



Service public de Wallonie



SECRETARIAT GÉNÉRAL

Qui suis-je? Quelle est mon expérience?

Myriam ROBA

- ✍ Département de la Communication
- ✍ Gestion de dossiers liés au pilotage stratégique
- ✍ 9 applications CAF pilotées/accompagnées
- ✍ Nombreuses formations CAF et qualité
- ✍ CAF Feedback Actor
- ✍ Membre du groupe de travail et assesseur au Prix Wallon de la Qualité



SECRETARIAT GÉNÉRAL



Service public de Wallonie



Le Cadre d'Auto-évaluation
des Fonctions publiques

CAF

(Common Assessment
Framework)



SECRETARIAT GÉNÉRAL



Service public de Wallonie



Plan de l'exposé

1. L'origine
2. L'outil
3. La méthodologie
4. Les bénéfices





1. L'origine



SECRETARIAT GÉNÉRAL



Service public de Wallonie





Le CAF est le fruit du travail collectif de l'**Innovative Public Service Group (IPSG)**, un groupe de travail composé d'experts nationaux, qui vise à promouvoir notamment la coopération et l'innovation pour la modernisation de l'administration

Il fut présenté à Lisbonne en mai 2000, à l'occasion de la première **Conférence européenne sur la Qualité des Services publics**. Le modèle a fait l'objet de deux révisions (2002 et 2006)

Un **Centre de Ressources CAF** a été créé au sein de l'Institut européen d'Administration publique (IEAP) à Maastricht



SECRÉTARIAT GÉNÉRAL



Service public de Wallonie

Pourquoi une démarche qualité ?

Les services publics font l'objet d'une remise en question (rôles et moyens).

La mise en évidence des besoins de l'utilisateur est un axe majeur de la modernisation.

La démarche permet de mettre en évidence les changements nécessaires.

Elle permet de sensibiliser et d'impliquer tous les acteurs du changement.



SECRETARIAT GÉNÉRAL



Service public de Wallonie

Pourquoi CE modèle ?

C'est une question de convergence,
à plusieurs niveaux :

dans le discours
dans les décisions
dans la pratique
en matière de résultats



SECRETARIAT GÉNÉRAL



Service public de Wallonie

Objectifs principaux

- Développer le diagnostic organisationnel par l'auto-évaluation
- Faire progresser la séquence des activités vers un PDCA complet
- Faciliter l'apprentissage par échange d'expériences entre organisations similaires (benchlearning)
- Servir de pont entre différents modèles





2. L'outil

Définition et généralités



SECRETARIAT GÉNÉRAL



Service public de Wallonie



Le CAF, c'est quoi ?

- C'est une auto-évaluation, un auto-diagnostic.
- Il photographie, à un moment donné, les caractéristiques d'une organisation.
- C'est un outil léger, rapide, peu coûteux.
- Il implique tout le personnel.
- Il permet les comparaisons, les échanges entre services publics
- Il cible les améliorations dans les domaines prioritaires.



SECRETARIAT GÉNÉRAL



Service public de Wallonie

Le CAF, mais encore?

- Une étape dans un continuum
- Un outil parmi d'autres, mais spécifique à la fonction publique
- Un point de départ : il est nécessaire d'en tirer un plan d'action, d'entreprendre d'autres initiatives qui complètent la démarche et la pérennisent

□ cycle d'amélioration permanente



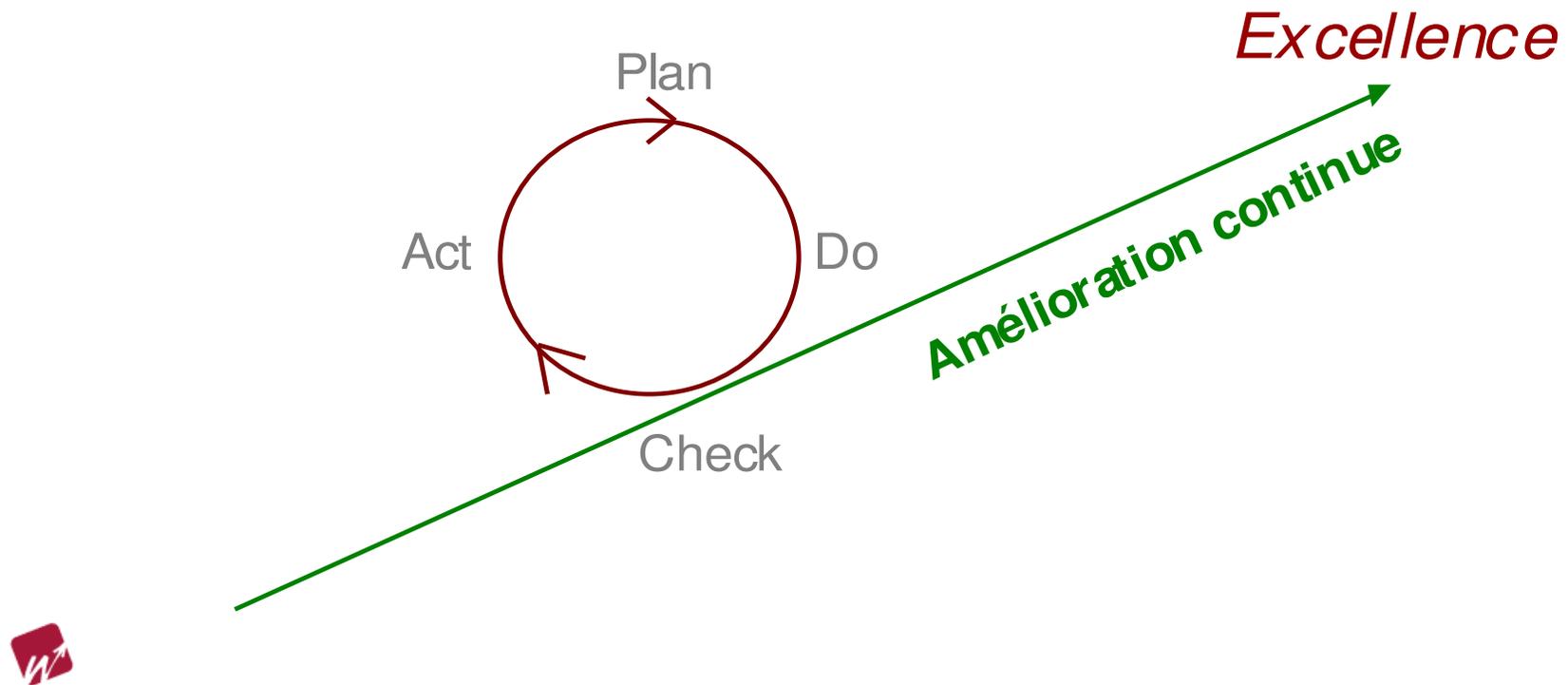
SECRÉTARIAT GÉNÉRAL



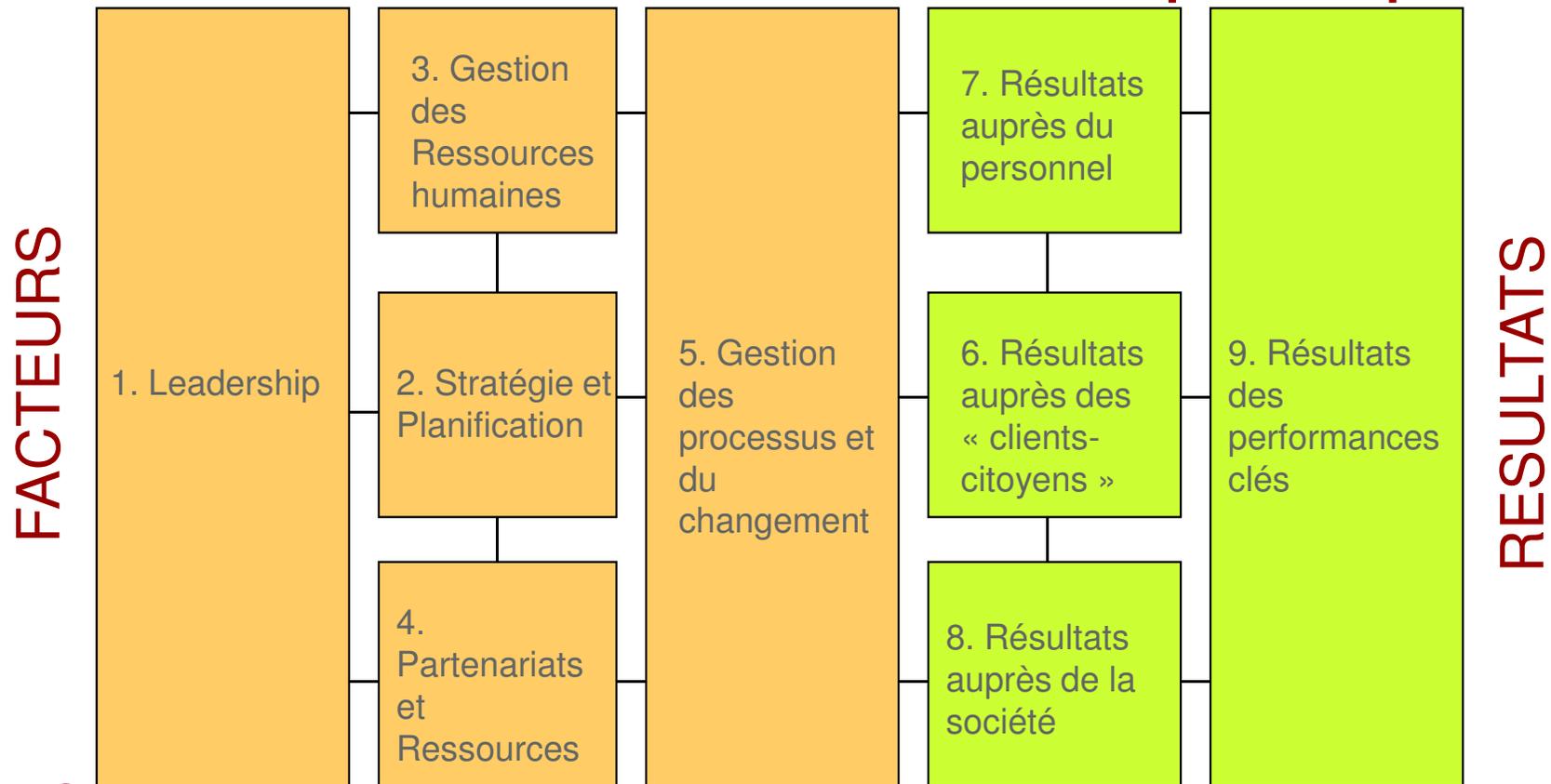
Service public de Wallonie

Philosophie de l'amélioration continue

Roue de Deming



Cadre d'auto-évaluation des fonctions publiques



SECRÉTARIAT GÉNÉRAL



Service public de Wallonie



3. La méthodologie



SECRETARIAT GÉNÉRAL



Service public de Wallonie

Les 10 étapes

1. Décision, définition du périmètre, désignation du chef de projet
2. Communiquer sur le projet, encourager la participation du personnel
3. Constituer le groupe + modalités
4. Formation, information, documentation
5. Entreprendre l'auto-évaluation



SECRÉTARIAT GÉNÉRAL



Service public de Wallonie

Les 10 étapes

6. Etablir le rapport
7. Elaborer un plan d'amélioration + priorités
8. Diffuser le plan d'amélioration
9. Mettre en œuvre le plan d'amélioration
(PDCA, responsables, outils)
10. Programmer la prochaine auto-évaluation



SECRETARIAT GÉNÉRAL



Service public de Wallonie

Désignation d'un chef de projet

- Crédible au sein de l'organisme
- Connaissance de l'organisme
- Bon communicateur
- Disponible
- Autonomie, autorité et responsabilité (données par la direction)
- Esprit d'analyse
- Gestion d'équipe



SECRETARIAT GÉNÉRAL



Service public de Wallonie

Communiquer sur le projet

- Définir et mettre en œuvre un plan de communication
- Encourager la participation du personnel à l'auto-évaluation
- Communiquer avec toutes les parties prenantes aux différents stades du processus



SECRÉTARIAT GÉNÉRAL



Service public de Wallonie

Constitution du groupe de travail

- Entre 6 et 12 personnes
- Fonctions différentes dans le service
- Anciens et nouveaux
- Hommes et femmes
- Front office et back office

= diversité et représentativité



SECRÉTARIAT GÉNÉRAL



Service public de Wallonie

Phase de préparation

- Collecte et diffusion au groupe de la documentation et des données (vision, mission, documents stratégiques...)
- Information et formation du groupe
- Choix des pilotes du groupe



Pilotage du groupe

De préférence **deux** pilotes :

- 👤 l'un anime les débats, veille à la qualité des arguments, empêche les digressions
- 👤 l'autre prend note pour la grille et veille au respect du timing

Remarque : le chef de projet peut être pilote



SECRÉTARIAT GÉNÉRAL



Service public de Wallonie

Entreprendre l'auto-évaluation

- Entreprendre l'évaluation individuelle
- Travailler en groupe pour partager l'information
- Rechercher le consensus au sein du groupe
- Procéder à la notation



SECRÉTARIAT GÉNÉRAL



Service public de Wallonie

Rôle du système de notation

- Le système de notation est une composante obligatoire du CAF
- MAIS le plus important : identification points forts et domaines d'amélioration + actions à entreprendre
- L'attribution d'un score permet de :
 - orienter les actions d'amélioration
 - mesurer ses propres progrès
 - identifier les bonnes pratiques
 - trouver des partenaires pour le benchlearning



Notation obtenue par consensus

Le consensus est une vue commune et agréée de tous les membres du groupe d'auto-évaluation sur chaque sous-critère en termes de :

- preuves, faits, résultats
- points forts et points à améliorer
- score sur base des tableaux



Comment exploiter les résultats ?

- Faire la balance par item entre score obtenu et importance stratégique
- Elaborer un plan d'action (items importants avec scores faibles en priorité) et l'intégrer dans le plan stratégique
- Communiquer le plan d'action au personnel
- Appliquer le CAF à nouveau 1 ou 2 an(s) après pour évaluer les actions entreprises

= démarche qualité !

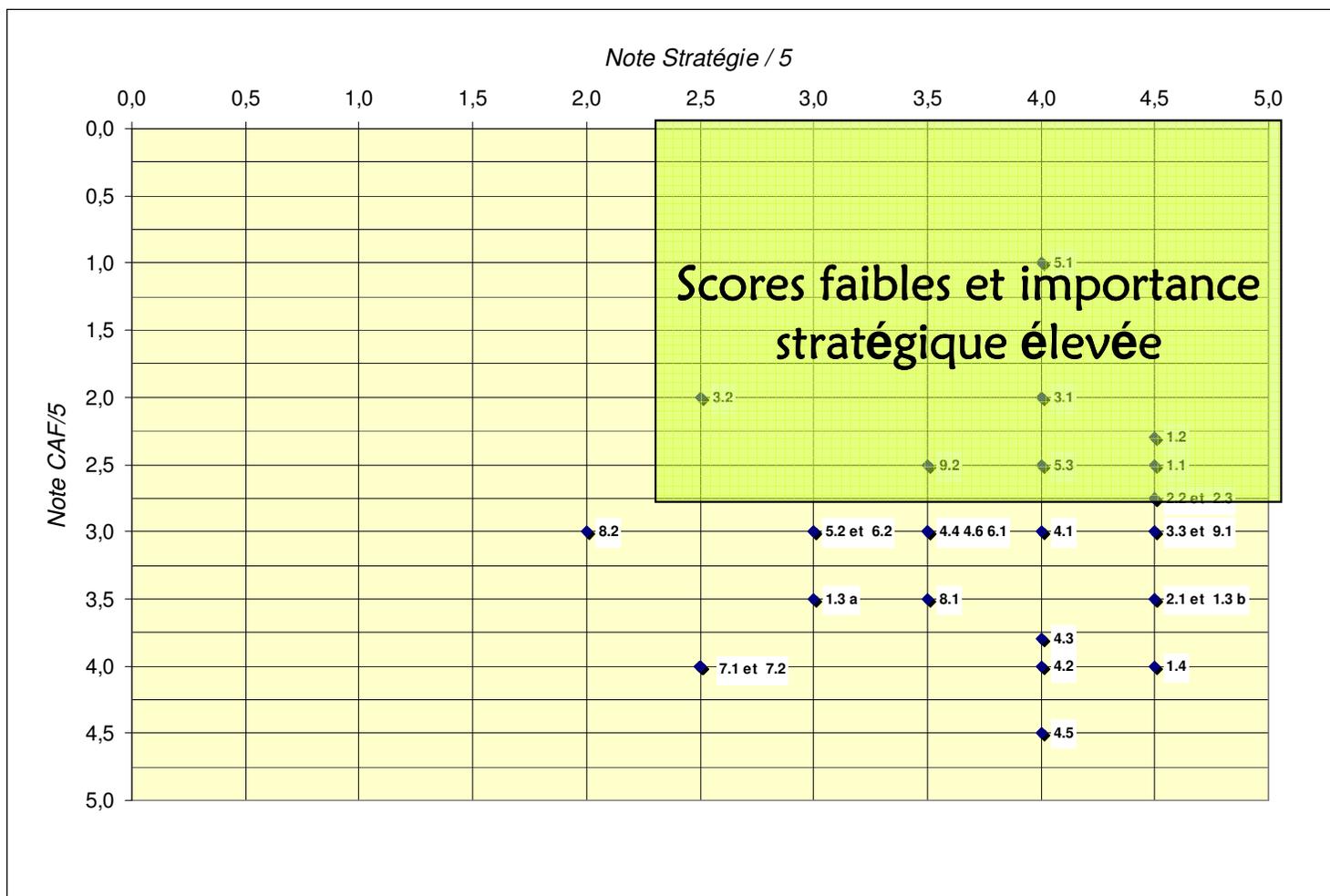


SECRÉTARIAT GÉNÉRAL



Service public de Wallonie

Exemple d'exploitation des résultats



Définition d'un plan d'action

- ◆ Consolider les points forts
- ◆ Améliorer les points faibles
- ◆ Préparer les actions à entreprendre (qui? quand?)
- ◆ Définir des indicateurs pertinents et parlants pour tous
- ◆ Avoir un plan de gestion des ressources humaines



Par rapport à une certification ?

- Conformité à une norme
- Permet le contrôle
- Suivre une checklist de points obligatoires
- Actions correctives
- Intervention obligatoire d'un tiers
- Contrôle de domaines limités (fct de la norme)

- Se positionner par rapport à un modèle
- Permet la gestion, le suivi
- Etablir ses propres priorités
- Opportunités d'amélioration
- Autonomie (avec ou sans aide extérieure)
- Tous les domaines sont examinés



Procédure de feedback externe



NEW!

Les objectifs :

- soutenir la qualité de mise en œuvre du CAF et de son impact sur l'organisation;
- découvrir si les valeurs de la gestion de la qualité se sont inscrites dans la culture de l'organisation suite à l'application du CAF;
- promouvoir les évaluations mutuelles (peer review);
- récompenser les organisations qui ont entamé leur voyage vers l'excellence par l'amélioration continue.



SECRÉTARIAT GÉNÉRAL

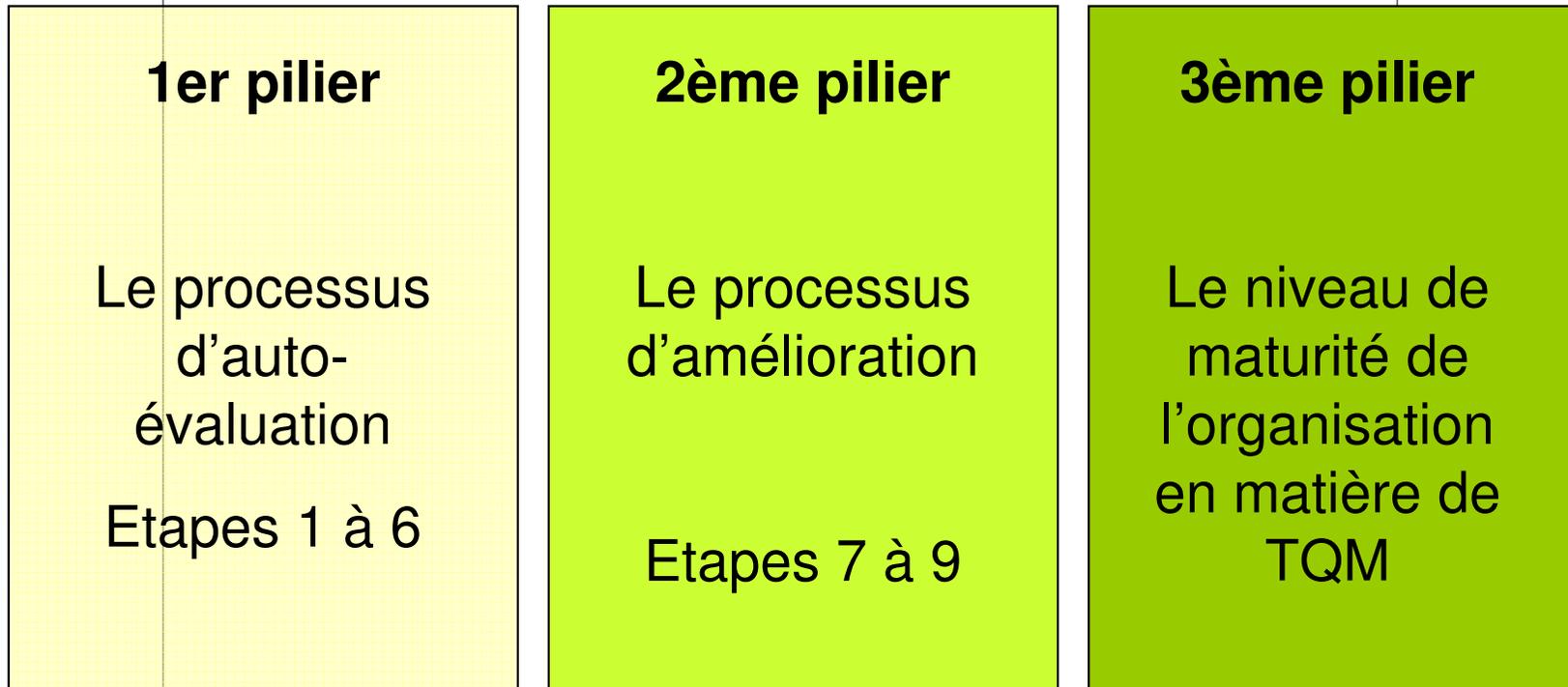


SPW

Service public de Wallonie

Procédure de feedback externe

En quoi consiste-t-elle?



SECRETARIAT GÉNÉRAL



Service public de Wallonie



4. Les bénéficiaires



SECRETARIAT GÉNÉRAL



Service public de Wallonie



Les apports à court terme

- Clarification des missions (descriptif de l'organisation)
- Implication et motivation des équipes
- Mise en évidence de points importants :
 - la marge de manœuvre
 - les indicateurs
 - la spécificité du secteur public
 - la communication interne



SECRÉTARIAT GÉNÉRAL



Service public de Wallonie

Les apports à long terme

- Enclenchement d'une dynamique
- Renforcement de la pertinence du benchlearning étudié et structuré
- Consolidation de la culture d'amélioration constante



SECRÉTARIAT GÉNÉRAL



Service public de Wallonie



Le CAF, ça marche!

Le CAF fait partie du domaine public et peut être utilisé gratuitement par les organisations (publiques).



SECRÉTARIAT GÉNÉRAL



Service public de Wallonie





Pour avancer...

Monsieur Jean-Marc DOCHOT

Correspondant CAF national

SPF Personnel et Organisation

jean-marc.dochot@p-o.belgium.be

CAF Resource Center

www.eipa.nl



SECRÉTARIAT GÉNÉRAL



Service public de Wallonie

