

2.2. Le CAF enseignement formation, un outil sur mesure

Christine DEFOIN

2.2.1. Pourquoi décider d'appliquer le CAF enseignement formation dans une I.E.F. (institution d'enseignement et de formation) ?

« Le Cadre d'auto-évaluation des fonctions publiques (CAF) est le résultat de la coopération entre les ministres des pays de l'Union européenne responsables de l'administration publique. Il est le fruit du travail collectif de l'IPSG (Innovative Public Service Group). Ce groupe de travail, rapportant aux directeurs généraux en charge de la fonction publique et composé d'experts nationaux, vise à promouvoir les échanges, la coopération et l'innovation pour la modernisation de l'administration dans les États membres de l'union européenne. (...) Le CAF est un outil diagnostique, facile d'utilisation, destiné à aider les organisations publiques de toute l'Europe à s'approprier les techniques de management par la qualité pour améliorer leurs performances. Il fournit un cadre d'auto-évaluation analogue aux principaux modèles de management par la qualité totale, l'EFQM (Fondation européenne pour la gestion par la qualité), en particulier, mais est spécialement conçu pour les organisations du secteur public. »¹

Pour de plus amples explications sur le modèle CAF administratif et sur ses concepts et valeurs, on se reportera avec profit à l'article que Jean-Marc Dochot lui consacre dans l'ouvrage collectif dirigé par Anne Heldenberg.

Mais cette brève définition du CAF administratif que l'on peut lire dans toutes les versions publiées à ce jour en Belgique francophone (CAF 2002, CAF 2006, CAF 2006 version 2008 et CAF enseignement-formation) donne, d'entrée de jeu, une série d'informations capitales pour ce qui est de son application dans une I.E.F.

- Le CAF est un outil qui s'adresse aux organisations publiques de toute l'Europe. Or, une I.E.F. ne peut plus aujourd'hui s'envisager, tout en conservant ses spécificités, autrement que comme un élément du système éducatif européen dans sa globalité. Et c'est encore plus vrai pour une institution de l'enseignement supérieur qui doit se positionner désormais dans le fameux EEES, l'Espace Européen de l'Enseignement Supérieur qui, en 2010, remplacera le Processus de Bologne.
- Le CAF a été conçu initialement pour être utilisé dans tous les domaines du secteur public ; il semble logique que l'enseignement et la formation, structures publiques par excellence, s'y retrouvent en regard de modèles venus en droite ligne de l'entreprise ou de l'industrie.
- Le CAF est un outil d'auto-évaluation, c'est-à-dire qu'il place l'analyse entre les mains des membres des personnels, leur permettant ainsi une réelle appropriation de l'institution et un niveau d'implication élevé.

¹ CAF enseignement-formation, CFWB, 2009, page 9

- Le CAF est un outil orienté « citoyen-client » ce qui correspond, bien évidemment, aux préoccupations de l'enseignement et de la formation orientés « apprenants ».
- Le CAF évalue une administration publique sous tous ses angles, adoptant ainsi une approche globale dans l'analyse des performances de l'organisation. L'enseignement tout comme la formation ne sont rien d'autre qu'un ensemble de processus conduisant à des performances, ce mot étant entendu comme la mesure du degré de réalisation des objectifs atteints par une personne, une équipe ou une institution.
- Le CAF fait entrer l'organisation qui l'applique dans le processus de l'amélioration continue appelé cycle PDCA (PLANIFIER-DEVELOPPER-CONTROLLER-AGIR) ². Une démarche qualité qui fait évoluer l'I.E.F. vers le modèle de l'institution apprenante, trouve là, par conséquent, un outil qui répond parfaitement à cette orientation.
- Le CAF est un outil souple, ne nécessitant pas une longue formation et susceptible d'être rapidement intégré par les personnels de l'administration publique qui s'auto-évalue.
- Le CAF est un outil gratuit, disponible en plusieurs langues sur le site de l'EIPA (European Institute of Public Administration) ³ ou sur le site de la Qualité dans les Services Publics en Belgique⁴.

Le CAF enseignement-formation a conservé toutes les caractéristiques du CAF administratif : modèle emprunté à l'EFQM, composé de 5 facteurs et 4 résultats eux-mêmes divisés en critères et sous-critères, aménagés cependant à l'intention des I.E.F. : choix des exemples, révision des concepts, adaptation du vocabulaire, définition des processus, etc.

En résumé...

Le **CAF enseignement-formation** est un outil européen d'auto-évaluation orienté apprenants et parties prenantes, proposant une analyse globale destinée à élaborer un diagnostic des points forts et des points faibles du fonctionnement d'une I.E.F., débouchant sur une série d'actions d'amélioration prioritaires en vue de faire entrer l'I.E.F. dans le PDCA et d'en faire une institution apprenante⁵. Le CAF enseignement-

² Le cycle PDCA désigne les quatre temps suivants :
«Plan» (Planifier) : planifier la mise en oeuvre d'actions,
«Do» (Mettre en place) : mettre en oeuvre des actions,
«Check» (Contrôler) : vérifier l'atteinte des objectifs fixés,
«Act» (Agir) : prendre des mesures correctives.

³ www.eipa.nl

EIPA est le principal centre de formation pour le secteur public en Europe. Fort de ses 25 ans d'expériences, EIPA est le lieu privilégié où tous ceux qui ont à voir avec les affaires de l'Europe peuvent acquérir un know-how dans un environnement multiculturel d'excellence scientifique. L'agence principale EIPA se situe à Maastricht mais elle possède des antennes à Luxembourg, Barcelone et Varsovie et une représentation à Bruxelles.

⁴ www.publicquality.be

⁵ « Une institution apprenante est une I.E.F. au sein de laquelle le personnel améliore en continu sa capacité d'atteindre les résultats qu'ils souhaitent, où des modes de pensée innovants et l'esprit d'ouverture sont encouragés, où les aspirations collectives peuvent s'épanouir, et où le personnel est en permanence en situation d'apprentissage dans le cadre de l'institution », in CAF Enseignement-formation, Glossaire, CFWB, 2009, p. 119

formation s'adresse aux I.E.F. de TOUS NIVEAUX, du pré-scolaire aux formations supérieures ou continuées, en Europe.

2.2.2 Comment mettre en place le CAF enseignement-formation dans une I.E.F. ?

2.2.2. a. Les trois préalables

- La décision de la Direction

Aussi ridicule que cette évidence puisse paraître, pour démarrer un CAF enseignement-formation dans une I.E.F., il faut décider de le faire ! Et ce n'est pas si simple ! Confier pour la première fois l'auto-évaluation d'une institution à ses personnels peut être réellement déstabilisante tant pour eux-mêmes que pour le leadership car il s'agit bien ici d'accepter un principe d'« autonomisation » ou « empowerment »⁶ qu'il n'est pas toujours aisé ni de mettre en place ni de gérer.

La Direction doit par ailleurs décider de l'étendue de l'auto-évaluation. En effet, le CAF enseignement-formation peut porter sur l'ensemble de l'I.E.F. ou sur des entités distinctes comme des unités ou des départements / catégories. Ces entités restreintes « *peuvent conduire une auto-évaluation, mais pour que tous les critères et sous critères puissent être valablement évalués, ces entités doivent jouir d'une autonomie suffisante pour être considérées elles-mêmes comme des I.E.F assez autonomes dotées d'une mission qui leur est propre et de responsabilités réelles en ce qui concerne les ressources humaines et les processus financiers. En pareil cas, il conviendra d'identifier les relations entre l'entité choisie et le reste de l'I.E.F ainsi que les parties prenantes externes propres à l'entité.* »⁷

- L'adhésion totale de la Direction

Décider de faire le CAF enseignement-formation dans son I.E.F., c'est encore relativement facile. Mais les motivations peuvent être multiples et répondre parfois simplement aux exigences des autorités ou du Ministère. Or, si l'équipe de management de l'institution **DANS SON ENSEMBLE** n'est pas convaincue du bien fondé et de l'intérêt de l'expérience pour l'I.E.F., il est tout simplement vain de la mettre en place car de l'implication de la direction découle celle des personnels.

Si la Direction n'a pas l'intention de tenir compte des résultats qui sortiront du CAF, il vaut mieux s'arrêter ici. Ce sera un gain de temps pour tous !

- La transparence totale, dès le début

Si la Direction n'adhère pas complètement à l'expérience, elle n'aura pas non plus le souci de transparence, fondamentale pour mener à bien le CAF enseignement-formation et parfois si difficile à obtenir. Or pour réussir un CAF, la Direction doit non seulement assurer aux représentants des personnels l'accès à l'ensemble de

Pour d'autres références sur l'organisation apprenante, on se reportera aussi à l'article de C. DEFOIN et A.VERBEKE, « Organe de gestion, coordinateur, parties prenantes et strates, de quoi faire une institution apprenante... » partie 3 de cet ouvrage.

⁶ « L'autonomisation, plus connue sous le vocable anglais « empowerment », est un processus consistant à accorder davantage de pouvoirs à un individu ou à un groupe d'individus dans la prise de décision », in CAF Enseignement-formation, Glossaire, CFWB, 2009, p. 111

⁷ CAF enseignement-formation, CFWB, 2009, page 85

l'information mais aussi transmettre à tous dans un plan de communication très précis l'état d'avancement de l'analyse par le CAF. Le plan de communication est un des éléments indispensable au bon déploiement du CAF enseignement-formation au sein d'une I.E.F. On se reportera pour ce point à l'article de Françoise Vandenoort « De la transparence avant toute chose, communication et plan de communication » dans la partie 3 de cet ouvrage.

2.2.2. b. Le groupe d'auto-évaluation

Une fois que la Direction a communiqué aux personnels son souhait d'appliquer un CAF enseignement-formation, dans l'objectif clairement affiché de devenir une institution apprenante, il faut alors composer un groupe d'auto-évaluation dont le mode de composition et la sélection des membres reste à la discrétion de l'I.E.F. Et selon la taille de l'I.E.F. il sera peut-être nécessaire de constituer deux groupes d'auto-évaluation. Le groupe doit toutefois être obligatoirement représentatif de tous les personnels (administratif, enseignant, technique, entretien, ouvrier, syndical, etc). En fonction de la culture d'établissement propre à l'I.E.F., la direction sera ou non représentée au sein du groupe. Ce n'est pas une obligation.

Les apprenants ne font pas partie du groupe d'auto-évaluation puisqu'ils sont considérés comme les bénéficiaires des performances de l'I.E.F.

Nous conseillons, en tous cas, de faire appel à des volontaires en indiquant clairement à chacun le poids de la tâche, les implications et les enjeux. Le fait que chaque membre du groupe ait une claire conscience de la somme de travail qui l'attend est un important facteur de réussite. Appliquer complètement un CAF enseignement-formation dans une I.E.F., mettre en place le plan d'action et l'évaluer est un processus qui s'étend sur deux ans, c'est à dire le laps de temps qui s'écoule entre deux CAF ! Mais l'analyse CAF proprement dite devrait prendre huit demi jours que nous conseillons rapprochés dans le temps pour maintenir la mémoire vive et l'intérêt en alerte.

2.2.2. c. Le chef de projet

Au sein du Comité CAF, il faut alors désigner un chef de projet qui devra assumer la planification, la communication, l'organisation, la gestion du projet, le suivi du ou des groupes d'auto-évaluation. Il devra aussi collecter les documents, faire le rapport d'auto-évaluation, développer le plan d'amélioration avec la direction,... bref c'est un être providentiel, qui connaît bien son I.E.F., est accepté de tous et, qui plus est, jouit de la confiance de ses supérieurs ! C'est dire si le choix du chef de projet est fondamental ! Dans les I.E.F. où cette fonction existe, on ne peut que conseiller de désigner le coordinateur Qualité à ce poste !

2.2.2. d. La formation

A ce stade, il est indispensable de penser à former les membres de la direction, le chef de projet et les membres du ou des groupes d'auto-évaluation. Nous avons dit plus haut que le CAF est un outil souple et relativement simple d'application. Ne perdons pas de vue, cependant, que le groupe d'auto-évaluation est composé de membres des personnels de l'I.E.F. qui ne sont pas des professionnels de la qualité et qui ne possèdent pas de vastes connaissances en matière de gestion publique. Ils seront donc probablement confrontés à une terminologie complexe et à une nouvelle

manière de penser la gestion de l'I.E.F. Pour les aider, un guide d'accompagnement et un glossaire présentant des définitions plus précises des principaux concepts sont proposés dans la brochure du CAF enseignement-formation. Malgré cela, les subtilités du système sont légions et il n'est pas inutile de bénéficier d'une période de formation pour une meilleure compréhension et appropriation de l'outil. Il existe un vaste panel de formations ou d'accompagnements allant d'une demi-journée d'initiation ou une ou plusieurs journées de formation à un accompagnement tout au long du processus au sein de l'I.E.F. C'est en fonction de la culture de l'I.E.F. (plus ou moins transparente et ouverte) que l'on décidera du bien-fondé de la présence d'un « observateur CAF » externe pendant tout l'exercice.

2.2.2. e. La notation

Avant de commencer, il est encore un passage obligé pour la direction, le chef de projet et le groupe d'auto-évaluation : se mettre d'accord sur le choix de la notation. En effet, le système de notation fait partie des composantes obligatoires du CAF. L'attribution d'une note pour chaque critère et sous-critères du modèle CAF permet de percevoir facilement les points forts (les « bonnes pratiques ») et les points faibles et, par conséquent, d'orienter les actions d'amélioration prioritaires et de mesurer, d'un CAF enseignement-formation à l'autre, les progrès accomplis. C'est aussi une bonne occasion d'analyser de façon objective le type de management développé dans l'I.E.F.

Le CAF enseignement-formation offre la possibilité d'utiliser deux types de notation : la classique et l'affinée. Nous ne développerons pas ici les deux systèmes qui mériteraient un chapitre à eux seuls et qui sont expliqués longuement dans la brochure CAF enseignement-formation. Ils peuvent d'ailleurs, selon nous, faire l'objet d'une des formations courtes proposées par les auteurs. Nous tenons seulement à dire que nous conseillons fortement à une I.E.F. qui applique le CAF enseignement-formation pour la première fois de s'en tenir à la notation classique, laquelle (pour faire simple) est inspirée de la roue de Deming⁸ et, pour les facteurs, attribue une note en fonction de l'étape du cycle PDCA où l'I.E.F. se situe pour un sous-critère donné. La note va de 0 (rien n'est mis en place) à 100 (tout le cycle est appliqué). Pour ce qui est des résultats ce sont les tendances qui sont notées de 0 (aucun résultat n'est mesuré) à 100 (d'excellents résultats sont réalisés de manière durable et tous les objectifs pertinents ont été atteints) .

L'attribution d'une note par sous-critère doit faire l'unanimité au sein du groupe d'auto-évaluation, faute de quoi il est impossible de passer à l'étape suivante.

2.2.3. Allons-y !

La direction a-t-elle déclaré ses intentions ?

Le plan de communication a-t-il commencé ?

Le groupe d'auto-évaluation est-il constitué ?

⁸ Le cycle ou la roue de Deming (autre façon d'appeler le cycle PDCA) du nom de William Edwards Deming (1900 – 1993) statisticien, enseignant, auteur, conférencier et consultant américain qui a popularisé cet outil dans les années 50.

Le chef de projet est-il choisi et sait-il à quoi s'attendre ?
 Le type de notation a-t-il été défini ?
 Les emplois du temps ont-ils été aménagés ?
 Tous les participants se sentent-ils bien formés ?

Si vous répondez par l'affirmative à toutes ces questions, vous êtes en bonne voie pour démarrer une analyse CAF enseignement-formation dans votre I.E.F. !

On l'a dit plus haut, le CAF enseignement-formation est un modèle emprunté à l'EFQM, composé de 5 facteurs et 4 résultats eux-mêmes divisés en critères et sous-critères.

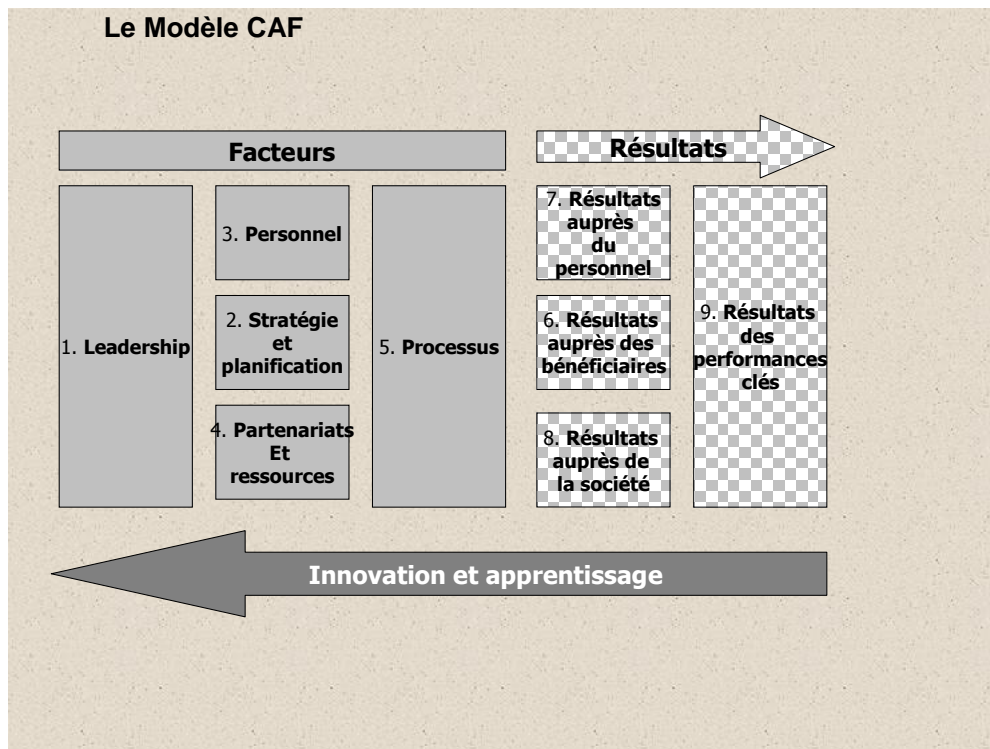


Figure 1 : le Modèle CAF

Les facteurs vont traiter de tous les éléments « moteurs » qui permettent à l'I.E.F. de fonctionner. L'équipe de direction (Facteur 1 Leadership) détermine une stratégie et la planifie (Facteur 2 Stratégie et planification) pour mener à bien, avec l'aide de personnels (Facteur 3 Personnel) et des partenariats et l'appui de ressources (Facteur 4 Partenariats et ressources) ses différents processus (Facteur 5 Processus) d'éducation, de formation, de gestion, etc.

Les résultats quant à eux mesurent non seulement ce que les apprenants (Résultats 6 Bénéficiaires), les personnels (Résultats 7 Personnel) et la société (Résultats 8 Société) pensent (et attendent !) de l'institution mais aussi le degré de réalisation des objectifs (Résultats 9 Performances-clés⁹) que l'I.E.F. s'est fixés.

⁹ Performance= degré de réalisation des objectifs atteints par une personne, une équipe, une institution ou un processus., in CAF enseignement formation, CFWB, 2009, page 122

Le méthodologie CAF n'impose pas de commencer l'analyse par le Leadership et de la finir par les performances-clés. Le groupe d'auto-évaluation peut très bien décider d'un ordre d'analyse qui lui est propre et qui lui semble convenir mieux à ses préoccupations. Par exemple, il est fréquent de voir le groupe repousser l'analyse du facteur « Leadership », toujours délicat lors d'un premier CAF ! On conseille d'ailleurs pour ce facteur de faire une première analyse en dehors de la présence du représentant de la direction et de lui soumettre les résultats de l'analyse au cours d'une autre session.

En tous cas, la démarche sera toujours la même pour chaque critère et sous critère, :

- le chef de projet fournit les documents nécessaires et les informations pertinentes pour traiter le critère choisi ;
- chaque membre du groupe d'auto-évaluation prépare INDIVIDUELLEMENT une évaluation de l'I.E.F. relative au critère en cours, basée sur ses connaissances personnelles et sur son expérience de travail ;
- chacun identifie les preuves de points forts et de points faibles. :
- LORS DE LA REUNION du groupe d'auto-évaluation, les membres passent en revue les données recueillies et attribuent une note à chaque sous-critère conformément au système de notation retenu ;
- si la note fait l'objet de discussion, il est indispensable de parvenir au CONSENSUS par le dialogue et la négociation. Bien que cela ne soit pas une recommandation officielle des formateurs au CAF enseignement-formation, nous pensons qu'il est particulièrement utile de charger un membre du groupe du consensus sur la note. Ce rôle peut, évidemment, être tenu par le chef de projet mais nous conseillons de choisir un autre membre qui sera le « responsable du consensus » et dont le rôle sera d'amener le groupe à une décision unique quant à la note et, par conséquent, à l'identification des points forts et des points à améliorer. C'est ce que nous avons fait à la HEPCUT, avec beaucoup de profit ;
- un rapport d'auto-évaluation est rédigé, critère par critère, au moyen de feuillets dont on propose un modèle à la fin de l'article ;
- à l'issue de l'analyse, on tirera un énorme profit de présenter les résultats sous la forme d'un graphique qui englobera l'ensemble des résultats. C'est parlant pour les parties prenantes qui n'ont pas participé à l'analyse et c'est un excellent moyen de comparer les avancées entre deux analyses CAF. Dans la figure 2 ci-dessous on verra comment les résultats de la HEPCUT se sont lissés et améliorés entre le CAF réalisés en 2006 (trait pointillé) et celui de 2008 (trait noir).

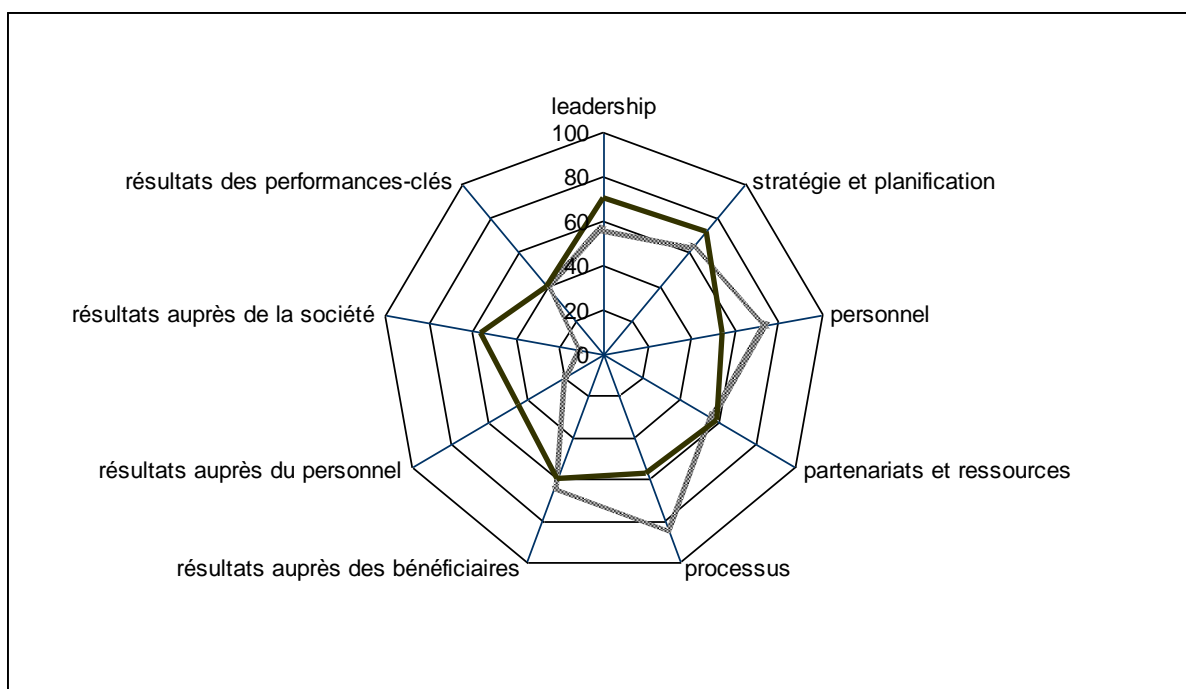


Figure 2 : graphique résultats CAF HEPCUT 2006 et 2008

2.2.4. Les actions d'amélioration priorisées

Le rapport d'auto-évaluation aura révélé ou confirmé bon nombre d'éléments de l'I.E.F. qui fonctionnent très bien (les « bonnes pratiques ») mais aussi des points plus faibles pour lesquels des actions d'amélioration ont été mise en lumière lors de l'analyse CAF. Certaines de ces actions sont urgentes, d'autres très simples, d'autres complexes et parfois mêmes quelques unes sont irréalistes. Et il n'est pas rare qu'une institution se retrouve avec plusieurs centaines de propositions d'amélioration ! Nous conseillons vivement de consacrer une session de travail du groupe d'auto-évaluation à restructurer ces propositions en grands thèmes et à les hiérarchiser, à les « prioriser » dans la terminologie CAF, en fonction de différents critères comme leur impact sur l'I.E.F., la visibilité ou l'efficacité¹⁰. La direction est indispensable à ce stade de la réflexion parce que c'est elle qui décidera de la faisabilité des actions envisagées et du terme de leur réalisation, mais le groupe d'auto-évaluation est tout aussi fondamental dans cette étape parce qu'il reste le représentant du « cœur » de l'I.E.F. Il ne sera d'ailleurs pas inutile d'impliquer les membres du groupe dans les projets d'amélioration.

Certaines actions peuvent être menées rapidement et à moindre coût, ce sont les « quickwin » (quelques exemples : disposer le secrétariat différemment pour améliorer l'accueil, améliorer les réponses aux demandes téléphoniques, déplacer les panneaux d'affichages, en créer d'autres, etc)

D'autres demanderont un plan de suivi, des moyens et un gros travail de communication (par exemple : création d'une nouvelle charte graphique pour tous

¹⁰ Efficacité = rapport résultats/coût

les documents, mise en adéquation des stages avec la demande sociétale, implantation d'un système d'évaluation des enseignants, d'un e-campus ou d'un ENT¹¹, etc) .

Sur tout cela, il faudra communiquer clairement et à l'ensemble des parties prenantes ! On se reportera une fois encore pour le développement du plan de suivi et de la communication à l'article de Françoise Vandenpoorten « De la transparence avant toute chose, communication et plan de communication, ... » dans la partie 3 de cet ouvrage.

En tous cas, n'oublions pas non plus de communiquer sur les bonnes pratiques !
Et de préparer le CAF suivant !

2.2.5. Conclusions

L'application du CAF enseignement-formation en 2008 a été d'une importance capitale pour la HEPCUT et nous pensons qu'elle peut revêtir la même importance pour toute I.E.F. qui s'engage dans une démarche qualité fondée sur l'évaluation, pour autant que l'adhésion de la direction et les résultats obtenus soient visibles et porteurs de sens !

En tous cas, l'analyse CAF permet, entre autres choses, de :

- proposer un outil acceptable par les enseignants et les autres personnels qui se l'approprient aisément et se reconnaissent dans les exemples fournis ;
- prendre conscience de la réalité interne du mode de fonctionnement et de gestion de l'institution (grâce à la notation, par exemple) ;
- donner une grande cohérence interne à la démarche qualité ;
- pérenniser cette démarche grâce à un outil adapté, consensuel, européen, fiable et souple ;
- prioriser de façon OBJECTIVE les zones d'améliorations ;
- soutenir la CULTURE DE L'ÉVALUATION, en impliquant l'ensemble des parties prenantes ;
- donner à l'I.E.F. des points de repères sur son évolution en lui fournissant des résultats objectivement comparables, tous les deux ans ;
- lutter contre l'essoufflement et la démotivation grâce à un plan limité à deux ans...

Jusqu'au CAF suivant !

2.2.6. Bibliographie

DOCHOT, J.-M. et DEFOIN, C. ; Le CAF, in HELDENBERGH A. et ali, Les démarches qualité dans l'enseignement supérieur en Europe, ouvrage collectif, Paris, L'Harmattan, collection Questions contemporaines, 2007.

DEFOIN, C., REYNDERS, G., SCHELLENS P., et VERBEKE A., sous la direction de DOCHOT J.-M. ; CAF 2006 – Enseignement et formation, Communauté française Wallonie Bruxelles, 2009.

¹¹ ENT : Environnement numérique de travail, comprenant l'administration électronique de l'I.E.F., l'accès wi-fi aux données, etc

2.2.7. Annexe

Modèle de feuillet d'évaluation

Critère n° 1 Leadership
Que fait concrètement l'encadrement de l'institution d'enseignement et de formation pour :

Sous-critères
1.1 Donner une orientation à l'organisation en élaborant sa mission, sa vision et ses valeurs
1.2 Développer et mettre en œuvre un système de management pour gérer l'organisation, la performance et le changement
1.3 Motiver et soutenir le personnel de l'organisation et se comporter de manière exemplaire
1.4 Gérer les relations avec la sphère politique et les autres parties prenantes d'une manière propre à garantir le partage adéquat des responsabilités

Sous-critère	Points forts	Domaines d'amélioration	Notation & justification / 100	Actions d'amélioration
1.1				
1.2.				
1.3				
1.4				
Total /400				
Moyenne sur 100				

Ce texte est sois à la loi sur la reproduction. Autorisation à demander à amelie.haut@gmail.com