEFOIN, Consultante Qualité et Présidente d' IMPEQes, pour leur chaleureux accueil et le temps qu'elles ont bien voulu nous accorder.

Que M. Bertrand De QUATREBARBES, Directeur de France Qualité Publique, et Mme Ann STOFFELS, Organisatrice de Programmes au Centre de Ressources CAF, soient également remerciés pour les informations qu'ils nous ont fournies.

Nous n'oublions pas, non plus, les étudiants de la promotion 2010-2011 du Master Management de la Qualité et du Mastère Normalisation, Qualité, Certification et Essais avec qui nous avons partagé des moments importants.

D'une façon plus générale, nous remercions toutes les personnes qui ont collaboré à ce projet, pour l'intérêt et l'expérience enrichissante de cette mission.

GLOSSAIRE

BP : Bonne Pratique.

Cabinet de conseil C3N : Cecilia Contreras, Colette Bourgeois, Corrie Rakotonirainy, Neyda Alvarez.

Cabinet de conseil JPC : Jean Pierre CALISTE.

CNQP : Comité National de la Qualité et de la Performance.

EFQM : European Foundation for Quality Management.

EIPA : European Institute of Public Administration.

EUPAN : European Public Administration Network.

FAR MFQ : Fédération des Associations Régionales du Mouvement Français pour la Qualité.

FQP : France Qualité Publique.

IMPEQes : Initiative de Mise en Partage des Expériences Qualité dans l'Enseignement Supérieur.

IPSG : Innovative Public Service Group.

ISO : Organisation Internationale de Normalisation.

CAF : Common Assessment Framework ou Cadre d'Auto-évaluation des Fonctions publiques.

Par commodité, dans ce rapport le CAF sera appelé « Référentiel » CAF ou CAF.

MFQ : Mouvement Français pour la Qualité.

Nb : nombre.

PDS : Planification Dynamique Stratégique.

QQOQCP : Qui Quoi Où Quand Comment Pourquoi.

RH : Ressources Humaines.

TQM : Total Quality Management.

INTRODUCTION

Dans une société en perpétuel mouvement, les services publics doivent s'adapter.

La réussite de la réforme de l'état implique qu'ils établissent un diagnostic permettant de vérifier leur efficacité et mettent en œuvre un plan d'action débouchant sur des résultats.

Pour ce faire, il est important qu'ils mettent en œuvre des outils leur permettant de répondre au mieux à ce changement de culture.

Le CAF, Cadre d'auto-évaluation des fonctions publiques, issu du modèle EFQM, fait partie de ces outils.

Cependant, à l'heure actuelle, il est peu utilisé dans certains pays et notamment en France.

L'objectif de cette étude est d'analyser les causes de cette situation et de proposer de premières solutions permettant d'y remédier.

CHAPITRE I. – Contexte, enjeux et problématique

I a. Contexte

Un organisme public peut-être à caractère marchand où non-marchand.

Sa mission, ses objectifs et son financement sont définis par une autorité de tutelle par l'intermédiaire d'une chartre où d'une convention. Il ne peut décider seul de ses choix stratégiques et de sa façon de les mettre en œuvre.

Sa mission étant de répondre aux besoins et attentes des citoyens, il peut être considéré comme un fournisseur de service, les citoyens devenant ainsi ses clients.

Un organisme public se trouve donc à l'interface entre l'autorité de tutelle et les clients.

Au sein d'une même entité, comme dans toute entité, il existe également des relations clients-fournisseur.

Enfin, pour pouvoir réaliser leurs missions, il est parfois nécessaire que ces entités collaborent entre elles. Ces interactions entre entités peuvent être, là encore, des relations clients–fournisseurs.

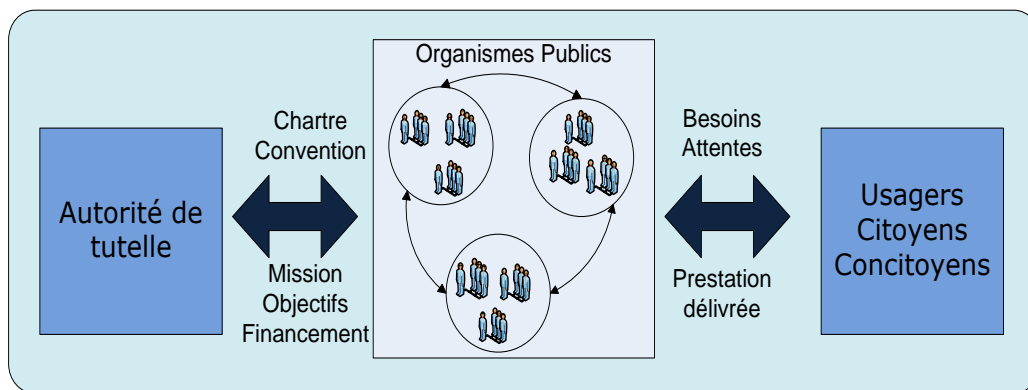


Figure 1 - Interactions entre organismes publics, autorités de tutelle et « clients » (17) d'après (1)

La démarche qualité d'un organisme public devra donc concilier deux objectifs principaux :

- garantir la mission définie par l'autorité de tutelle,
- répondre aux attentes et satisfaire les besoins des clients internes et externes.

Afin de cadrer un sujet qui est vaste, il a été décidé de se limiter aux services non-marchand.

En effet, depuis longtemps, les services publics marchands, tout comme les entreprises privées, se sont engagés dans des démarches qualité pour faire face à la concurrence et répondre aux besoins de plus en plus pressants des clients.

De ce fait, ils sont susceptibles de connaître un grand nombre d'outils qualité et d'avoir choisi d'utiliser ceux qu'ils ont jugés comme étant les plus adaptés à leurs activités et à leur niveau de maturité par rapport à une démarche qualité.

Ils sont donc, à priori, beaucoup moins concernés par l'objet de l'étude.

I b. Enjeux

Pour les organismes publics, les enjeux sont nombreux. Ils peuvent être classés en huit familles.



Figure 2 - Enjeux des services publics (17) d'après (2),(3),(4)

a - Enjeux économiques

La compétitivité et la productivité de l'économie dépendent des services publics. Ces derniers ont donc un impact direct ou indirect sur la vie des entreprises et sur l'attractivité du pays vis-à-vis des investisseurs étrangers.

b – Enjeux sociaux

Les enjeux sociaux sont fondamentaux puisqu'ils sont relatifs à tous ce qui a une influence sur la santé morale, physique et mentale des citoyens, personnels etc.

Ils concernent la qualité des services publics, la qualité de vie individuelle (droits, libertés...) et la cohésion globale de la société (paix civile, cohésion sociale, niveau sanitaire...).

c – Enjeux administratifs

« Avec vous, l'Etat se modernise » est le slogan du portail de l'administration publique de la France d'aujourd'hui.

La Réforme de l'état avec le vote de la Loi Organique relative aux Lois de Finance (LOLF, août 2001) est, en effet, une réforme profonde qui implique une gestion publique tournée vers la performance et plus uniquement conditionnée par une logique de moyens.

Cette réforme impose aux responsables de définir, chacun à leur niveau, les stratégies, les objectifs et les indicateurs de performance des politiques publiques dont ils sont chargés.

Trois catégories d'objectifs de performance sont présentées dans les rapports annuels de performance :

- objectifs d'efficacité socio-économique : bénéfice tangible attendu de l'action de l'Etat pour le citoyen et la collectivité,
- objectifs de qualité de service : qualité attendue du service rendu à l'utilisateur,
- objectifs d'efficacité de gestion ou d'efficience : optimisation attendue par rapport aux moyens utilisés et résultats obtenus.

La LOLF met en place une gestion plus démocratique et plus performante au service de tous : citoyens, usagers du service public, contribuables et agents de l'Etat.

Ceci doit se traduire par des améliorations réelles avec des résultats tangibles : agir plus efficacement pour le citoyen, s'assurer que chaque usager bénéficie d'un service public de meilleure qualité et garantir à chaque contribuable que les impôts et taxes qu'il acquitte sont utilisés au mieux.

L'approche qualité est la meilleure façon d'effectuer des changements profonds à partir de l'observation des faits et la réflexion sur les valeurs essentielles.

d – Enjeux financiers

La démarche qualité et la démarche d'efficience ne peuvent pas être séparées.

Une amélioration de la qualité implique une meilleure utilisation des moyens et des ressources disponibles mais nécessite, cependant, un minimum d'investissement en ressources humaines et financières au départ.

e – Enjeux démocratiques

L'Etat bénéficie de la confiance des citoyens en satisfaisant leurs besoins.

Cependant, un effort significatif est nécessaire pour leur faire comprendre les limites des objectifs-qualité poursuivis car il n'est pas rare que l'amélioration de la qualité ait pour premier effet de rendre les citoyens de plus en plus exigeants.

En effet, aujourd'hui, les citoyens ont tendance à attendre des organismes publics le même service que celui proposé dans le privé.

f – Enjeux nationaux

La qualité fait partie de la tradition, de la culture et de l'image que la France a donnée. La qualité des services publics est au cœur de cette ambition.

g – Enjeux européens

Le CAF a été élaboré à la demande du Conseil des Ministres pour les services publics en Europe. Les services publics des différents pays de l'Union Européenne peuvent ainsi comparer leurs performances avec celles des autres pays. Ils peuvent également partager leurs expériences et échanger sur leurs difficultés.

h – Enjeux internationaux

Ces enjeux sont liés aux enjeux économiques, à savoir l'attractivité pour les investisseurs potentiels, mais ils sont également en relation avec les enjeux nationaux pour ce qui est de l'image de la France. Les services publics de pays hors Europe utilisateurs du CAF, comme la Chine, participent aux conférences qualité européennes et, de ce fait, sont informés des réalisations françaises.

D'une manière générale, pour pérenniser leurs activités et répondre aux nouveaux besoins et demandes de la société, le secteur public doit faire face à de nombreux challenges.

- renforcer sa crédibilité auprès des citoyens, usagers et contribuables,
- donner confiance aux prescripteurs, organismes de tutelle, autres états membres de l'Union Européenne et investisseurs potentiels,
- améliorer la qualité de service,

- accroître la performance collective et individuelle des agents de l'état et développer leur motivation par l'implication,
- optimiser, cibler et maîtriser leurs dépenses.

En période de crise financière et de réduction des budgets, les administrations publiques sont vivement concernées par l'efficacité, l'efficience, la transparence, la responsabilité et la conscience du service rendu.

Elles doivent, en effet, répondre à des exigences à la fois quantitatives et qualitatives.

Elles sont également tenues de respecter des enveloppes budgétaires pour atteindre leurs objectifs socio-économiques. Cela nécessite d'être capable de trouver un équilibre entre les besoins des citoyens, des autorités publiques et des autres parties-prenantes.

L'application des principes du nouveau management combinés à la mise en place d'une démarche qualité en général et du « référentiel » CAF en particulier peut les y aider.

I c. Problématique

Le CAF est assez peu utilisé à ce jour dans certains pays, notamment en France. L'objet de cette étude est de comprendre pourquoi et de proposer des solutions.

Expliciter le sens

Afin d'expliciter le sens pour pouvoir rendre plus claire la stratégie globale, une Planification Dynamique Stratégique (PDS) a, tout d'abord, été réalisée.

Cet outil a permis de prendre en compte tous les aspects de la problématique et d'en avoir, au final, une vision globale.



Figure 3 – Expliciter le sens (17)

Clarifier la problématique

Pour bien clarifier la problématique, et rechercher ensemble les enjeux, l'outil « QOOQCP » a ensuite été utilisé.

D'une problématique un peu confuse, il a été possible d'extraire une question simple pour résoudre la problématique posée, à savoir : comment faire appliquer le « référentiel » CAF ?

Donnée d'entrée : Problématique générale	Diffusion et application du référentiel CAF Common Assessment Framework (Cadre d'Auto-évaluation des Fonctions Publiques).	
	Directs	Indirects (éventuels)
Qui ? <i>Qui est concerné par le problème ?</i>	Emetteurs : IPSP Récepteurs : Les différents acteurs des administrations publiques nationales, régionales ou locales européennes.	Emetteurs : EFQM, Université des sciences administratives Speyer (Allemagne), CEN. Récepteurs : Toute autre administration hors Europe, toute autre organisation publique mondiale
Quoi ? <i>C'est quoi le problème ?</i>	Mettre en œuvre le référentiel d'excellence CAF.	
Où ? <i>Où apparaît le problème ?</i>	Europe, notamment en France.	
Quand ? <i>Quand apparaît le problème ?</i>	Depuis sa présentation en mai 2000 à la conférence de Lisbonne .	
Comment ? <i>Comment mesurer le problème ? Comment mesurer ses solutions ?</i>	Problème Faire un état des lieux : - En interviewant les parties prenantes. - En faisant des recherches sur des exemples d'application du CAF (où, par qui, quand, comment). - En cherchant s'il existe des études sur le sujet. Solution Analyser les réponses pour trouver les critères de succès et les points à améliorer.	
Pourquoi ? <i>Pourquoi résoudre ce problème ? Quels enjeux quantifiés ?</i>	- Aider les administrations publiques à améliorer leur performance. - Fournir un outil pour qu'ils se situent par rapport aux autres organisations. - Leur permettre de partager les bonnes pratiques. - Améliorer le référentiel CAF.	
Donnée de sortie : <i>Question explicite et pertinente à résoudre</i>	Comment faire appliquer le référentiel CAF?	

Figure 4 - Cadrer le problème (17)

CHAPITRE II. – « Référentiel » CAF et état de l'art

II a. – « Référentiel » CAF (5) à (12)

a – Définition, principe et objectifs

Le « référentiel » CAF (Common Assessment Framework ou Cadre d'Auto-évaluation des Fonctions publiques) est un outil de management par la qualité totale, issu de deux modèles :

- le modèle d'excellence EFQM (Fondation Européenne pour le Management par la Qualité),
- le modèle de l'université des sciences administratives de Speyer en Allemagne.

Son principe de base repose sur la question suivante : comment améliorer une organisation par l'auto-évaluation ?

C'est un outil gratuit spécialement conçu pour aider les organisations publiques européennes à améliorer leur performance :

- en s'appropriant les techniques modernes de management par la qualité,
- en établissant un diagnostic permettant de définir des actions d'amélioration.

Le « référentiel » CAF peut servir de pont entre les différents modèles utilisés pour le management par la qualité.

Il peut être utilisé à tous les niveaux du secteur public (national, fédéral, régional, local).

b - Origine, développement et évolution

Le travail préparatoire réalisé par le réseau des directeurs généraux en charge des administrations publiques des états membres, l'EUPAN a conduit, en novembre 1998, à une déclaration ministérielle contenant les principes généraux de l'amélioration de la qualité des services procurés aux citoyens.

Le « référentiel » CAF a donc été créé à l'initiative des ministres responsables des administrations publiques des différents pays de l'Union Européenne et a été développé par le groupe de travail IPSTG.

La première version du « référentiel » CAF (version 2000) a été présentée lors de la 1^{ère} conférence européenne sur la qualité des services publics qui a eu lieu en Mai 2000 au Portugal.

Suite à une étude européenne réalisée en 2002, il est devenu évident que le modèle devait être simplifié et amélioré dans le but de l'adapter encore mieux au secteur public. Ce modèle a été présenté à la 2^{ème} conférence qualité qui s'est tenue au Danemark la même année.

Une deuxième étude sur l'utilisation du CAF a été conduite en 2004. Cette étude a montré que le « référentiel » devait encore être amélioré sur les points suivants : augmentation de la cohérence, simplification du modèle, amélioration de l'attractivité par des exemples et un glossaire, développement d'un système de notation plus fin pour certains utilisateurs et élargissement de l'approche qualité avec des directives pour le plan d'actions d'amélioration et le bench-learning.

Suite à cette étude, le CAF a été revu une seconde fois et a été présenté à la 4^{ème} conférence qualité qui a eu lieu en Finlande en 2006. Ce nouveau « référentiel », le CAF version 2006, a pour avantage une meilleure définition de certains critères et sous-critères, une augmentation de la cohérence des critères et, enfin, des éléments concernant l'évaluation et la notation.

Quinze pays, ainsi que l'EFQM, ont participé au processus de révision.

Il existe cependant deux éditions Belges basées sur les « référentiels » 2002 et 2006. La version 2002 est épuisée. La dernière version correspondant au référentiel 2006 a été publiée en juillet 2008. Ces documents sont des versions adaptées des référentiels européens d'origine pour le secteur de l'enseignement.

Il existe également deux brochures CAF, une française et une luxembourgeoise.

c - Structure

Les versions 2000 et 2002 du modèle CAF comportent 9 critères (divisés en 2 groupes), 28 sous-critères et un système de notation « classique ».

La version 2006 prévoit une notation complémentaire, la notation « affinée »

La structure en 9 critères décrit les principaux aspects à prendre en considération dans toute analyse organisationnelle.

- les 5 premiers critères (facteurs) font référence aux moyens : nature des activités, moyens et processus utilisés pour atteindre les objectifs.
- les 4 suivants portent sur les résultats obtenus par l'organisation : satisfaction clients, services proposés.

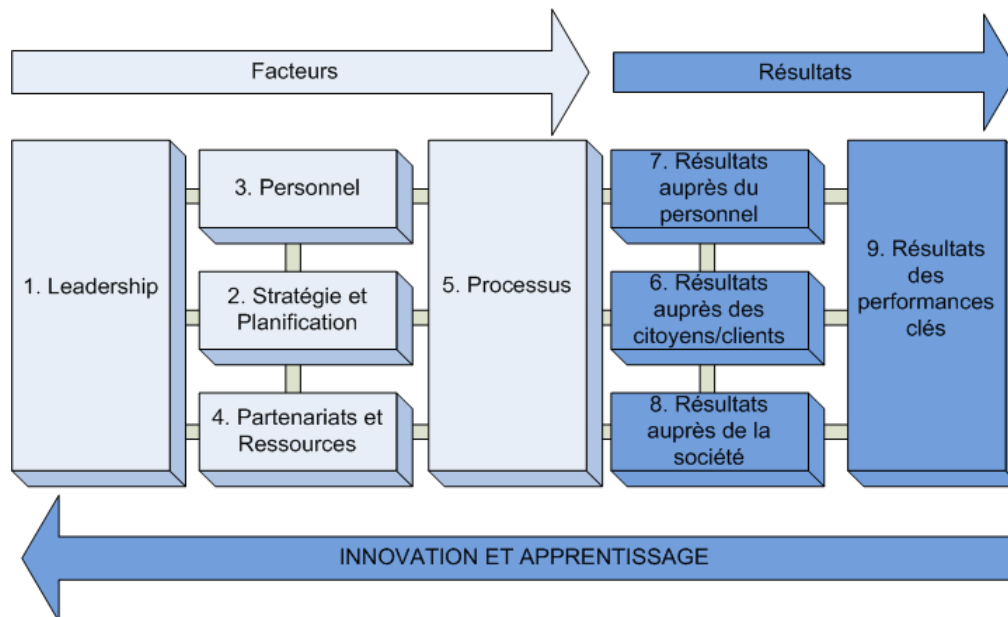


Figure 5 - Modèle CAF (17) d'après (6)

Les résultats sont estimés par des mesures de perception et des indicateurs.

Ces 9 critères permettent donc à l'organisation publique de faire un « état des lieux » factuel qui lui permettra de se fixer des objectifs mesurables pour mettre en œuvre un processus d'amélioration continue.

Chaque critère est décliné en sous-critères. Ces sous-critères font référence aux principaux points à considérer dans l'évaluation d'une organisation.

d - Processus d'auto-évaluation, d'élaboration et de mise en œuvre d'actions d'amélioration

Auto-évaluation :

Après avoir préparé, organisé et communiqué sur le projet d'auto-évaluation, le processus d'auto-évaluation est réalisé.

La première étape consiste à constituer un ou plusieurs groupes d'auto-évaluation. Ce ou ces groupes doivent être le plus représentatif possible de l'organisation.

Ensuite, chaque membre du groupe, à l'aide des documents et informations pertinents, évalue précisément l'organisation, pour chaque sous-critère. Cette évaluation est basée sur ses compétences personnelles et son expérience de travail au sein de l'organisation.

A la fin de l'auto-évaluation individuelle, le groupe se réunit pour définir, par consensus, les points forts et ceux qui doivent être améliorés.

Les résultats de l'auto-évaluation sont formalisés dans un rapport.

Comme précisé précédemment, le « référentiel » CAF 2006, propose deux méthodes de notation.

La note est attribuée pour chaque critère et sous-critère.

Pour les organisations étant peu ou pas habituées à réaliser des auto-évaluations, il est conseillé d'utiliser la première méthode.

La notation affinée peut être utilisée par les organismes ayant une certaine expérience des auto-évaluations et voulant faire apparaître l'analyse des sous critères de manière plus détaillée.

Elaboration et mise en œuvre d'un plan d'actions d'amélioration :

La première étape pour élaborer un plan d'action est la priorisation. Ceci est réalisé au moyen des critères fixés pour évaluer leur impact.

Les actions d'amélioration sont ensuite communiquées et mises en œuvre.

La mise en œuvre s'appuie sur une démarche appropriée et cohérente. Des règles de suivi et d'évaluation doivent être définies. Les résultats et les échéances doivent être précisés.

L'efficacité du plan d'actions d'amélioration mis en œuvre peut, à son tour, être auto-évaluée par un autre exercice d'auto-évaluation (bilan).

II b. – Organisation CAF (13), (14)

Plusieurs organismes sont impliqués dans l'évaluation de la qualité publique et la mise en œuvre du « référentiel » CAF.

L'IPSG

l'IPSG (Innovative Public Service Group), est un groupe de travail, composé d'experts nationaux qui rapportent au réseau des directeurs généraux en charge des administrations publiques des états membres, l'EUPAN.

L'objectif de l'IPSG est de promouvoir les échanges, la coopération et l'innovation pour la modernisation de l'administration des états membres de l'Union Européenne.

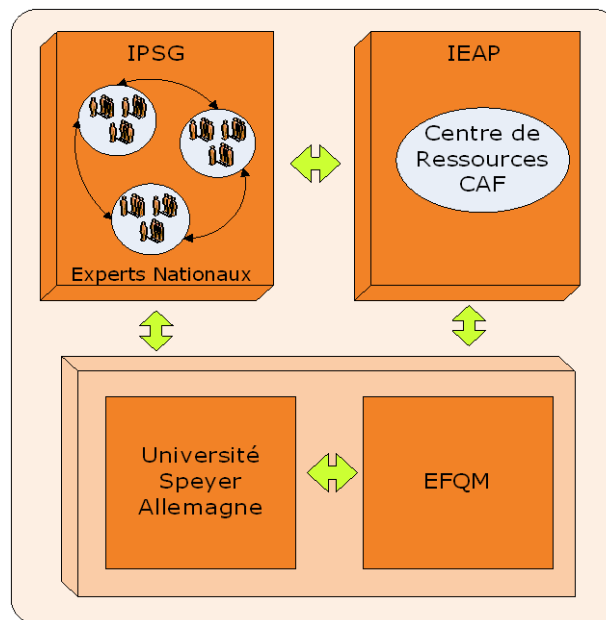


Figure 6 - Interaction entre organisations CAF (17)

Le Centre de Ressources CAF

Le Centre de Ressources CAF a été créé en 2004, à l'initiative des directeurs généraux en charge des services publics, a été établi à l'IEAP (Institut Européen des Administrations Publiques) de Maastricht (Pays-Bas). Cet organisme est un centre européen d'expertise pour la mise en œuvre du CAF qui réalise également des formations et du conseil.

Ce centre de ressources travaille en étroite collaboration avec des correspondants CAF nationaux.

Le Centre de Ressources CAF a mis en place une base de données permettant d'enregistrer et de rassembler les utilisateurs du « référentiel » CAF, son objectif étant d'avoir 2000 adhérents à l'horizon 2010.

Le groupe d'experts CAF

En 2004, l'IPSG a décidé de mettre en place un groupe d'experts CAF pour développer un plan d'action. Ce groupe d'experts est composé de correspondants CAF nationaux des états membres, du Centre de Ressources CAF et de représentants EFQM. Il est également ouvert à la participation d'experts du CAF et du management par la qualité totale nommés par les pays.

Ce groupe d'experts se réunit deux fois par an et ses tâches principales sont :

- améliorer et mettre à jour régulièrement le « référentiel » CAF,
- définir, en collaboration avec l'EIPA, le rôle du Centre de Ressources CAF : tâches, mandat, placement, financement,
- développer, en collaboration avec l'EIPA, des outils de support du type site CAF,
- valider les différentes façons d'adapter le CAF pour une utilisation nationale ou sectorielle,
- assister et promouvoir l'échange de bonnes pratiques d'outils managériaux opérationnels entre les états membres européens
- organiser les évènements pour les utilisateurs du CAF : contenu des publications, documents et programmes,
- rapporter à l'IPSG au moins deux fois par an.

Le réseau opère au niveau européen pour faire avancer le développement autour et au sein du modèle dans un esprit de consensus, ce qui est parfois difficile à cause de la distance, des différences de cultures, des objectifs nationaux et pour des raisons financières.

Dans chaque pays européen, il existe également de nombreux organismes qui sont impliqués dans la qualité publique.

En France, l'Observatoire français de la qualité des services publics, l'association France Qualité Publique (FQP), a développé un réseau composé de nombreux acteurs (associations d'usagers, d'élus, de professionnels, des collectivités, ministères, organismes publics, syndicats, consultants) pour promouvoir la qualité et l'efficacité publique.

C'est un lieu d'échanges, d'élaboration de bonnes pratiques et d'outils, de débats et de propositions.

II c. Etat de l'art européen (14), (15)

I. c. 1. - LES ACTIONS

Depuis 10 ans, un grand nombre d'actions ont été menées pour mettre en œuvre le CAF, au niveau européen.

Ces différentes actions sont présentées dans la figure 7.

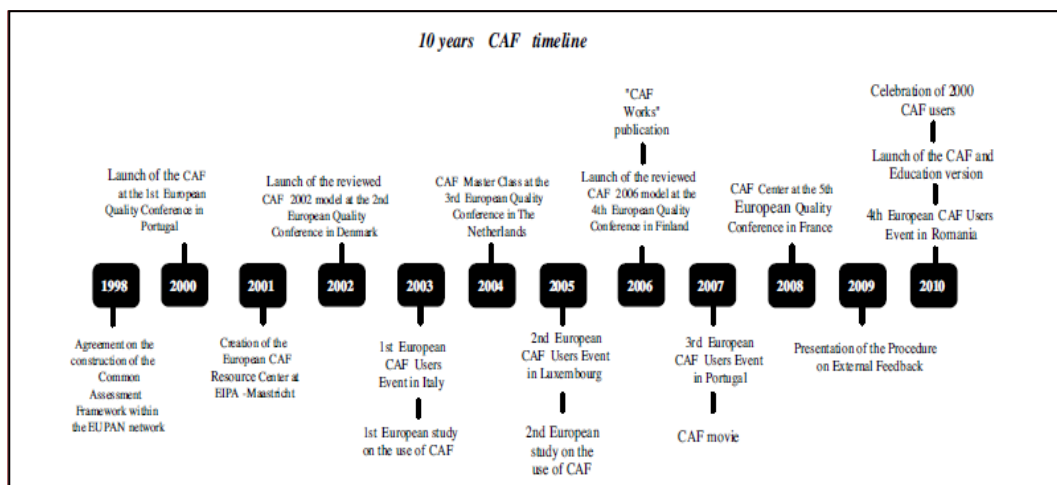


Figure 7 - 10 ans de CAF (14)

Les différentes étapes concernant l'origine, le développement et l'évolution du « référentiel » CAF ayant déjà été abordées dans le chapitre précédent, ce chapitre sera consacré aux outils et aux pratiques mis en œuvre pour promouvoir et faciliter l'application du CAF.

Evènements CAF :

Depuis le lancement du CAF, il était clair que les échanges d'expériences (benchlearning) parmi les utilisateurs du CAF pourrait donner l'impulsion nécessaire au succès du CAF.

Des évènements sont régulièrement organisés dans ce but et afin d'inspirer les utilisateurs et promouvoir le management par la qualité totale en Europe.

En 2003 et 2005, les utilisateurs du CAF de toute l'Europe se sont réunis à Rome et au Luxembourg. Il s'agissait du 1^{er} et du 2^{ème} évènement. Le 3^{ème} évènement a eu lieu à Lisbonne en 2007.

En 2010, le 4^{ème} évènement des utilisateurs du CAF s'est tenu en Roumanie. Ce 4^{ème} évènement était centré sur les huit principes d'excellence et le retour d'expérience des utilisateurs du CAF. La version du CAF spécialement développée pour le secteur de l'éducation était également à l'ordre du jour.

Conférences qualité :

Comme cela a été précisé précédemment, la 1^{ère} conférence qualité européenne a eu lieu en 2000.

Depuis, cette tradition s'est poursuivie.

En 2004, la 2^{ème} conférence qualité s'est déroulée aux Pays-Bas.

La 5^{ème} conférence qualité a eu lieu à Paris en 2004. Des ateliers et des sessions ont attiré 800 des 1100 participants à la conférence.

Outils :

Le Portugal a développé, en collaboration avec le Centre de Ressources CAF, un outil attractif, à savoir un film pour promouvoir le CAF en montrant son efficacité pour améliorer le secteur public. De plus, il montre clairement la dimension européenne du CAF : la collaboration entre les différents états membres, les avantages d'un réseau fort et d'une communauté.

C'est un outil approprié pour mener des actions de communication au sein d'une organisation, à des conférences qualité et pour montrer le processus et les résultats du travail avec le modèle CAF.

Un document intitulé « CAF - Pour un service public de qualité » publié par l'IEAP (16) présente 29 bonnes pratiques de quinze pays dans dix-huit secteurs différents pour lesquels l'utilisation du CAF a conduit à améliorer leurs résultats.

Au niveau national

Afin de préparer la recherche de solutions, une analyse bibliographique a été effectuée pour déterminer quels étaient les facteurs qui pouvaient avoir une influence sur la mise en place du « référentiel » CAF dans les pays de la communauté européenne. Ces facteurs sont représentés dans la figure 8.

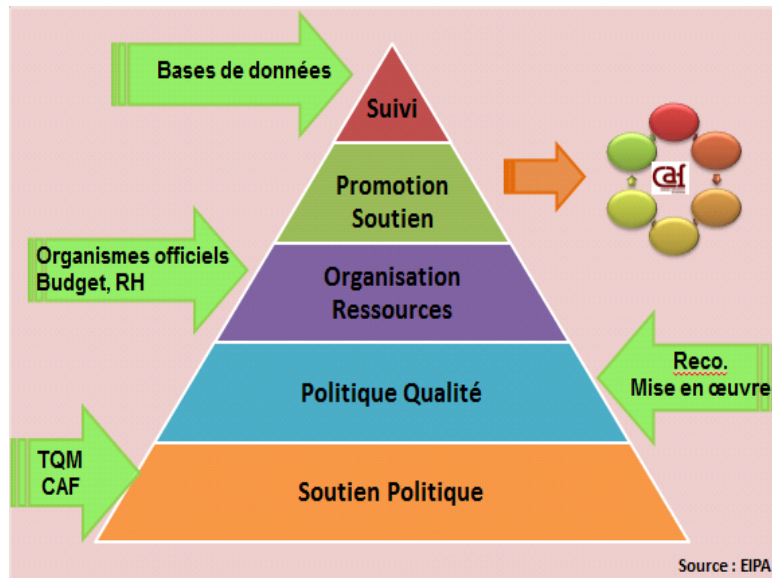


Figure 8 - Mise en place du CAF en Europe (15)

Soutien politique

Au Portugal par exemple, une loi relative à l'évaluation des performances dans le secteur public a été votée en 2004. La direction générale de l'administration publique a recommandé l'utilisation du CAF comme un outil à cet effet.

L'Italie, leader en termes de nombre d'utilisateur a promu une culture de la qualité dans les services publics au travers d'une étude nationale sur l'adoption de politiques de management par la qualité dans les organismes publics italiens. L'utilisation correcte du CAF en tant qu'outil d'auto-évaluation est encouragée.

Politique qualité

Dans la plupart des pays, le soutien politique évoqué se traduit par la recommandation de l'outil CAF.

D'autres pays comme l'Angleterre donnent un libre choix aux services publics.

La France et le Luxembourg recommandent plutôt l'utilisation du CAF.

Le CAF est obligatoire au niveau de la République Tchèque.

Ressources

Le gouvernement de la République Tchèque accorde des ressources financières aux administrations de l'Etat et des ressources du fonds européen de développement régional pour la mise en œuvre du CAF dans les municipalités et autres organismes publics.

Pour l'Italie, les ressources ont augmenté par rapport à la phase initiale d'expérimentation et de diffusion.

Promotion et soutien

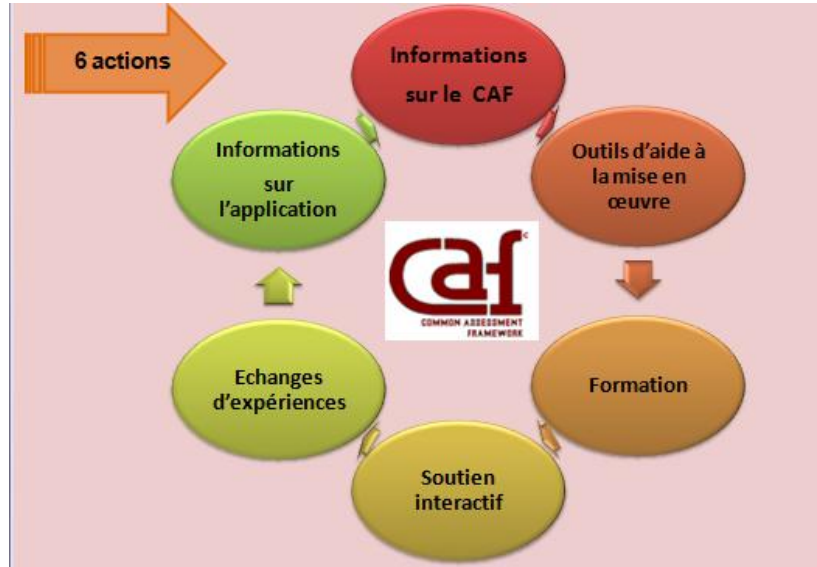


Figure 9 - Promotion et soutien du CAF en Europe (15)

Informations sur le CAF

La France et la Belgique ont publié le CAF sous forme de brochures. D'autres pays ont organisé des conférences ou des réunions de présentation. C'est par exemple le cas de Chypre et de la Slovénie. La Danemark a réalisé un DVD sur l'auto-évaluation. En Allemagne et en Norvège, des informations sont proposées sur un site web. Des brochures sont diffusées en Finlande et à Chypre.

Outils d'aide à la mise en œuvre

La Hongrie et Chypre donnent des lignes directrices spécifiques. A Chypre et au Danemark on peut trouver des fiches de travail. La République Tchèque et la Hongrie proposent des études de cas et réalisent des projets pilotes. Des projets basés sur le CAF ont été conduits au Danemark et en Hongrie. En France et en Belgique, des versions du CAF spécifiques à certains secteurs ont vu le jour. En Belgique et en Hongrie, des outils électroniques d'applications et d'évaluation ont été créés et des projets basés sur le CAF ont été mis en œuvre.

Formation

La Belgique, la France et la Hongrie ont organisé des formations spéciales sur le CAF. A Chypre et en Allemagne les personnes intéressées peuvent assister à des séminaires et participer à des ateliers. En Italie, il est possible de se former dans des laboratoires d'apprentissage. L'Allemagne et le Portugal disposent de formations en ligne. Certains pays proposent des conseils et enseignement spécialisés. C'est le cas de la Belgique et de l'Allemagne.

Echanges d'expériences

Des conférences pour les utilisateurs sont organisées en Allemagne et en Hongrie. La Belgique et l'Italie développent des réseaux et des partenariats. La République Tchèque et la Hongrie ont mis en place des partenariats internationaux. En République Tchèque on peut trouver des programmes qualité nationaux. Des conférences qualité ont lieu en Hongrie et en République Tchèque. Des concours qualités sont organisés en France et en Belgique et des prix sont décernés.

Suivi (informations sur l'application)

La Hongrie et l'Autriche proposent des validations méthodologiques. Des bases de données regroupant des bonnes pratiques sont disponibles en Autriche, en Belgique et en République Tchèque. Ces mêmes pays, ainsi que l'Allemagne, utilisent des questionnaires. Des évaluations des mesures prises pour diffuser le modèle CAF ont été mises en place au Danemark.

I. c. 2. - LES RESULTATS

En août 2010, la France occupait la 18^{ème} place des pays utilisateurs du « référentiel » CAF sur 38 pays et ce, avec 16 utilisateurs. En 2009, elle était classée 19^{ème} sur 36 pays avec 14 utilisateurs (figure 10).

D'autres pays, comme la Serbie et la Tunisie, sont des nouveaux pays utilisateurs du CAF.

L'Italie est la première de la classe avec 322 utilisateurs. Elle est suivie de la Belgique avec 284 utilisateurs et du Danemark avec 250 utilisateurs.

Le « référentiel » CAF étant le pont entre l'EFQM et ISO 9001, certains pays utilisent l'ISO 9001 après avoir utilisé le CAF. C'est le cas de la Belgique Comme le montre la figure 10.

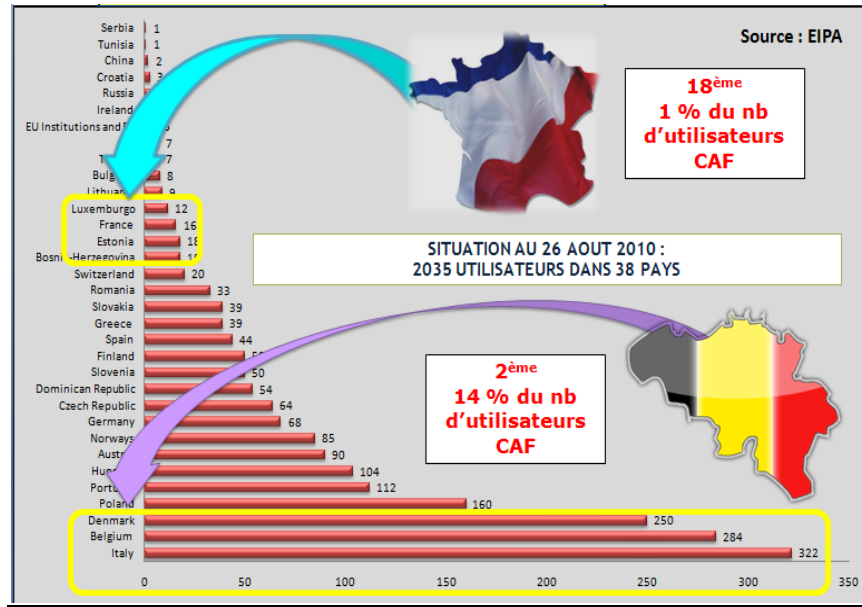


Figure 10 - Pays utilisateurs du CAF – Situation au 26 août 2010 (14)

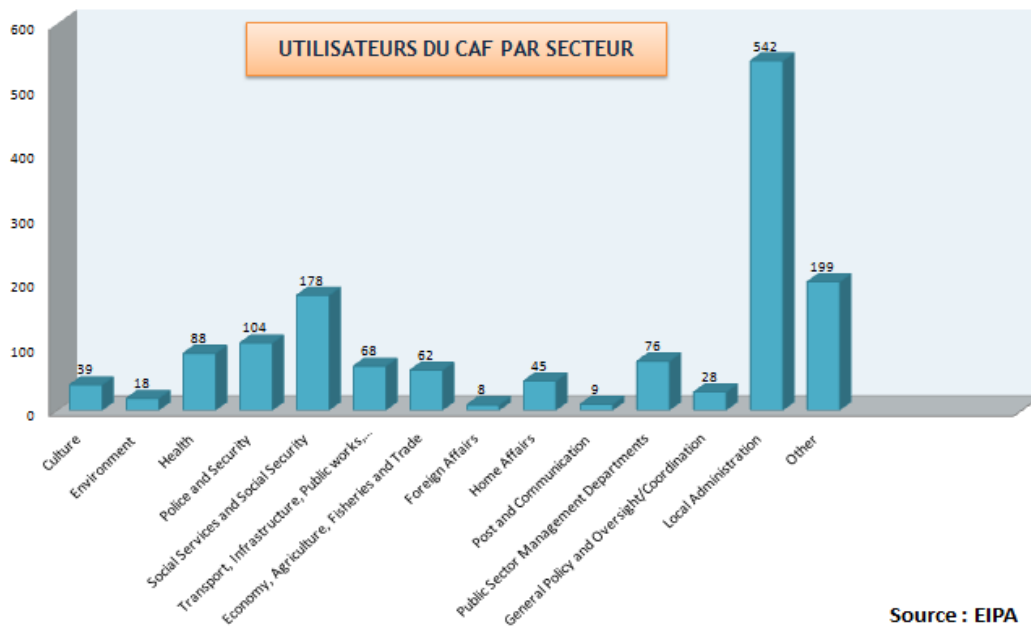


Figure 11 - Utilisateurs du CAF par secteur – Situation au 26 août 2010 (14)

Le « référentiel » CAF a été mis en œuvre dans une grande variété de secteurs (figure 11).

Le secteur leader, en nombre d'utilisateurs du « référentiel », est l'administration locale c'est-à-dire l'ensemble de la municipalité, la province etc. (542 utilisateurs). Ceci s'explique par le fait que c'est un secteur qui touche de façon plus tangible les citoyens.

Le ministère des affaires étrangères occupe la dernière place avec 8 utilisateurs.

II d. Autres outils qualité (14), (15)

Au niveau européen, de nombreux outils de management par la qualité totale, modèles d'excellences et normes de qualité internationales sont utilisés seuls ou en alternance par les organismes publics. Il existe, bien sûr, une relation entre ces différents modèles.

Parmi eux, on peut citer : l'ISO 9000, l'ISO 14000, l'ISO 17020, l'ISO 17025, le BSC, le BPR (réorganisation des processus de gestion), l'EFQM, le modèle Speyer, le CAF, l'INK (Pays-Bas), le KVIK (Danemark), le VIC (Italie), le modèle qualité suédois...

Les figures 12 et 13 montrent le « positionnement » du CAF par rapport à certains de ces outils qualité.



Figure 12 - Positionnement du CAF par rapport aux outils qualité 1
 Source : <http://www.qualite-publique.org>

Le CAF est donc, au même titre que l'EFQM, un « référentiel » d'excellence tourné vers l'organisation, plutôt que vers l'action, et dont l'application aboutit à des recommandations plutôt qu'une certification.

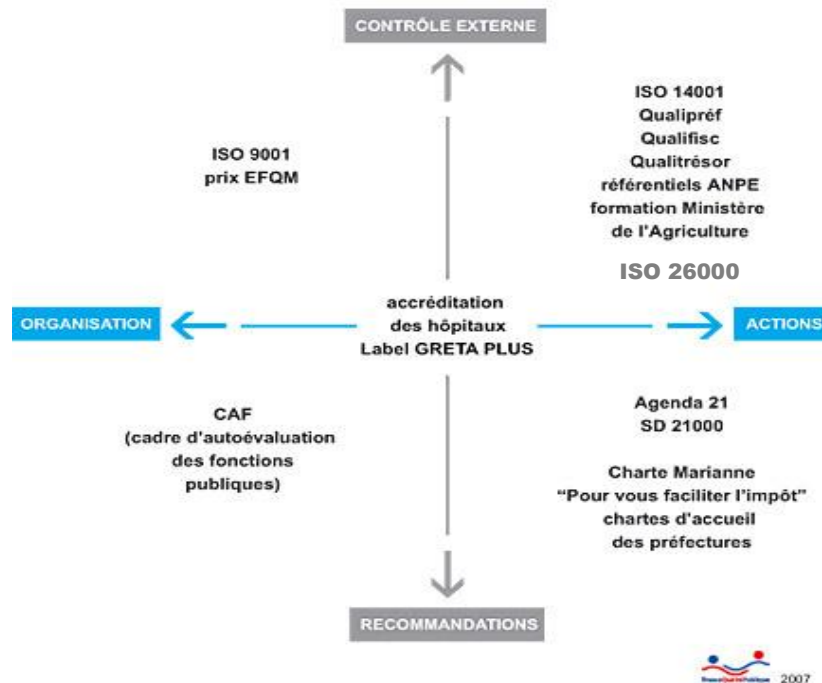


Figure 13 - Positionnement du CAF par rapport aux outils qualité 2
 Source : <http://www.qualite-publique.org>

CHAPITRE III.- Solutions possibles et résultats obtenus

III a. Identification des causes racines

La première étape de la démarche a été d'effectuer un brainstorming afin de réfléchir à la question issue du QQQQCP, à savoir : comment faire appliquer le CAF ?

Les différentes idées issues du brainstorming ont ensuite été regroupées par affinité un diagramme des relations a été réalisé pour identifier les causes-racines et l'effet principal.

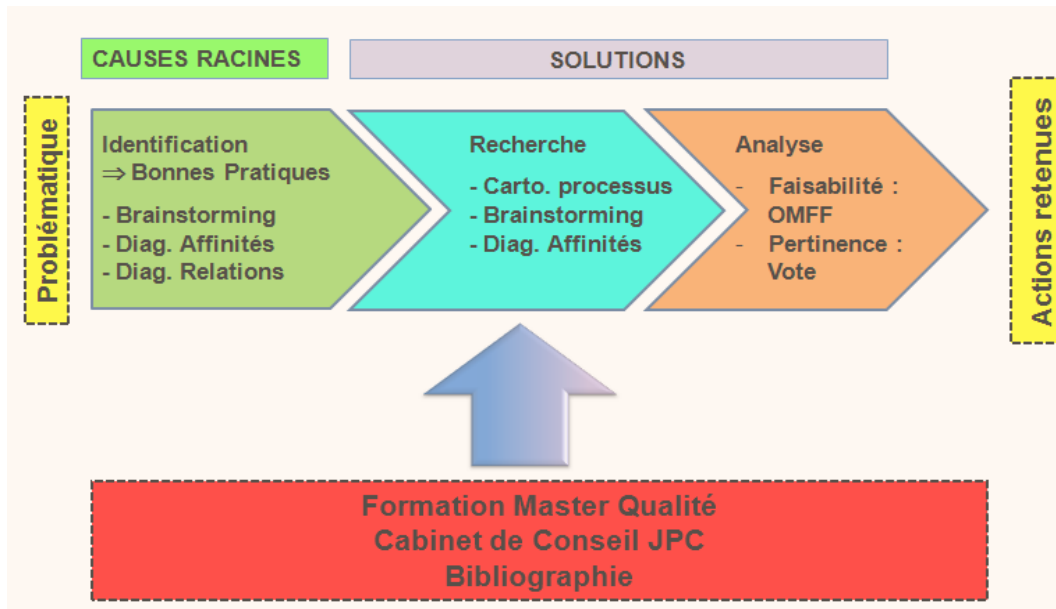


Figure 14 – Processus de recherche de solutions (17)

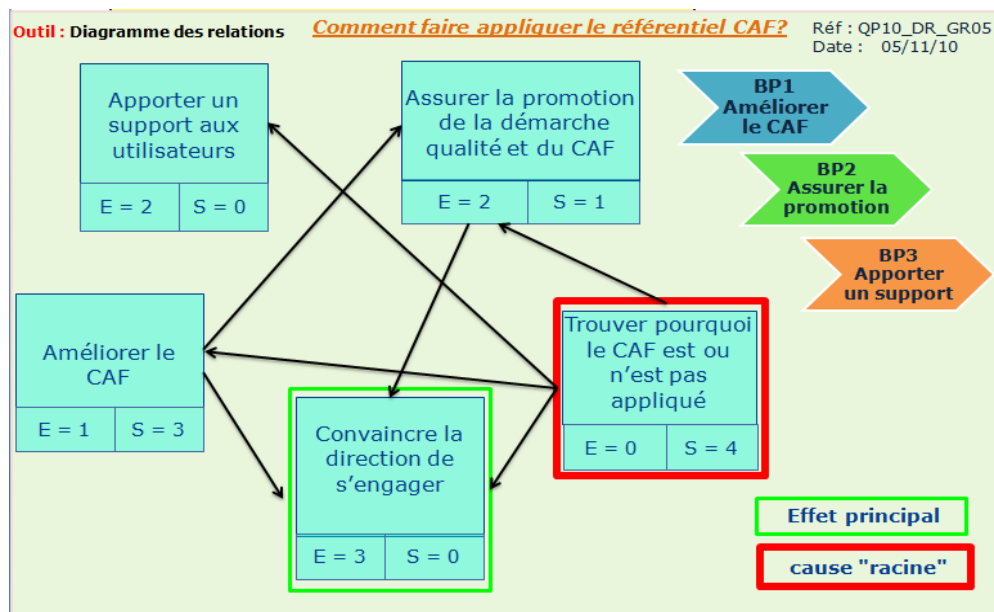


Figure 15 - Identification des bonnes pratiques (17)

Ce diagramme des relations a permis de déterminer que, pour faire appliquer le « référentiel » CAF, il faut tout d'abord trouver pourquoi le CAF est appliqué ou ne l'est pas, autrement dit quels sont les avantages pour un organisme public à utiliser le « référentiel » et quels peuvent être les freins qui l'empêchent de l'appliquer.

Le faible taux d'application du « référentiel » CAF, en France n'est, en effet, peut-être pas uniquement dû aux points critiques du « référentiel » lui-même et les raisons de ce peu d'intérêt sont peut-être ailleurs.

L'effet principal, à savoir convaincre la direction de s'engager, est cohérent avec ce à quoi il fallait s'attendre.

L'analyse des causes racines intermédiaires révèle que ces dernières sont, en fait, des bonnes pratiques pour obtenir l'effet principal. La cause racine ne répond pas vraiment à la question posée mais elle permettra de trouver des solutions pour mettre en œuvre les bonnes pratiques identifiées.

III b.- Recherche et choix de solution

Avant de commencer à réfléchir à des solutions possibles, une cartographie des processus a été réalisée afin de vérifier que tous les membres du groupe-projet étaient bien en phase en ce qui concerne les différents éléments de l'étude.

Il a été constaté que les acteurs sont nombreux et que leur actions sur les bonnes pratiques identifiées ne sont pas aisées à déterminer.

Ceci devra donc faire l'objet de recherches complémentaires, soit à travers la bibliographie, soit, ce qui serait beaucoup mieux, par la réalisation d'interviews de personnes travaillant dans la fonction publique et utilisant le « référentiel » CAF.

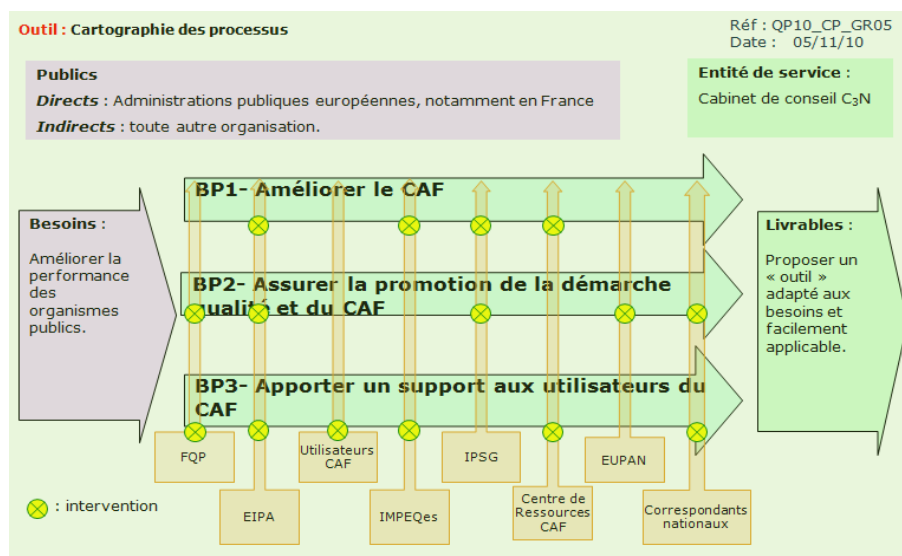


Figure 16 - Cartographie de processus - Identification des acteurs (17)

La recherche de solutions a été effectuée à l'aide d'un brainstorming pour chacune des bonnes pratiques. Les idées ont ensuite été regroupées pour ne pas multiplier l'analyse des solutions possibles.

La faisabilité de chacune des solutions possibles a été analysée à l'aide d'un SWOT inversé. Cette méthode a permis, tout d'abord, de réfléchir aux opportunités et aux menaces relatives aux solutions afin de ne pas influencer la décision finale par les faiblesses qu'elles pourraient présenter.

La pertinence des solutions possibles a été évaluée par un vote simple. Les critères de vote étaient basés sur les objectifs fixés dans le cadre du projet, ces objectifs étant : la durée du projet, les moyens financiers disponibles et la possibilité d'obtenir les informations.

Les différentes propositions des solutions identifiées et les résultats de l'analyse sont présentés ci-après :

BP 1 : Améliorer les points critiques du CAF

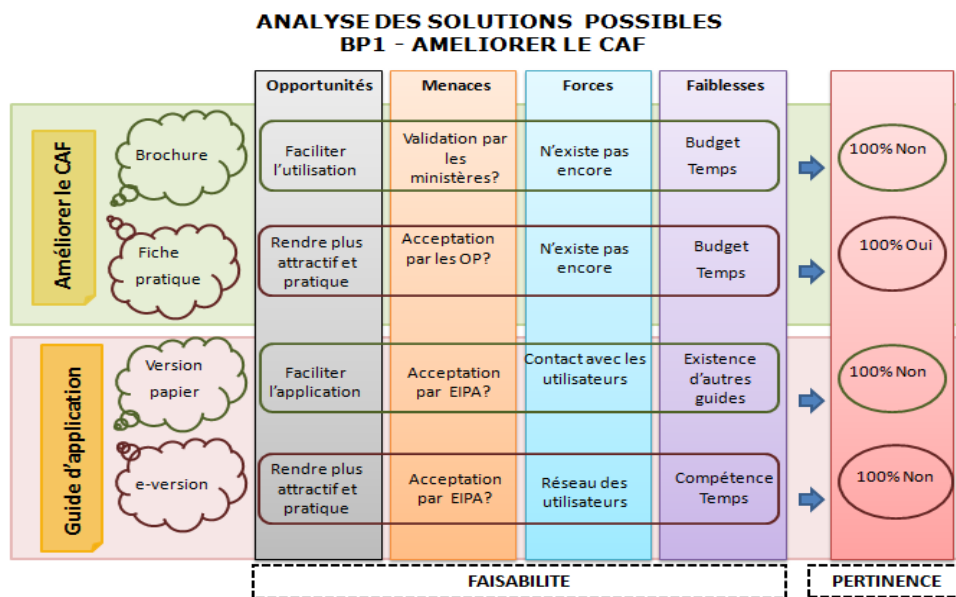


Figure 17 - Bonne Pratique 1 : Améliorer les points critiques du CAF -Opportunités, Menaces, Forces, Faiblesses (17)

Brochure / fiche(s) pratique(s)

Réalisation d'un document reprenant les éléments du « référentiel » CAF en les expliquant de façon à rendre le « référentiel » plus pratique et attractif.

Il est envisagé de travailler à la fois sur le fond et sur la forme en utilisant des outils qualité facilement compréhensibles par tous.

Guide d'application (version papier ou électronique)

Elaboration d'un outil d'aide aux utilisateurs du CAF, de la mise en place jusqu'à l'autodiagnostic.

Cet outil, qui viendrait en complément du « référentiel », comporterait des explications complémentaires détaillées destinées à en faciliter l'utilisation. Il décrirait les actions à réaliser étape par étape pour éviter, d'une part, les erreurs d'interprétation et les incompréhensions et, d'autre part, pour rassurer les utilisateurs non avertis.

Pour la version électronique, une base de données des utilisateurs pourrait être ajoutée (accès sur inscription) ainsi que des exemples de bonnes pratiques.

BP 2 : Assurer la promotion du « référentiel » CAF

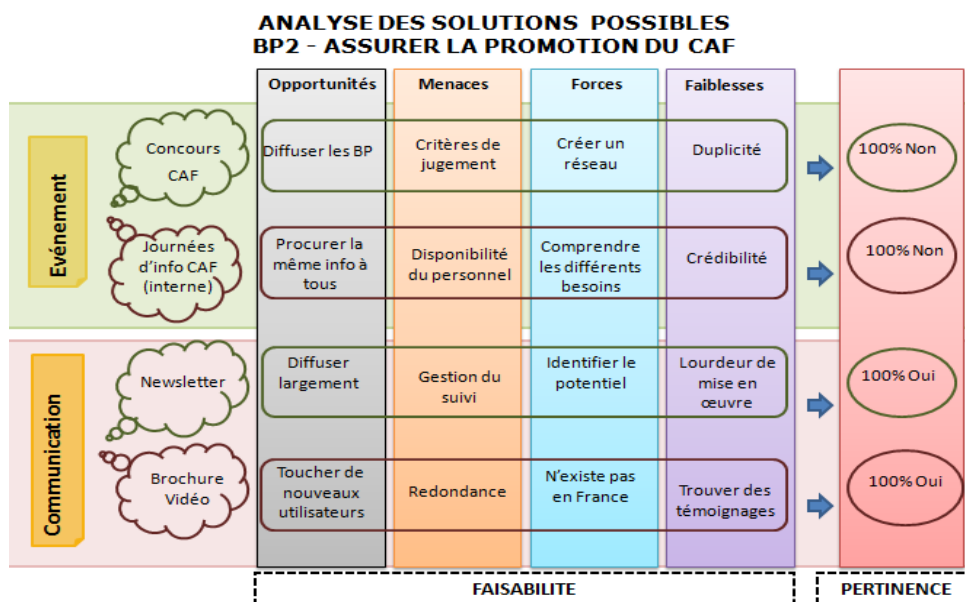


Figure 18 - Bonne Pratique 2 : Assurer la promotion du CAF - Opportunités, Menaces, Forces, Faiblesses (17)

Les solutions proposées pour mettre en œuvre cette bonne pratique ont été classées en deux catégories : organisation d'évènements et réalisation de supports de communication.

Organisation d'évènements :

Concours CAF

Réalisation d'audits d'organismes ayant mis en place le « référentiel » CAF. Ces audits seraient réalisés par des personnes habilitées par des organismes du type EIPA et suivis d'une présentation à un jury qui choisirait la ou les meilleures réalisations.

Ce concours pourrait faire l'objet d'évènements permettant aux utilisateurs du CAF de valoriser leur travail (présentations / posters décrivant la démarche mais également les résultats).

Il pourrait également être suivi d'une communication (encadré dans une newsletter ou sur les sites d'organismes concernés par la qualité publique tels que France Qualité Publique, la Fédération des Associations Régionales du Mouvement Français pour la Qualité, le Comité National de la Qualité et de la Performance...).

Ces actions pourraient permettre des échanges d'expériences mais également susciter de nouvelles initiatives.

Journées CAF

Organisation de journées non formelle au sein d'organismes publics destinées à promouvoir la démarche qualité en général et le CAF en particulier afin de convaincre les utilisateurs potentiels de l'intérêt de la démarche et de les rassurer sur la mise en œuvre (désacralisation de la qualité).

Ces journées pourraient être complétées par des ateliers pratiques.

L'idée de réaliser ces journées CAF au sein des organismes publics repose sur le fait que cela toucherait un plus grand nombre de personnes et que cela rendrait l'évènement moins officiel de façon à ce que les personnes présentes se sentent à l'aise, libre et concernées.

De plus, l'intervenant, spécialiste du CAF et ayant une grande capacité d'écoute, pourrait mieux comprendre les problématiques et les éventuels freins à l'utilisation du « référentiel » et apporter son support et son savoir-faire.

Réalisation de supports de communication :

Newsletter, brochure ou vidéo

Création d'un ou plusieurs supports de communication montrant des exemples d'utilisation du « référentiel » CAF réussie (succes stories) dans des secteurs variés.

L'idée de base est de présenter des témoignages montrant, au travers d'expériences vécues, les bénéfices (données chiffrées) et, éventuellement, les difficultés rencontrées et comment elles ont été surmontées

Afin que ces témoignages soient représentatifs de la réalité, les personnes interviewées pourraient avoir des statuts différents (direction, personnel, utilisateurs du service...).

Pour la vidéo, un groupe de discussion (focus group) pourrait être filmé.

BP 3 : Apporter un support aux utilisateurs

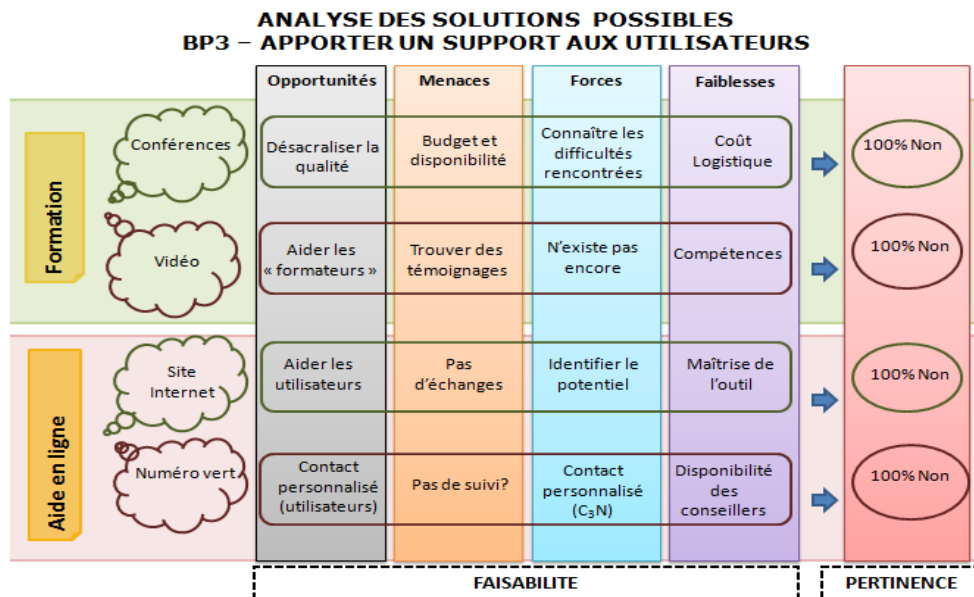


Figure 19 - Bonne Pratique 3: Apporter un support aux utilisateurs - Opportunités, Menaces, Forces, Faiblesses (17)

Cette bonne pratique a été déclinée en deux familles : réalisation de formations ou d'outils de formation et mise en place d'une aide en ligne.

Réalisation de formations ou d'outils de formation :

Conférences

Organisation de journées de sensibilisation à la qualité réalisées par les enseignants de l'UTC, au sein de l'UTC ou dans les organismes publics.

Celles-ci seraient destinées à vulgariser les outils qualité et à développer une culture qualité auprès des utilisateurs actuels et futurs afin de leur permettre de mieux comprendre les fondements du CAF et, éventuellement, d'aller plus loin dans la démarche.

Vidéo

Création d'un outil de support aux formateurs ou aux responsables de la mise en place du CAF, contenant des interviews d'utilisateur du « référentiel » CAF expliquant les raisons de leur démarche, la façon dont ils s'y sont pris et les résultats obtenus.

Cette vidéo pourrait également être distribuée aux participants de la journée de sensibilisation afin que ces derniers sensibilisent à leur tour d'autres utilisateurs potentiels.

Mise en place d'une aide en ligne :

Site Internet

Création d'un site Internet, accessible 24 h / 24 et 7 j / 7, destiné aux personnes intéressées par la démarche qualité, spécifiquement à l'aide du « référentiel » CAF. L'avantage de ce site serait sa mise à jour régulière.

Il pourrait comporter des réponses aux questions les plus fréquemment posées (foire aux questions) et offrir la possibilité aux personnes qui consultent le site de poser des questions complémentaires de façon anonyme ou non. Après inscription, elles pourraient, en effet, avoir un espace personnel et choisir si leurs questions peuvent être publiées ou non dans la foire aux questions.

Numéro vert

La mise en place d'un numéro vert permettrait aux personnes souhaitant appliquer le « référentiel » CAF d'avoir un contact personnalisé avec des experts qui pourraient les aider à le mettre en œuvre. L'accès à ce numéro sera soumis à une identification préalable et éventuellement limité en temps ou en nombre d'appels afin que les utilisateurs deviennent autonomes rapidement.

Les solutions proposées sont nombreuses car le sujet de l'étude est vaste. Cependant, l'analyse de leur faisabilité et de leur pertinence a montré que peu sont réalisables dans le cadre de cette étude.

De ce fait, parmi toutes les solutions proposées, uniquement trois solutions - qui peuvent d'ailleurs être regroupées en deux familles - ont été retenues. Ces dernières sont présentées dans la figure 20.

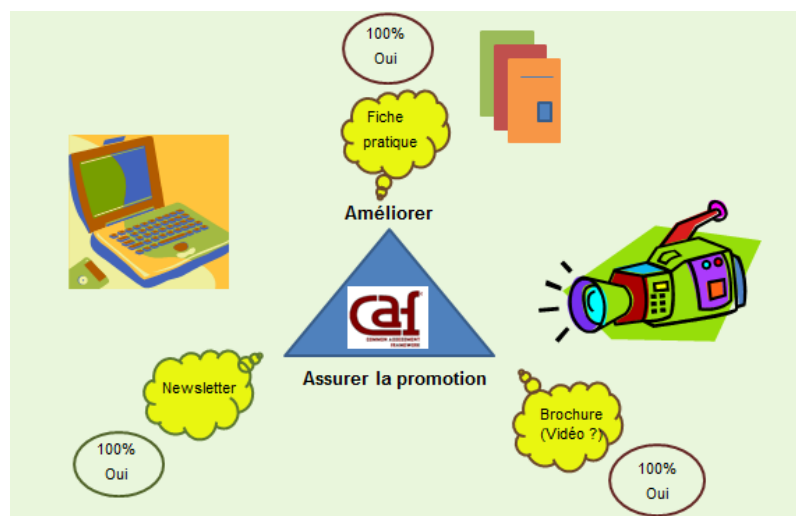


Figure 20 - Solutions retenues (17)

Ces solutions émanent des deux premières bonnes pratiques, à savoir : améliorer le « référentiel » CAF et assurer sa promotion.

Pour la première bonne pratique, il s'agit de la réalisation d'un travail sur le « référentiel » CAF lui-même et, plus particulièrement, de la réalisation d'une ou plusieurs fiches pratiques.

En ce qui concerne la promotion du « référentiel », c'est la conception de supports de communication, en particulier pour ce qui est de leur contenu, qui a été retenue.

III c. Plan d'action

Afin de mettre en œuvre les trois solutions retenues, il a été décidé de mettre en place un plan d'action comportant trois volets. Ces trois plans d'actions sont regroupés dans la figure 21.

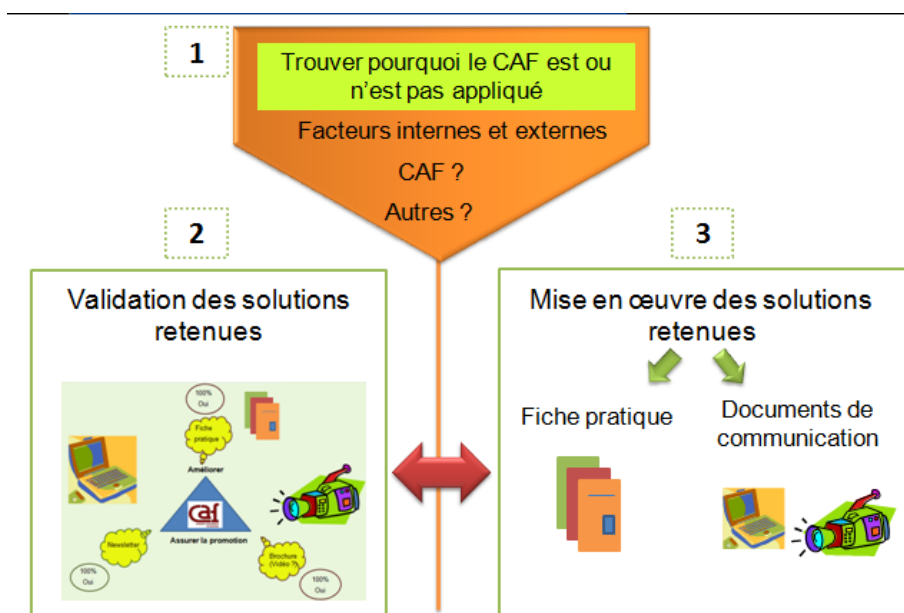


Figure 21 - Plan d'action général (17)

Plan d'action 1 :

Etant donné que la cause racine issue du diagramme des relations consistant à trouver pourquoi le CAF est ou n'est pas appliqué n'a pas été retenue comme solution pour faire appliquer le « référentiel » mais que la réponse à cette question permettra d'apporter des éléments pour mettre en œuvre les solutions retenues, il a été décidé de mettre en œuvre un plan d'action pour répondre à cette question.

Pour ce qui est des raisons de l'application du « référentiel », cela revient à connaître les bénéfices que les utilisateurs ont pu en tirer et, en particulier, de vérifier si cela a permis d'accroître la performance (efficacité, efficience, qualité perçue) des organismes publics l'ayant utilisé.

En ce qui concerne les raisons du faible taux d'utilisation du « référentiel » CAF, notamment en France, il est possible qu'elles ne soient pas dues au « référentiel » lui-même (facteur interne), mais à d'autres facteurs externes tels que l'utilisation d'autres référentiels ou le manque de structures officielles en charge du « référentiel ». Le détail du plan d'action est décrit dans la figure 22.

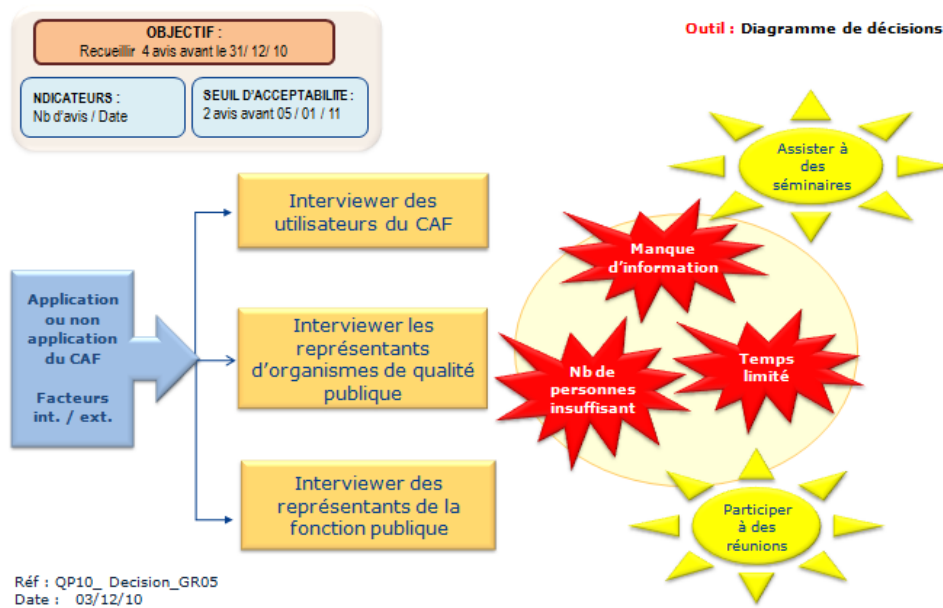


Figure 22 - Plan d'action 1 – Application du CAF (17)

L'objectif, l'indicateur et un seuil d'acceptabilité sont également précisés.

Plan d'action 2 :

Avant de mettre en œuvre les solutions retenues, il sera nécessaire de les faire valider par des personnes concernées par la mise en place du « référentiel » CAF dans les organismes publics comme le responsable de l'association France Qualité publique ou par des utilisateurs qui pratiquent couramment cette activité dans un pays qui présente un taux d'application élevé, comme l'Université libre de Bruxelles en Belgique ou encore des membres du Comité National de la Qualité et de la Performance ou de la Fédération des Associations Régionales Mouvement Français pour la Qualité.

La figure 23 présente le détail de ce plan d'action ainsi que l'objectif, un indicateur et un seuil d'acceptabilité :

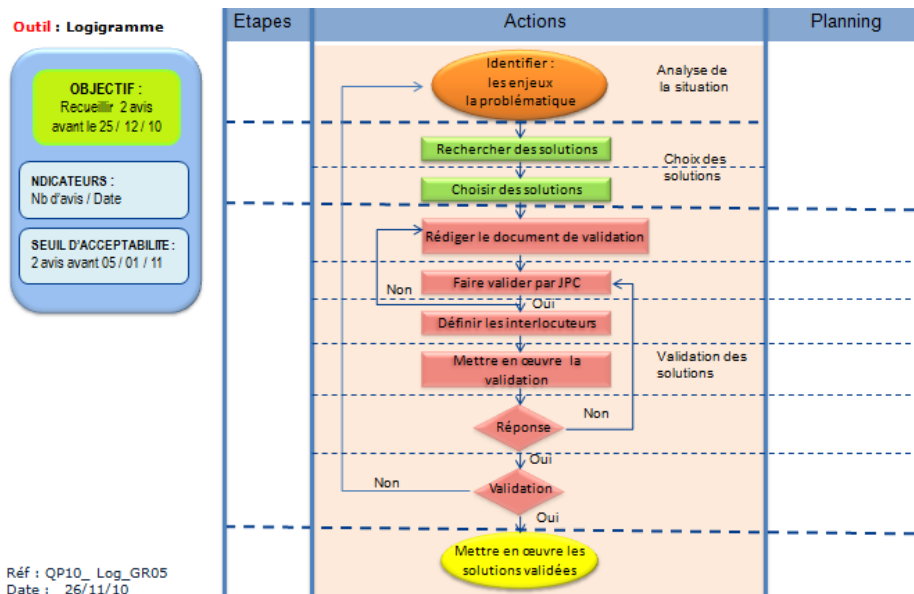


Figure 23 - Plan d'action 2 – Validation des solutions retenues (17)

Plan d'action 3 :

Ce plan d'action concerne les solutions retenues issues des deux premières bonnes pratiques à savoir : réalisation d'une ou plusieurs fiche(s) pratique(s) et élaboration de documents de communication tels qu'une newsletter, une brochure ou une vidéo.

Ce plan d'action, qui précise à la fois les actions à mener mais également les risques et les alternatives, est décrit dans la figure 24.

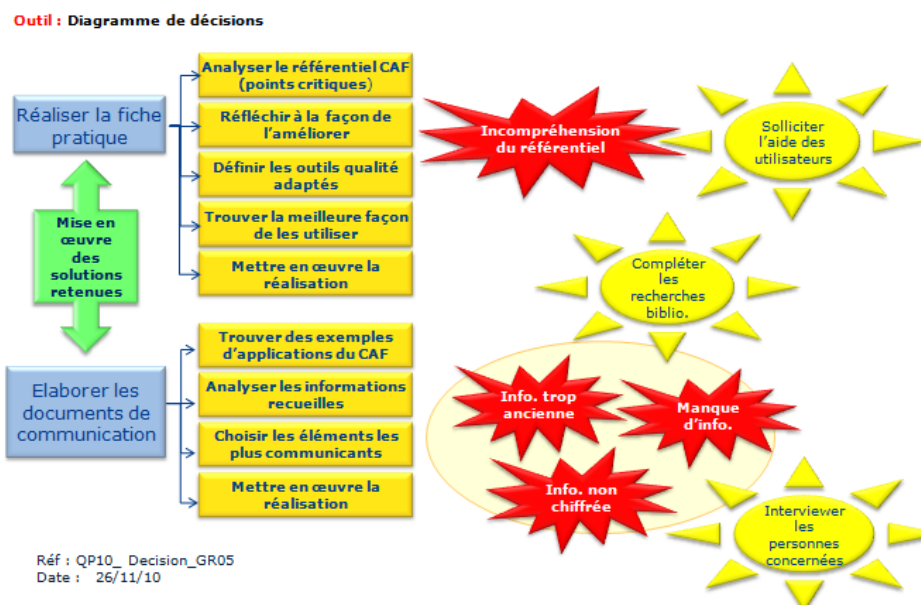


Figure 24 - Plan d'action 3 – Mise en œuvre des solutions (17)

III d. Résultats

III d. 1 – Interviews

Etant donné que la Belgique est très bien située en termes d'utilisation du CAF et ce, depuis plusieurs années, il a été décidé d'interviewer en priorité des parties prenantes de nationalité belge afin de comprendre les raisons d'un tel succès, d'obtenir des informations concernant les difficultés rencontrées par les utilisateurs et pour avoir un avis sur la démarche adoptée dans le cadre de notre projet.

La rencontre avec Madame Sandrine CANTER, Coordinatrice Qualité de l'Université libre de Bruxelles et Madame Christine DEFOIN, Consultante Qualité pour l'accompagnement CAF, Présidente d'IMPEQes et co-auteur du CAF enseignement-formation belge a permis de trouver des réponses à ces questions.

La question relative à la difficulté d'évaluer le potentiel-utilisateurs a été abordée. Il ressort que le nombre d'administrations publiques n'est pas un critère judicieux étant donné que chaque administration définit elle-même son périmètre qui peut être local, régional ou national.

En ce qui concerne les difficultés rencontrées par les utilisateurs du CAF, la lourdeur de l'exercice a été mentionnée. En effet, il nécessite beaucoup d'investissement en termes de temps. De plus, la disponibilité des utilisateurs du CAF pour la formation et l'auto-évaluation est un point délicat. La compréhension des concepts est également une difficulté non négligeable.

La nécessité de disposer de structures porteuses et d'un soutien politique pour faire appliquer le CAF a été confirmée.

En Belgique, les structures porteuses du CAF sont très développées. L'association IMPEQes est très active dans le secteur de l'enseignement ainsi que le réseau des co-auteurs du CAF enseignement-formation. Le Secrétaire Général de l'enseignement a également fait publier le CAF. Le Coordinateur National CAF en charge des administrations autres que l'enseignement est également très impliqué et a un réseau important dans l'administration. Il a développé la communication, offre des formations et participe activement à des conférences nationales et internationales.

De plus, il existe un décret pour la démocratisation des enseignements de la communauté française qui oblige les organismes en charge de l'enseignement supérieur à mesurer la satisfaction des diplômés. Cependant, ce dernier, mis en vigueur en août 2008 n'impose pas l'utilisation du CAF.

Des conférences pour la qualité des services publiques sont organisées chaque année en Belgique.

Parmi les bonnes pratiques identifiées au cours de la présente étude, la communication à propos du CAF a été considérée comme étant la plus pertinente. Les éléments cités pour une communication efficace sont : la vision, la clarté des objectifs, le sens et le positionnement du CAF dans son ensemble. Le fait que le CAF met l'humain au centre de la démarche (auto-évaluation, recherche de consensus) est un point important à mentionner.

En ce qui concerne les documents de communication, la difficulté de choisir des exemples de success stories efficaces a été mentionnée. En effet, ce qui paraît intéressant pour les uns ne l'est pas forcément pour les autres.

III d. 2 – Fiche Pratique

L'analyse du CAF a révélé qu'il est très riche en informations mais que, de ce fait, il est difficile à utiliser tel qu'il se présente actuellement par des personnes peu habituées à ce genre d'activité sans formation et soutien.

Etant donné que, d'après l'étude effectuée, il faut tout d'abord convaincre la direction pour faire appliquer le CAF (effet principal du diagramme des relations représenté par la figure 15), il a été décidé de créer une première fiche pratique baptisée « Le CAF en 10 étapes » décrivant la démarche globale à adopter plutôt que de rentrer dans les détails de l'auto-évaluation à proprement parler. Cette fiche pourra être utilisée à la fois comme outil de communication, de formation et comme outil de travail.

Les éléments utilisés pour créer la fiche « Le CAF en 10 étapes » sont issus de la dernière version française du « référentiel » CAF édité par l'EIPA en 2006 (6). L'idée de cette fiche est, en effet, d'être un complément au CAF « officiel » et non pas de constituer la 1^{ère} étape d'une nouvelle version du CAF.

Les figures 25 et 26 représentent respectivement le recto et le verso de la fiche pratique « Le CAF en 10 étapes ». Ils sont également présentés en annexes 1 et 2.

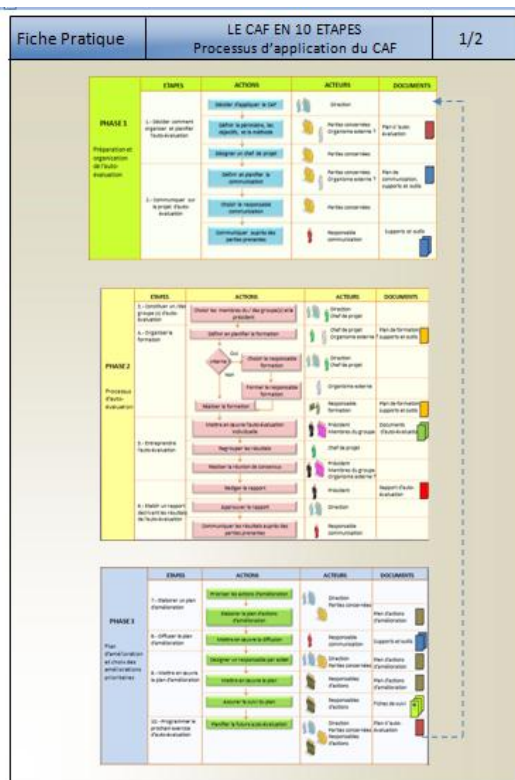


Figure 25 – Recto de la fiche pratique « Le CAF en 10 étapes » (17)

Fiche Pratique	LE CAF EN 10 ETAPES Conseils d'utilisation	2/2
PHASE 1 : Préparation et organisation de l'auto-évaluation		
Etape 1 : Décider comment organiser et planifier l'auto-évaluation Cette étape est destinée à définir les parties de l'organisation qui sont concernées, choisir les systèmes de notation (des axes ou affinités) et élaborer un plan d'auto-évaluation tenant compte de ces éléments.		
Etape 2 : Communiquer sur le projet d'auto-évaluation Le plan de communication définit le public, le contenu des messages, la fréquence, les outils et les supports de communication. La communication met l'accent sur les objectifs et les avantages potentiels de l'auto-évaluation afin d'encourager la participation des parties prenantes.		
PHASE 2 : Processus d'auto-évaluation		
Etape 3 : Constituer un / des groupe(s) d'auto-évaluation Le groupe(s) d'auto-évaluation doit être le plus représentatif possible de l'organisation. Les participants sont sélectionnés sur leur connaissance de l'organisation et leurs attitudes personnelles. L'encadrement peut prendre part au groupe(s) d'auto-évaluation mais ce n'est pas obligatoire.		
Etape 4 : Organiser la formation La formation peut être réalisée en plusieurs étapes. Elle permet : - d'appliquer les objectifs de l'auto-évaluation et de présenter le CAF - de se familiariser avec les principes de la qualité, de comprendre comment réaliser une auto-évaluation et d'attribuer un consensus - d'identifier les parties prenantes, les produits et services fournis à ses domaines et les processus-clés mis en œuvre		
Etape 5 : Entreprendre l'auto-évaluation Les membres du groupe(s) d'auto-évaluation évaluent individuellement l'organisation et notent les preuves relatives à ses points faibles et ses points forts pour chaque sous-critère. Ils attribuent ensuite une note selon le système de notation préalablement défini. À l'issue de cette évaluation individuelle, le groupe se réunit pour définir collectivement les points forts et les points à améliorer et se met d'accord sur la notation finale.		
Etape 6 : Établir un rapport décrivant les résultats de l'auto-évaluation Le rapport mentionne les points forts et les points faibles pour chaque sous-critère et présente les preuves correspondantes ainsi qu'une note et des pistes d'amélioration. L'ensemble des parties prenantes est informé des principaux résultats de l'auto-évaluation.		
PHASE 3 : Plan d'amélioration et choix des améliorations prioritaires		
Etape 7 : Élaborer un plan d'amélioration Les actions d'amélioration citées dans le rapport sont classées par ordre de priorité en fonction des critères permettant d'évaluer leur impact et en fonction de la stratégie globale de l'organisation. Les plans d'actions d'amélioration prévoient des solutions alternatives. Il est vivement conseillé d'intégrer les plans d'actions d'amélioration au processus de planification stratégique de l'organisation.		
Etape 8 : Diffuser le plan d'amélioration Les actions d'améliorations prévues sont communiquées aux parties prenantes.		
Etape 9 : Mettre en œuvre le plan d'amélioration Chaque responsable d'actions utilise des outils de management de la qualité et de mesure de la performance pour mettre en œuvre et assurer le suivi et l'évaluation des actions d'amélioration. L'implication des membres des groupes d'auto-évaluation les plus motivés dans les équipes ou chefs de projets des actions d'amélioration peut faciliter la mise en œuvre de ces domaines et le rendre plus efficace.		
Etape 10 : Programmer la prochaine session d'auto-évaluation L'utilisation du CAF étant réalisée dans un objectif d'amélioration continue, une nouvelle auto-évaluation permet de faire le bilan des actions d'amélioration mises en œuvre.		

Figure 26 – Verso de la fiche pratique « Le CAF en 10 étapes » (17)

Au recto, la fiche pratique permet de visualiser d'un seul coup d'œil la démarche globale de mise en place du CAF à l'aide d'un logigramme. Elle montre les différentes phases et étapes du processus, de la décision d'appliquer le CAF à la planification d'une nouvelle auto-évaluation ainsi que les acteurs du processus et les documents associés.

Les conseils qui semblent les plus importants par rapport à l'objectif de cette fiche pratique sont donnés au verso.

Les utilisateurs pourront, évidemment, se référer au CAF en vigueur pour plus de détails et, éventuellement, modifier la fiche s'ils le jugent opportun pour leur utilisation.

III d. 2 – Documents pour la communication

Recommandations pour la réalisation de documents de communication : newsletter, brochure et vidéo

D'après les résultats des recherches bibliographiques réalisées, des newsletters, des brochures et des vidéos relatives au CAF ont déjà été publiées par les organismes concernés.

De ce fait, le choix s'est plutôt porté sur l'élaboration de recommandations pour la rédaction des documents de communication. Il a été conçu pour les futurs rédacteurs et concepteurs de documents de communication destinés à convaincre les responsables des administrations publiques d'appliquer le « référentiel » CAF.

Ces recommandations sont présentées dans la figure 27. Il est également fourni en annexe 1.

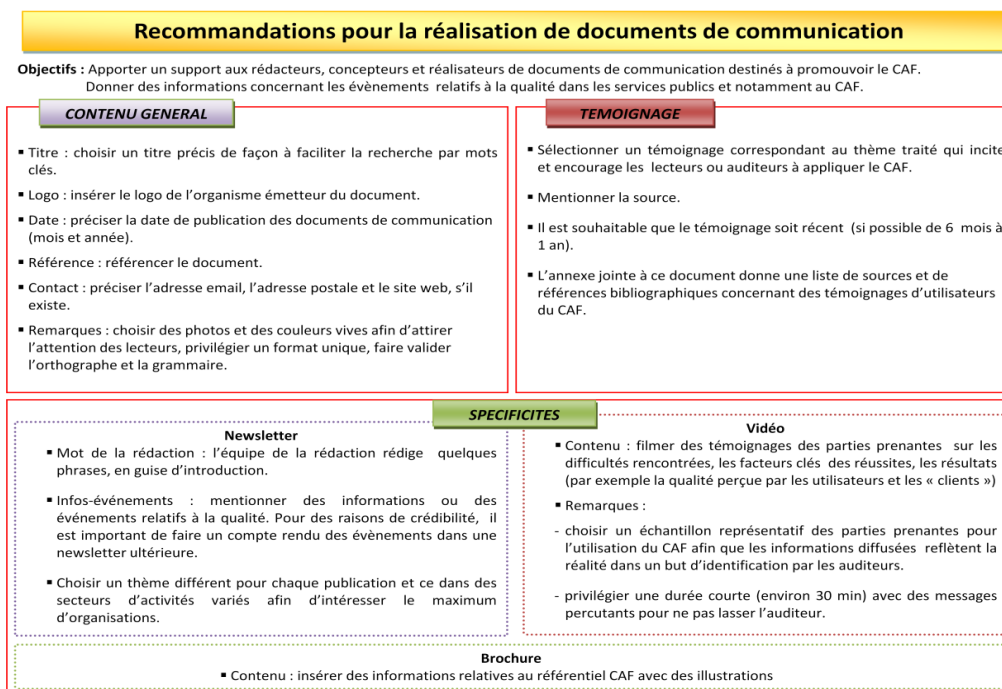


Figure 27 – Recommandation pour la réalisation de documents de communication (17)

Une rubrique intitulée « contenu général » regroupe les éléments communs aux différents supports de communication.

Des rubriques « spécificités » ont été créées pour chaque type de support de communication étant donné que leur format et leurs objectifs différent.

Ces recommandations peuvent être un support à adapter aux besoins.

Spécificités par rapport à la newsletter :

La newsletter contient un mot de la rédaction ainsi que des informations et des événements relatifs à la qualité. Il est proposé de réaliser un suivi des événements par le biais d'un compte rendu dans une newsletter ultérieure.

Il est à noter que la rubrique infos-événements relate des événements en cours ou réalisés.

Spécificités par rapport à la vidéo :

La vidéo contient des témoignages des parties prenantes (les services publics, les utilisateurs du CAF...) sur les difficultés qu'ils ont rencontrées, les facteurs clés de leurs réussites, les résultats perçus par les utilisateurs et les clients.

Des suggestions et des conseils venant de toutes les parties prenantes sont également pris en compte.

Pour que les informations diffusées reflètent la réalité, un échantillon représentatif des parties prenantes sera sélectionné judicieusement.

Spécificités par rapport à la brochure :

La brochure contient des informations relatives au « référentiel » avec des illustrations.

Elle mentionne également les avantages à utiliser le « référentiel » CAF au travers d'un témoignage.

Une annexe, en cours de création, sera disponible afin de fournir des références bibliographiques concernant des exemples de success stories que les utilisateurs des bonnes pratiques pourront utiliser pour réaliser des documents de communication. Cette annexe devra être remise à jour régulièrement.

Exemple de newsletter

A titre d'exemple, une newsletter a été créée en se basant sur les éléments figurant dans le guide des bonnes pratiques pour la réalisation des documents de communication décrit précédemment.

Outre un mot de la rédaction, elle possède une rubrique Infos-Evènements qui met en avant les manifestations où les informations relatives à la qualité qui peuvent intéresser les utilisateurs actuels ou potentiels du CAF ainsi qu'un témoignage destiné à promouvoir l'utilisation d'outils qualité en général et du CAF en particulier.

Cette newsletter est présentée figure 28.

CONCLUSION

Il ressort de l'étude que, pour faire appliquer le CAF, il faut tout d'abord comprendre pourquoi certains organismes l'appliquent et d'autres pas. La question ne concerne pas uniquement le « référentiel » CAF mais est beaucoup plus générale c'est-à-dire qu'elle fait également référence à des facteurs externes potentiels.

L'analyse bibliographique de l'état de l'art a révélé qu'il est nécessaire, pour faire appliquer le CAF, de disposer de structures porteuses et d'avoir un soutien politique, ce qui n'est, à priori, pas le cas en France. L'importance de l'engagement des dirigeants des fonctions publiques a également été mise en évidence.

La démarche de résolution de la problématique adoptée a permis d'identifier trois bonnes pratiques pour convaincre ces dirigeants de faire appliquer le CAF. Ces bonnes pratiques sont les suivantes : améliorer les points critiques du CAF, communiquer pour le promouvoir et apporter un support aux utilisateurs pour sa mise en place.

De nombreuses solutions permettant de mettre en œuvre ces bonnes pratiques ont été proposées. Cependant, peu sont réalisables dans le cadre du projet pour plusieurs raisons : temps imparti très court, connaissance limitée du secteur des fonctions publiques, ressources peu nombreuses et liberté d'action limitée.

Les solutions retenues qui semblaient les plus pertinentes pour répondre à la problématique tout en prenant en compte les contraintes du projet sont les suivantes : création d'une fiche pratique et développement d'outils pour la communication.

Une fiche pratique « Le CAF en 10 étapes » a été créée. Cette fiche pratique permet de voir d'un seul coup d'œil, à l'aide d'un logigramme, les différentes phases et étapes de la mise en œuvre du CAF. Les acteurs et les documents correspondants à chaque étape sont mentionnés. Des conseils d'utilisation issus du CAF 2006 sont également proposés au lecteur. Cette fiche pratique peut à la fois servir d'outil de communication, de formation mais peut également aider les utilisateurs à mieux utiliser le CAF. Le logigramme peut également être intégré dans une procédure qualité.

Un document appelé « Recommandations pour la réalisation de documents de communication » (newsletter, brochure, vidéo) a été développé. Cet outil ou guide a pour objectif d'aider les rédacteurs et les concepteurs de documents de communication à promouvoir le CAF. Dans ce but, des références bibliographiques de success stories CAF sont fournies et ce, dans différents secteurs. Les utilisateurs pourront sélectionner les cas qui leur semblent les plus pertinents par rapport aux objectifs des documents de communication qu'ils concevront.

Une newsletter intitulée CAF INFO a également été élaborée à titre d'exemple. Cette newsletter, conçue comme étant un modèle de réalisation de document de communication, permet d'informer les lecteurs des événements qualité et contient le témoignage d'un organisme ayant mis en place le CAF.

Cette étude pourra bien sûr être poursuivie car le sujet est vaste.

En ce qui concerne le CAF, la poursuite de la démarche de réalisation des fiches pratiques permettrait de le simplifier et d'avoir une structure commune à toutes des fonctions publiques. Les fiches pratiques pourraient ainsi être adaptées en fonction des besoins spécifiques à chaque organisation sans modifier l'architecture du CAF.

Des recherches bibliographiques ont montré que des fiches pour l'auto-évaluation individuelle existent déjà, en particulier en France, dans une version du CAF éditée par le ministère de la fonction publique, de la réforme de l'état et de l'aménagement du territoire en novembre 2003 (9). Ces documents pourraient constituer une deuxième série de fiches pratiques en conservant le recto tel quel et en ajoutant les exemples de questions au verso. Les questions, données à titre indicatif, pourraient être disponibles sur le site de l'IEAP et les utilisateurs auraient la possibilité de choisir les questions qui seraient pertinentes par rapport à leurs problématiques propres. Cela permettrait également aux utilisateurs de proposer des questions qui pourraient, après validation par les membres de la rédaction du CAF, être mises en ligne.

Une analyse précise des différentes références bibliographiques concernant les CAF success stories (voir annexe des bonnes pratiques pour réaliser des documents de communication) ainsi que des interviews d'utilisateurs pourraient permettre de tirer les enseignements de la mise en place du CAF (difficultés rencontrées, résultats obtenus, etc...) afin d'améliorer le CAF et / ou promouvoir son application.

BIBLIOGRAPHIE

(1) ARDESI, Une démarche qualité dans les lieux d'accès public à Internet et au Multimédia, FD 03/175, mai 2003. Disponible sur : http://www.ardesi.fr/IMG/pdf/03_Demarche_qualite_dans_les_lieux_daccés_public_a_internet.pdf, (page consultée le 09 octobre 2010).

(2) CANNAC Yves, La qualité des services publics, La Documentation française, juin 2004, 212 pages. Disponible sur : http://lesrapports.ladocumentationfrancaise.fr/cgi-bin/brp/telestats.cgi?brp_ref=044000357&brp_file=0000.pdf, (page consultée le 09 octobre 2010).

(3) CANNAC Yves, La qualité des services publics, rapport au premier ministre et annexes, juin 2004. Disponible sur : http://www.institut-entreprise.fr/fileadmin/Docs_PDF/travaux_reflexions/Membres_commission/dusa_rapport_Cannac_040518a.pdf
http://www.institut-entreprise.fr/fileadmin/Docs_PDF/travaux_reflexions/Membres_commission/dusa_rapport_Cannac_040518b.pdf, (pages consultées le 6 novembre 2010).

(4) TROSA Sylvie, Modernisation du management public – Les notes de benchmarking international, Institut de l'entreprise, avril 2006, 53 pages. Disponible sur : http://www.institut-entreprise.fr/fileadmin/Docs_PDF/travaux_reflexions/benchmarking/ManagementPublic.pdf (page consultée le 4 novembre 2010).

(5) IEAP (Institut Européen d'Administration Publique), Le Cadre d'Auto-évaluation des Fonctions publiques, Common Assessment Framework, CAF 2002.

(6) IEAP (Institut Européen d'Administration Publique), Le Cadre d'Auto-évaluation des Fonctions publiques, Common Assessment Framework, CAF 2006. Disponible sur : <http://www.eipa.eu/en/pages/show/&tid=102>, (page consultée le 01 octobre 2010).

(8) Ministère de la Fonction publique et de la Réforme administrative – Le gouvernement du Grand-Duché de Luxembourg, Cadre d'auto-évaluation des fonctions publiques (CAF) - Comment améliorer une organisation par l'auto-évaluation, brochure, CAF 2006. Disponible sur : <http://www.fonction-publique.public.lu/fr/publications/brochures/caf/brochure-CAF.pdf> (page consultée le 12 novembre 2010).

(9) Ministère de la fonction publique, de la réforme de l'état et de l'aménagement du territoire, Cadre d'auto-évaluation des fonctions publiques, 2003. Disponible sur : http://www.cocof.irisnet.be/site/common/filesmanager/sante/resauxsante/caf_2003_france (page consultée le 4 novembre 2010).

(10) IEAP (Institut Européen d'Administration Publique), Cadre d'auto-évaluation des fonctions publiques (CAF) - Comment améliorer une organisation par l'auto-évaluation, CAF 2006, 23 juillet 2008. Disponible sur : http://www.eipa.eu/files/File/CAF/Brochure2006/CAF_Brochure_2006_2008_A4_FRENC_H.pdf, (page consultée le 4 novembre 2010).

(11) Ministère de la fonction publique et de la réforme de l'état, Fonctionnement et résultats des administrations – Auto-évaluer son service, 1^{ère} édition, mars 2001. Disponible sur : <http://www.fonction-publique.gouv.fr/IMG/GuideAutoEvaluationIntegral-2.pdf>, (page consultée le 4 novembre 2010).

(12) IEAP (Institut Européen d'Administration Publique), Guide d'utilisation de l'instrument électronique en ligne d'auto-évaluation du CAF, 11 juin 2007. Disponible sur : http://www.eipa.eu/files/File/CAF/UsersGuide/CAF_UserGuide_fr_V12.pdf, (page consultée le 11 novembre 2010).

(13) EIPA (European Institute of Public Administration), CAF - Common Assessment Framework, A common European quality management instrument for the public sector developed by the public sector. Disponible sur : <http://www.eipa.eu/en/topic/show/&tid=191>, (page consultée le 01 octobre 2010).

(14) STAES P., THIJS N., STOFFELS A., HEIDLER L., « 10 years of CAF » More than 2000 CAF users, EIPASCOPE 2010/2. Disponible sur : http://www.eipa.eu/files/repository/eipascope/20101022102451_Eipascope_2010_2_Report.pdf, (page consultée le 04 novembre 2010).

(15) IEAP (Institut Européen d'Administration Publique), Etude sur l'application du cadre d'auto-évaluation des fonctions publiques dans les administrations publiques européennes, mai 2005. Disponible sur : http://www.eupan.eu/UserFiles/File/LuxPres/08_Development%20and%20Promotion%20of%20a%20Communication%20Network.pdf, (page consultée le 04 novembre 2010).

(16) IEAP (Institut Européen d'Administration Publique), CAF – Pour un service public de qualité, 2006. Disponible sur : <http://publications.eipa.eu/en/common-publications/download/&tid=1823>, (page consultée le 6 novembre 2010).

(17) ALVAREZ N., BOURGEOIS C., CONTRERAS C., RAKOTONIRAINY C.
Contribution à l'application du Cadre d'Auto-évaluation des Fonctions publiques (CAF),
consultable à partir de février 2011, "Travaux" réf n° 169 <http://www.utc.fr/mastermq>

ANNEXE 1.- Fiche pratique

Fiche Pratique		LE CAF EN 10 ETAPES Processus d'application du CAF			1/2
PHASE 1 Préparation et organisation de l'auto-évaluation	1.- Décider comment organiser et planifier l'auto-évaluation	Décider d'appliquer le CAF	Direction		
		Définir le périmètre, les objectifs, et la méthode	Parties concernées Organisme externe ?	Plan d'auto-évaluation	
		Désigner un chef de projet	Parties concernées		
	2.- Communiquer sur le projet d'auto-évaluation	Définir et planifier la communication	Parties concernées Organisme externe ?	Plan de communication, supports et outils	
		Choisir le responsable communication	Parties concernées		
		Communiquer auprès des parties prenantes	Responsable communication	Supports et outils	
PHASE 2 Processus d'auto-évaluation	3.- Constituer un /des groupe(s) d'auto-évaluation	Choisir les membres du / des groupe(s) et le président	Direction Chef de projet		
	4.- Organiser la formation	Définir en planifier la formation	Chef de projet Organisme externe ?	Plan de formation supports et outils	
		Choisir le responsable formation	Direction Chef de projet		
		Former le responsable formation	Organisme externe		
	5.- Entreprendre l'auto-évaluation	Réaliser la formation	Responsable formation	Plan de formation supports et outils	
		Mettre en œuvre l'auto-évaluation individuelle	Président Membres du groupe	Documents d'auto-évaluation	
		Regrouper les résultats	Chef de projet		
		Réaliser la réunion de consensus	Président Membres du groupe Organisme externe ?		
	6.- Etablir un rapport décrivant les résultats de l'auto-évaluation	Rédiger le rapport	Président	Rapport d'auto-évaluation	
		Approuver le rapport	Direction		
Communiquer les résultats auprès des parties prenantes		Responsable communication			
PHASE 3 Plan d'amélioration et choix des améliorations prioritaires	7.- Elaborer un plan d'amélioration	Prioriser les actions d'amélioration	Direction Parties concernées		
		Elaborer le plan d'actions d'amélioration		Plan d'actions d'amélioration	
	8.- Diffuser le plan d'amélioration	Mettre en œuvre la diffusion	Responsable communication	Supports et outils	
	9.- Mettre en œuvre le plan d'amélioration	Designier un responsable par action	Direction Parties concernées	Plan d'actions d'amélioration	
		Mettre en œuvre le plan	Responsables d'actions	Plan d'actions d'amélioration	
		Assurer le suivi du plan	Responsables d'actions	Fiches de suivi	
10.- Programmer le prochain exercice d'auto-évaluation	Planifier la future auto-évaluation	Direction Parties concernées Responsables d'actions	Plan d'auto-évaluation		

Fiche Pratique	LE CAF EN 10 ETAPES Conseils d'utilisation	2/2
PHASE 1 : Préparation et organisation de l'auto-évaluation		
<p>Etape 1 : Décider comment organiser et planifier l'auto-évaluation</p> <p>Cette étape est destinée à définir les parties de l'organisation qui sont concernées, choisir le système de notation (classique ou affinée) et élaborer un plan d'auto-évaluation tenant compte de ces éléments.</p> <p>Etape 2 : Communiquer sur le projet d'auto-évaluation</p> <p>Le plan de communication définit la cible, le contenu des messages, la fréquence, les outils et les supports de communication. La communication met l'accent sur les objectifs et les avantages potentiels de l'auto-évaluation afin d'encourager la participation des parties prenantes.</p>		
PHASE 2 : Processus d'auto-évaluation		
<p>Etape 3 : Constituer un / des groupe(s) d'auto-évaluation</p> <p>Le groupe d'auto-évaluation doit être le plus représentatif possible de l'organisation. Les participants sont sélectionnés sur leur connaissance de l'organisation et leurs aptitudes personnelles. L'encadrement peut prendre part au groupe d'auto-évaluation mais ce n'est pas obligatoire.</p> <p>Etape 4 : Organiser la formation</p> <p>La formation peut être réalisée en plusieurs étapes. Elle permet :</p> <ul style="list-style-type: none"> - d'expliquer les objectifs de l'auto-évaluation et de présenter le CAF - de se familiariser avec les principes de la qualité, de comprendre comment réaliser une auto-évaluation et atteindre un consensus - d'identifier les parties prenantes, les produits et services fournis à ces dernières et les processus-clés mis en œuvre <p>Etape 5 : Entreprendre l'auto-évaluation</p> <p>Les membres du groupe d'auto-évaluation évaluent individuellement l'organisation et notent les preuves relatives à ses points faibles et ses points forts pour chaque sous-critère. Ils attribuent ensuite une note selon le système de notation préalablement défini. A l'issue de cette évaluation individuelle, le groupe se réunit pour définir collectivement les points forts et les points à améliorer et se mettre d'accord sur la notation finale.</p> <p>Etape 6 : Etablir un rapport décrivant les résultats de l'auto-évaluation</p> <p>Le rapport mentionne les points forts et les points faibles pour chaque sous-critère et précise les preuves correspondantes ainsi qu'une note et des pistes d'améliorations. L'ensemble des parties prenantes est informé des principaux résultats de l'auto-évaluation.</p>		
PHASE 3 : Plan d'amélioration et choix des améliorations prioritaires		
<p>Etape 7 : Elaborer un plan d'amélioration</p> <p>Les actions d'amélioration citées dans le rapport sont classées par ordre de priorité selon des critères permettant d'évaluer leur impact et en fonction de la stratégie globale de l'organisation. Les plans d'actions d'amélioration prévoient des solutions alternatives. Il est vivement conseillé d'intégrer les plans d'actions d'amélioration au processus de planification stratégique de l'organisation.</p> <p>Etape 8 : Diffuser le plan d'amélioration</p> <p>Les actions d'améliorations prévues sont communiquées aux parties prenantes.</p> <p>Etape 9 : Mettre en œuvre le plan d'amélioration</p> <p>Chaque responsable d'actions utilise des outils de management de la qualité et de mesure de la performance pour mettre en œuvre et assurer le suivi et l'évaluation des actions d'amélioration. L'intégration des membres des groupes d'auto-évaluation les plus motivés dans les équipes en charge des actions d'amélioration peut faciliter la mise en œuvre de ces dernières et la rendre plus efficace.</p> <p>Etape 10 : Programmer le prochain exercice d'auto-évaluation</p> <p>L'utilisation du CAF étant réalisée dans un objectif d'amélioration continue, une nouvelle auto-évaluation permet de faire le bilan des actions d'amélioration mises en œuvre.</p>		

ANNEXE 2.- Recommandations pour la réalisation de documents de communication

Recommandations pour la réalisation de documents de communication

Objectifs : Apporter un support aux rédacteurs, concepteurs et réalisateurs de documents de communication destinés à promouvoir le CAF.
Donner des informations concernant les évènements relatifs à la qualité dans les services publics et notamment au CAF.

CONTENU GENERAL

- Titre : choisir un titre précis de façon à faciliter la recherche par mots clés.
- Logo : insérer le logo de l'organisme émetteur du document.
- Date : préciser la date de publication des documents de communication (mois et année).
- Référence : référencer le document.
- Contact : préciser l'adresse email, l'adresse postale et le site web, s'il existe.
- Remarques : choisir des photos et des couleurs vives afin d'attirer l'attention des lecteurs, privilégier un format unique, faire valider l'orthographe et la grammaire.

TEMOIGNAGE

- Sélectionner un témoignage correspondant au thème traité qui incite et encourage les lecteurs ou auditeurs à appliquer le CAF.
- Mentionner la source.
- Il est souhaitable que le témoignage soit récent (si possible de 6 mois à 1 an).
- L'annexe jointe à ce document donne une liste de sources et de références bibliographiques concernant des témoignages d'utilisateurs du CAF.

SPECIFICITES

Newsletter

- Mot de la rédaction : l'équipe de la rédaction rédige quelques phrases, en guise d'introduction.
- Infos-événements : mentionner des informations ou des événements relatifs à la qualité. Pour des raisons de crédibilité, il est important de faire un compte rendu des événements dans une newsletter ultérieure.
- Choisir un thème différent pour chaque publication et ce dans des secteurs d'activités variés afin d'intéresser le maximum d'organisations.

Vidéo

- Contenu : filmer des témoignages des parties prenantes sur les difficultés rencontrées, les facteurs clés des réussites, les résultats (par exemple la qualité perçue par les utilisateurs et les « clients »)
- Remarques :
 - choisir un échantillon représentatif des parties prenantes pour l'utilisation du CAF afin que les informations diffusées reflètent la réalité dans un but d'identification par les auditeurs.
 - privilégier une durée courte (environ 30 min) avec des messages percutants pour ne pas lasser l'auditeur.

Brochure

- Contenu : insérer des informations relatives au référentiel CAF avec des illustrations

ANNEXE 3.- Exemple de newsletter



Date : Janvier 2011

Référence : C01- 2011

CAF INFO

EDITORIAL

Mots de la rédaction

Mesdames et Messieurs,

C'est avec plaisir que nous vous souhaitons une Bonne et Heureuse année 2011.

Notre thème actuel concerne le retour d'expérience du lancement d'une démarche CAF à l'EPS.

Rappelons que l'EPS ou l'établissement Français du Sang a pour cœur de métier la transfusion sanguine.

C'est un acteur de santé publique important puisque l'Établissement Français du Sang participe à soigner les patients atteints de certaines maladies du sang (exemple : hémochromatose).

Le groupe d'étudiant en Master Management de la Qualité

TEMOIGNAGE

Lors de la 3^{ème} conférence sur la Qualité dans les Services Publics en Europe (Octobre 2008), Mme Marjolaine FREYSSINET et Antoine BASTIN partageant leurs expériences sur le lancement d'une démarche CAF à l'EPS.

Tout d'abord, l'élément déclencheur du choix d'utiliser le CAF vient d'une volonté de la part de Président de l'EPS, d'améliorer le fonctionnement du siège notamment vis-à-vis des 17 établissements régionaux.

Affronter les pratiques collectives de l'équipe de Direction disposer d'un repérage complet des points forts et des zones d'amélioration et de développer un programme ciblé d'amélioration sont résultats attendus de cette volonté.

Brevité, cette volonté s'est confirmée à partir des constatations suivantes : une activité fortement réglementée qui provoque des déviations, une difficulté pour les dirigeants de se projeter dans la logique d'exigences et dans le langage ISO 9001, un cloisonnement entre les directions présentes au comité de direction, une position très critique des établissements vis-à-vis du siège. Fort de ces constatations à l'issue de la direction, le personnel de l'EPS s'engage dans les démarches de la démarche CAF.

La première étape a été de constituer un comité de pilotage (COPIL) composé de cadres volontaires et de représentants de la région centrale organisés et participer à la prise de décision. Brevité, le COPIL a défini le champ d'application de la démarche et leurs façons de s'y prendre.

En parallèle, comme étape de préparation de l'atelier d'auto-évaluation, le COPIL et le CODIR (Comité de la Direction) ont réalisé un questionnaire d'autoévaluation comme phase de préparation pour l'atelier de l'autoévaluation. Les résultats restitués par le consultant ont montré qu'il existait 73% de taux de participation et une disparité des visions sur plusieurs critères de CAF.

En outre, le Président de l'EPS a validé l'attribution des 9 critères du CAF à des groupes de 2 à 3 personnes à réfléchir et travailler ensemble sur le système de management de l'EPS, d'analyser des données factuelles existantes ou pas, qui permettent de répondre aux différents critères du CAF. Il a été conseillé de ne pas aller aux solutions (projet d'amélioration) avant d'avoir fait calmement le diagnostic (autoévaluation).

Enfin, les avantages de pratiquer la démarche d'autoévaluation initiée à l'EPS étaient d'avoir une approche qui fait écho aux besoins implicites des dirigeants de l'EPS, une prise de recul par rapport à son quotidien, une vision systématique de l'organisation et une première occasion de réfléchir, de s'exprimer et d'agir ensemble sur le pilotage de l'EPS. Bref, pour l'EPS, c'était une préparation indispensable à la mise en œuvre d'une politique de développement durable.

Source basée sur :

http://www.5qualiteconferance.eu/FC/Kodex/arcfiles/file/CAF3_Freyssinet_EFS.pdf (page consultée le 01 décembre 2010).

INFOS - EVENEMENTS

1. Un groupe d'étudiant en Master Qualité au sein de l'UTC de Compiègne a pour projet d'intégration de développer un outil pour faire appliquer le CAF. Le fruit de leur travail sera communiqué ultérieurement.

2. UTC de Compiègne organise le Nite de la Qualité le 21 janvier 2011 où les résultats de travaux seront présentés. Pour plus d'informations, contacter : M. Gilbert FARGES g.farges@utc.fr

3. Le Comité National de la Qualité de la Performance organise un atelier dont le thème est : comment développer la recherche et l'enseignement de la qualité au service de l'excellence des organisations le 27 janvier 2011, ADVACIA-NESSOCIA Auditorium Jacques Coeur-Paris. Pour plus d'informations, contacter : M. Jean Pierre CAUSTE jean-pierre.causte@utc.fr

Contact : Nom du responsable de la rédaction
Email : email de la rédaction
Adresse : adresse de la rédaction
Site web : site web de la rédaction



ANNEXE 4.- Note de clarification

CONTRIBUTION A L'APPLICATION DU CADRE D'AUTO-EVALUATION DES FONCTIONS PUBLIQUES (CAF)

Contexte

Ce projet consiste à mener une étude sur un sujet choisi par un groupe d'étudiants.

Afin de se mettre dans des conditions proches de celles, à court terme, d'un projet de fin d'études et, plus tard, d'une activité professionnelle, il a été décidé de gérer le projet comme si l'aurait fait un cabinet de conseil en management de la qualité récemment créée.

L'idée de départ est que les quatre membres du cabinet de conseil sont issues du Master 2 Management de la Qualité de l'UTC.

La société nouvellement créée est une Société à Responsabilité limitée (SARL), dont la raison sociale est C₃N, et dont les membres (ALVAREZ N., BOURGEOIS C., CONTRERAS C., RAKOTONIRAINY C.) sont associés.

L'hypothèse est que ce projet est une 1^{ère} mission qui a été sous-traitée par le Cabinet de Conseil JPC dont le directeur est un enseignant-chercheur de l'UTC, M. Jean-Pierre CALISTE. Celui-ci a, lui-même, été sollicité par le groupe de travail IPSG (Innovative Public Service Group) qui a conçu le « référentiel » CAF, objet de l'étude.

L'initiateur et tuteur du projet est Mr J.P. CALISTE, enseignant-chercheur à l'UTC.

La fiche de proposition du projet d'intégration choisie invitait les étudiants à développer un outil favorisant l'utilisation du « référentiel » CAF ou, dans d'autres termes, de créer un outil de vulgarisation du « référentiel » CAF.

Cette fiche mentionne que la diffusion du CAF est, jusqu'à ce jour et notamment en France, restée assez confidentielle et précise qu'il faudrait comprendre le pourquoi de cette situation.

La fiche propose également une démarche à suivre pour y parvenir :

Il s'agit, dans une première étape, de procéder à une analyse des causes de cette situation en interviewant des personnes-clés, à savoir les personnes particulièrement concernées par ce problème. L'utilisation de questionnaires n'est pas recommandée.

La seconde étape du projet sera consacrée à une réflexion permettant de faire des propositions d'outils de développement pour remédier à cette situation.

Le 1er RDV avec Mr CALISTE était prévu le 24.09.2010.

Avant de rencontrer Mr CALISTE, les membres du groupe ont réfléchi, ensemble, à l'objectif du projet et à la façon d'aborder la problématique posée.

Il en est ressorti que de l'objectif du projet était de :

- comprendre pourquoi le « référentiel » CAF (modèle de management) est peu diffusé et appliqué, notamment en France, par la fonction publique,
- proposer des solutions.

Lors de la première rencontre avec Mr CALISTE, le groupe lui a soumis, entre-autres, le résultat d'une réflexion quant à l'interprétation de la problématique posée ainsi qu'un certain nombre d'idées en ce qui concerne la gestion du projet, tant sur le fond que sur la forme.

Mr CALISTE a conseillé au groupe, entre autres, de prendre contact avec un certain nombre de personnes et organismes, en particulier :

- Mr B. De QUATREBARBES, Directeur de France Qualité Publique.
- Le personnel de la Mairie du Pecq qui a utilisé le CAF pendant un certain temps.
- L'Association IMPEQes, en Belgique, qui a travaillé sur une réécriture du CAF pour l'enseignement supérieur.

Mr J.P. CALISTE a également suggéré aux membres du groupe de se rapprocher des organismes Belges qui utilisent beaucoup le « référentiel » CAF, en particulier en Wallonie.

Données d'entrée

- Modèle d'excellence de la Fondation Européenne pour la Gestion par la Qualité (EFQM).
- Modèle de l'Université des Sciences Administratives de Speyer (Allemagne).
- CAF 2002
- CAF 2006

Objet du projet

Le projet s'est déroulé en 4 phases :

1.- PLAN : Décrire le contexte, les enjeux et la problématique à travers la Planification Dynamique Stratégique, le QOQCP, la note de clarification et la répartition des tâches.

2.- DO : Corriger la phase antérieure, définir les méthodes possibles à mettre en place (Processus, Diagramme en arbre, Diagramme des décisions).

3.- CHECK : Corriger les deux phases antérieures, mettre en œuvre les outils-qualité pour mesurer le succès, bilan et innovations.

4.- ACT : Préparer les documents (PPT, article et poster) pour la présentation finale ainsi que le document final (rapport).

Produit du projet = livrables

Trouver un outil pour améliorer l'application du « référentiel » CAF notamment en France.

Livrables : rapport version papier, rapport html, poster, article et des présentations relatives aux différents jalons (x4).

Objectifs du projet :

- se préparer pour le projet de fin d'études (stage) et la carrière professionnelle,
- fournir les livrables dans les délais (dates clés des jalons),
- fournir un travail de qualité (note minimale),
- trouver comment faire appliquer le « référentiel » CAF.

Le travail réalisé pourrait permettre d'augmenter le nombre d'utilisateurs en France (2% en 2015), et faire en sorte que la France soit dans le « Top Ten » des pays utilisateurs.

Afin de formaliser et de décrire la façon dont les activités sont réalisées, l'outil « cartographie des processus » a été utilisé.

Ceci a permis d'avoir une idée claire et commune sur la façon globale de procéder.

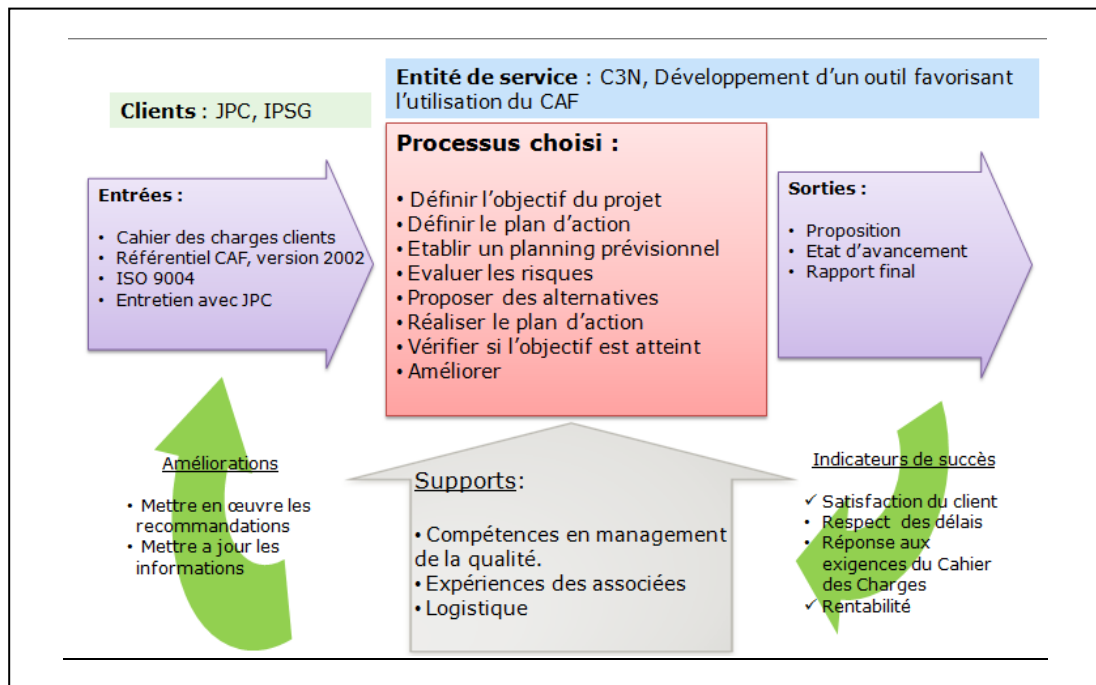


Figure a.- Cartographie de processus du projet (*)

Acteurs du projet

Sous-traitant : Cabinet de conseil C₃N.

Client direct : Cabinet de Conseil JPC (M. Jean-Pierre Caliste).

Client indirect : IPSG

Autres organismes : EFQM, Université de Speyer, FQP, EIPA, Centre de ressources CAF, CEN...

Fonctions et tâches du groupe-projet

Animateur du groupe-projet : Colette BOURGEOIS

Autres membres du groupe (associées) : Corrie RAKOTONIRAINY, Cecilia CONTRERAS, Neyda ALVAREZ.

Les tâches de l'animateur et des autres membres de l'équipe sont définies à la fin de chaque réunion.

(*) ALVAREZ N., BOURGEOIS C., CONTRERAS C., RAKOTONIRAINY C. Contribution à l'application du Cadre d'Auto-évaluation des Fonctions publiques (CAF), consultable à partir de février 2011, "Travaux" réf n° 169
<http://www.utc.fr/mastermq>

Conséquences attendues

- Adapter le « référentiel » aux besoins des utilisateurs.
- Trouver les clés de l'attractivité
- Faire appliquer le « référentiel » CAF dans les administrations publiques françaises.

Contraintes du projet

Etant donné que tout projet comporte des contraintes qui peuvent, si elles sont mal gérées, devenir des risques, il est nécessaire d'anticiper en prévoyant des alternatives.

Les risques ont été identifiés à l'aide de l'outil « brainstorming » et les résultats ont ensuite été regroupés (méta-données) en utilisant l'outil « diagramme des affinités ».

Ceci a permis de les classer en trois familles, à savoir : contraintes par rapport à la société C₃N, contraintes liées à la gestion du projet et, enfin, contraintes pouvant avoir une influence négative sur l'atteinte de l'objectif de la mission.

Pour éviter de faire un nouveau brainstorming pour chaque famille, ce qui aurait pris beaucoup de temps, les risques associés ont tout d'abord été imaginés et des alternatives ont été proposées, tour à tour, par chaque membre du groupe. Cette façon de faire aurait pu limiter l'imagination des participantes mais ça n'a pas été le cas.

Les contraintes qui paraissaient les plus handicapantes ont ensuite été sélectionnées ainsi que les risques et alternatives associés. Les résultats de cette démarche sont présentés ci-dessous :

C ₃ N	Mission	Gestion de projet
Motivation Créativité	Infos sur sites FQP et IEAP	Support cours / JPC Partage des documents (Dropbox)
Barrière de la langue (3/4) Obligations personnelles	Directeur FQP : réponse en attente IMPEQes et Mairie du Pecq : pas d'infos	Temps Problématique ?
Découragement Diminution de la performance	Vision erronée Développement d'un outil inadapté	Atteinte des objectifs ? Docs non maîtrisés
Reformuler Faire un planning des réunions	Contacteur : Utilisateurs CAF, IEAP, IPSG	Fixer des limites / problématique Gérer les docs

	Forces
	Contraintes
	Risques
	Alternatives

Figure b.- Matrice FCRA (*)

Tableaux de bord

Afin de répartir la charge de travail, la mise en œuvre des solutions retenues a été déclinée en deux sous-projets.

Les différentes actions décrites dans chaque plan d'action ont été reprises pour créer un tableau de bord, définir des indicateurs et élaborer un planning.

(*) ALVAREZ N., BOURGEOIS C., CONTRERAS C., RAKOTONIRAINY C. Contribution à l'application du Cadre d'Auto-évaluation des Fonctions publiques (CAF), consultable à partir de février 2011, "Travaux" réf n° 169
<http://www.utc.fr/mastermq>

Sous-projet fiche(s) pratiques(s) :

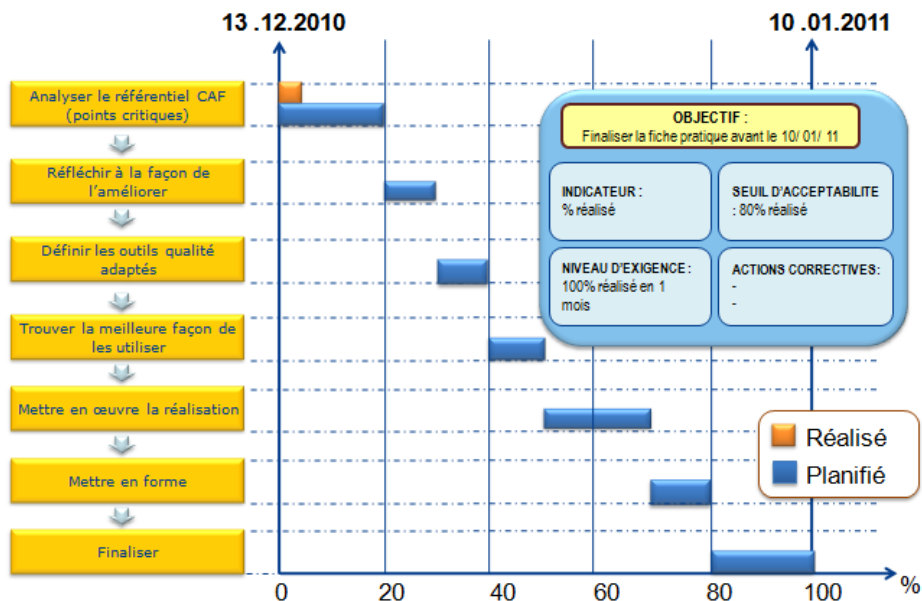


Figure c.- Indicateurs et tableau de bord de la fiche pratique (*)

PLANNING SOUS-PROJET FICHE PRATIQUE RESPONSABLES : Cecilia et Colette	Décembre			Janvier			
	Sem 50	Sem 51	Sem 52	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4
Actions	13-19 déc	20-26 déc	27 déc-02 jan	03-09 janv	10-16 janv	17-23 janv	24-30 janv
Analyser le référentiel CAF							
Réfléchir à la façon de l'améliorer							
Définir les outils qualité adaptés							
Trouver la meilleure façon de les utiliser							
Réunion d'avancement - Présentation aux autres membres du groupe - Proposition des autres membres du groupe - Discussion et décision							
Mettre en œuvre la réalisation							
Réunion de validation				Jalon 4			
Mettre en œuvre les améliorations							
Mettre en forme						Jalon 5	
Finaliser						Fête Qualité	
Réunion de validation finale							

A réaliser
 Réalisé
 Réunions

Figure d.- Planning fiche pratique (*)

(*) ALVAREZ N., BOURGEOIS C., CONTRERAS C., RAKOTONIRAINY C. Contribution à l'application du Cadre d'Auto-évaluation des Fonctions publiques (CAF), consultable à partir de février 2011, "Travaux" réf n° 169 <http://www.utc.fr/mastermq>

Sous projet documents de communication :

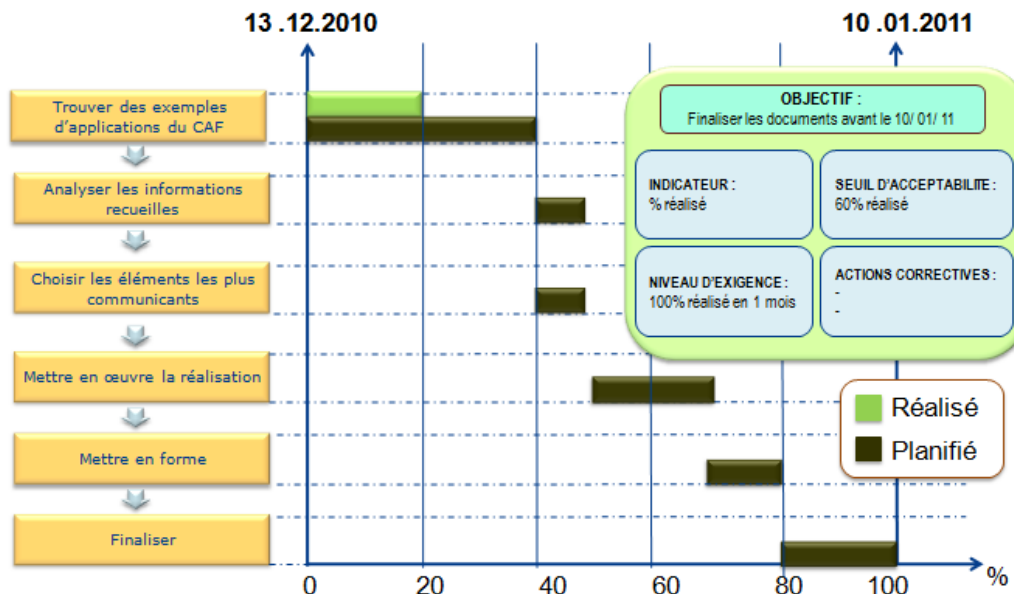


Figure e.- Indicateurs et tableau de bord des documents de communication (*)

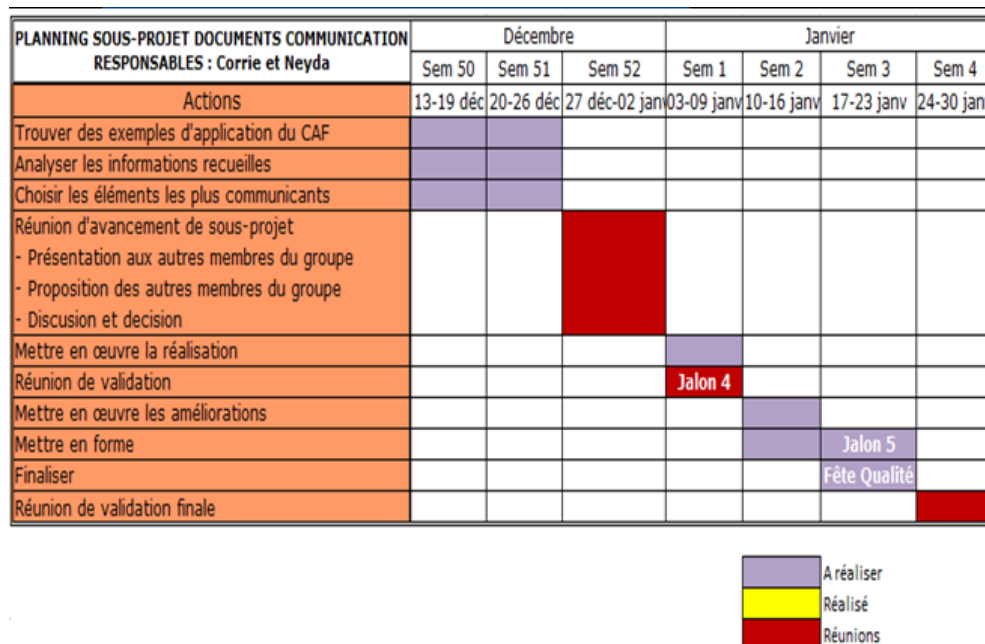


Figure f.- Planning des documents de communication (*)

(*) ALVAREZ N., BOURGEOIS C., CONTRERAS C., RAKOTONIRAINY C. Contribution à l'application du Cadre d'Auto-évaluation des Fonctions publiques (CAF), consultable à partir de février 2011, "Travaux" réf n° 169 <http://www.utc.fr/mastermq>

Définitions

Etant donné les abus de langages souvent constatés, un certain nombre de définitions officielles sont précisées.

Secteur public (1) :

Le terme "secteur public" est souvent utilisé sans distinction. Trois définitions peuvent être trouvées :

Définition légale : le secteur public inclut des organisations gouvernementales et des organisations dirigées par le droit public.

Définition financière : en plus des susdites organisations, le secteur public inclut des organisations privées en grande partie financées par des moyens publics, y compris des organisations à but non lucratif fournissant l'enseignement et les services médicaux.

Définition fonctionnelle : le secteur public inclut toutes les organisations dans les domaines de l'administration publique, de la sécurité sociale, de l'ordre public, de l'enseignement, des services médicaux ainsi que des services sociaux et culturels, sans tenir compte de leurs sources de financement et de la forme juridique du fournisseur.

Service public (2) :

Activité d'intérêt général prise en charge par une personne publique ou par une personne privée mais sous le contrôle d'une personne publique.

Les activités de service public peuvent être prises en charge par des organismes privés (délégations de service public) qui, par définition, n'appartiennent pas au secteur public. Le « périmètre » du service public est plus large que celui du secteur public.

Établissement public (3) :

En droit français, un établissement public est une personne morale de droit public, disposant d'une certaine autonomie administrative et financière afin de remplir une mission d'intérêt général, précisément définie.

Les domaines d'intervention des établissements publics sont variés mais la plupart remplissent une mission de nature économique ou sociale. Il peut s'agir du domaine de la santé, de l'enseignement, de la culture, de l'économie.

Administration :

Définition fonctionnelle (2) : ensemble des activités dont le but est de répondre aux besoins d'intérêt général de la population tels qu'ils sont définis à un moment donné par l'opinion publique et le pouvoir politique. Il s'écrit alors avec un petit « a ».

Définition organique (2) : ensemble des personnes morales et physiques qui accomplissent ces activités. Le mot administration s'écrit alors avec un grand « A ».

Il existe deux approches : une conception large qui considère que les organismes privés chargés d'une action administrative font partie de l'administration et une conception restreinte qui les exclut.

L'intérêt général a un périmètre variable et dépend de la définition qu'en font la population et les pouvoirs politiques à un moment précis.

L'administration dispose de différents types de moyens pour assurer ses missions d'intérêt général : des moyens juridiques, des moyens matériels, des moyens humains dont la fonction publique.

Autre définition (3) : ensemble des unités institutionnelles dont la fonction principale est de produire des services non marchands ou d'effectuer des opérations de redistribution du revenu et des richesses nationales.

Fonction publique (2) :

La fonction publique est au service de l'administration. Elle comprend l'ensemble des fonctionnaires qui travaillent au service de l'intérêt général.

BIBLIOGRAPHIE

(1) Social and Cultural Planning Office (SCP), Public sector performance, an international comparison of education, health care, law and order and public administration, septembre 2004. Disponible sur : http://eupan.eu/files/repository/document/Public_Sector_Performance1.pdf (consulté le 20 janvier 2011).

(2) Site Internet Vie Publique, découverte des institutions, comprendre les institutions. Disponible sur : <http://www.vie-publique.fr/decouverte-institutions/institutions/> (consulté le 17 janvier 2011).

(3) Site Internet Le forum de la performance, glossaire. Disponible sur : <http://www.performance-publique.gouv.fr/glossaire> (consulté le 22 janvier 2011)