

# CAF 2013, quoi de neuf?

Christine DEFOIN  
ASBL IMPEQes



ImpeQes



# Agenda

- 1. Petite pique de rappel: Qu'est-ce que le CAF?**
- 2. Spécificité du CAF Education**
- 3. Quelles attentes raisonnables?**
- 4. CAF 2013, quoi de neuf?**
- 5. L'exemple du critère 8**
- 6. Deux mots sur le Label ECU...**
- 7. Conclusions**



# 1. Qu'est-ce que le CAF?

## Cadre d'Auto-évaluation des Fonctions publiques (CAF) ou Common Assessment Framework

Résultat de la coopération des Ministres des Pays Membres de l'Union européenne responsables de l'Administration publique.

Fruit du travail collectif de l'Innovative Public Service Group (IPSG), groupe de travail composé d'experts nationaux visant à promouvoir les échanges, la coopération et l'innovation pour la modernisation de l'administration dans les États membres de l'union européenne.

# 1. Qu'est-ce que le CAF?

1<sup>ère</sup> version pilote présentée en mai 2000 à la 1<sup>ère</sup> Conférence européenne sur la Qualité dans les Administrations publiques à Lisbonne --) **CAF 2002**.

**CAF 2006** avec une version belge francophone revue en 2008.

**CAF 2013**



# 1. Qu'est-ce que le CAF?

## Version CAF enseignement

### 2008: CAF Enseignement et formation

Rédigé, publié et diffusé par la FWB (fédération Wallonie Bruxelles)

**2011:** groupe de travail européen: **CAF Education** (version 2006)

**2014: CAF Education 2013**

**NEW!**

# 1. Qu'est-ce que le CAF?

**Le CAF a été conçu pour être utilisé dans tous les domaines du secteur public!**

En 2014, le cap des 3500 administrations publiques européennes utilisatrices du CAF est franchi!

+/\_ 700 institutions d'enseignement (tous niveaux confondus)!

Vif intérêt en dehors de l'UE (Chine, Moyen-Orient, République dominicaine, Tunisie, Brésil, etc).

Un centre de ressources européen: EIPA (European Institute of Public administration)

# 1. Qu'est-ce que le CAF?

[www.eipa.eu](http://www.eipa.eu)



# 1. Qu'est-ce que le CAF?

*Better results  
for the citizens  
by using CAF*



**Training**




**Networking**



**Consulting**



**Publications**



**Database of  
good practices**

European Institute of Public Administration (EIPA)  
Maastricht.  
Antennes à Barcelone et Luxembourg.

## Missions

- centre d'expertise et de promotion du CAF ;
- appui aux centres nationaux d'expertise et aide aux pays ne possédant pas de centre national ;
- centre de consultance et de formation;
- centre de recherches sur le modèle du CAF ainsi que sur son emploi et ses développements futurs;
- support du network européen des contacts CAF nationaux et des usagers du CAF ;
- management de la base de données des bonnes pratiques et des usagers du CAF;
- support au Label ECU.



# 1. Qu'est-ce que le CAF?

Le CAF doit générer un processus complet d'amélioration continue au sein de l'institution et il répond à **cinq objectifs principaux** :

NEW!

NEW!

- initier les administrations publiques à la culture de l'excellence et aux principes de la gestion totale de la qualité ;
- les guider progressivement vers un cycle PDCA (Plan-Do-Check-Act) complet ;
- faciliter l'auto-évaluation de l'institution publique en vue d'établir un diagnostic et de définir les actions d'amélioration ;
- servir de « pont » entre les différents modèles utilisés pour la gestion totale de la qualité, à la fois dans le secteur public et dans le secteur privé ;
- faciliter l'apprentissage par échange d'expériences (« benchlearning ») entre institutions du secteur public.

NEW!

NEW!

# 1. Qu'est-ce que le CAF?

Le Cadre d'auto-évaluation des fonctions publiques (CAF) est un outil de gestion totale de la qualité développé par le secteur public pour le secteur public et inspiré du modèle d'excellence de la Fondation européenne pour la gestion de la qualité (EFQM®).

- Structure en 9 cases
- Une case représente un critère
- Pour chacun des critères, liste de sous-critères

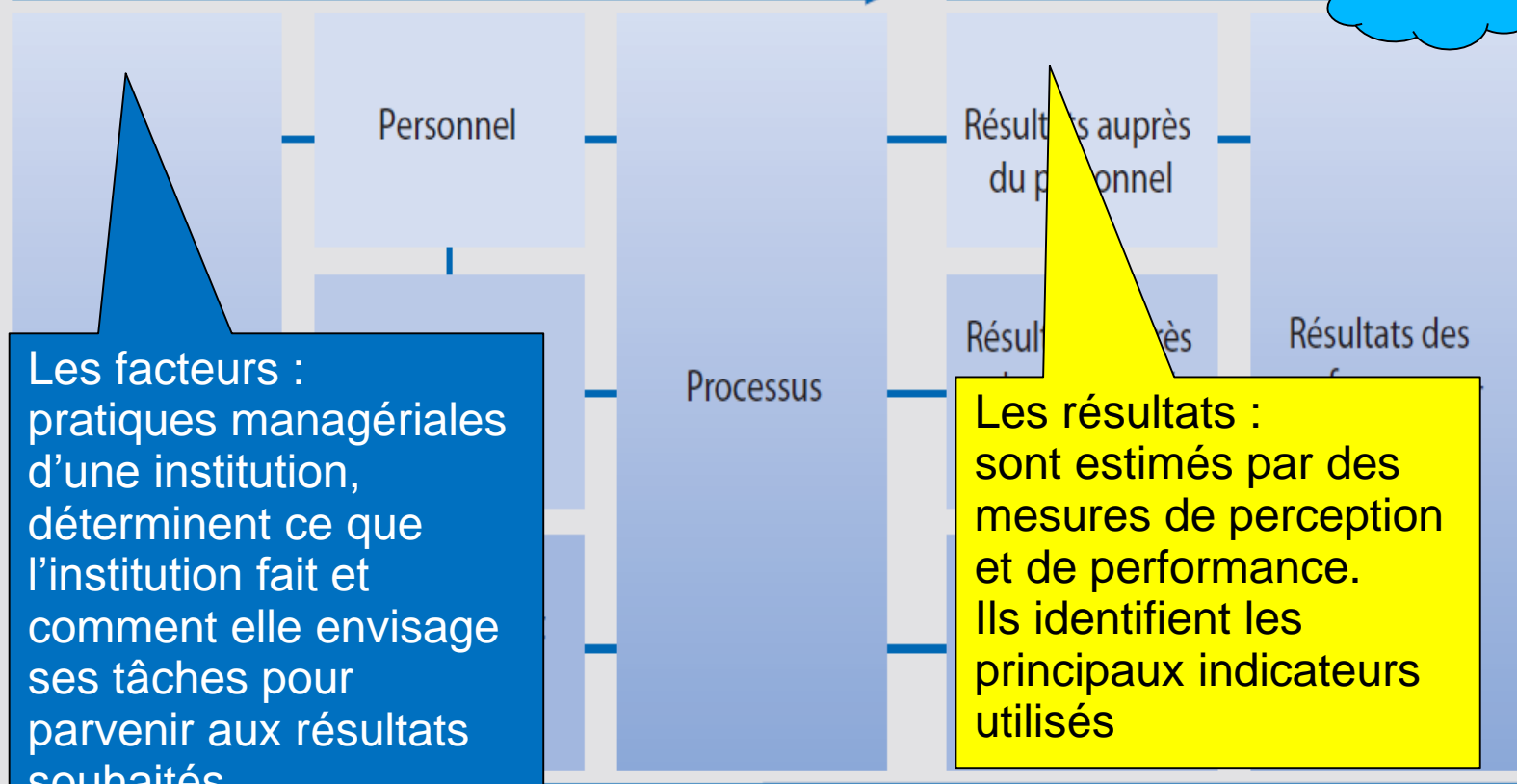


# Le modèle CAF

FACTEURS

RÉSULTATS

**NEW!**



Les facteurs : pratiques managériales d'une institution, déterminent ce que l'institution fait et comment elle envisage ses tâches pour parvenir aux résultats souhaités.

Les résultats : sont estimés par des mesures de perception et de performance. Ils identifient les principaux indicateurs utilisés

NOUVEAU ET APPRENTISSAGE

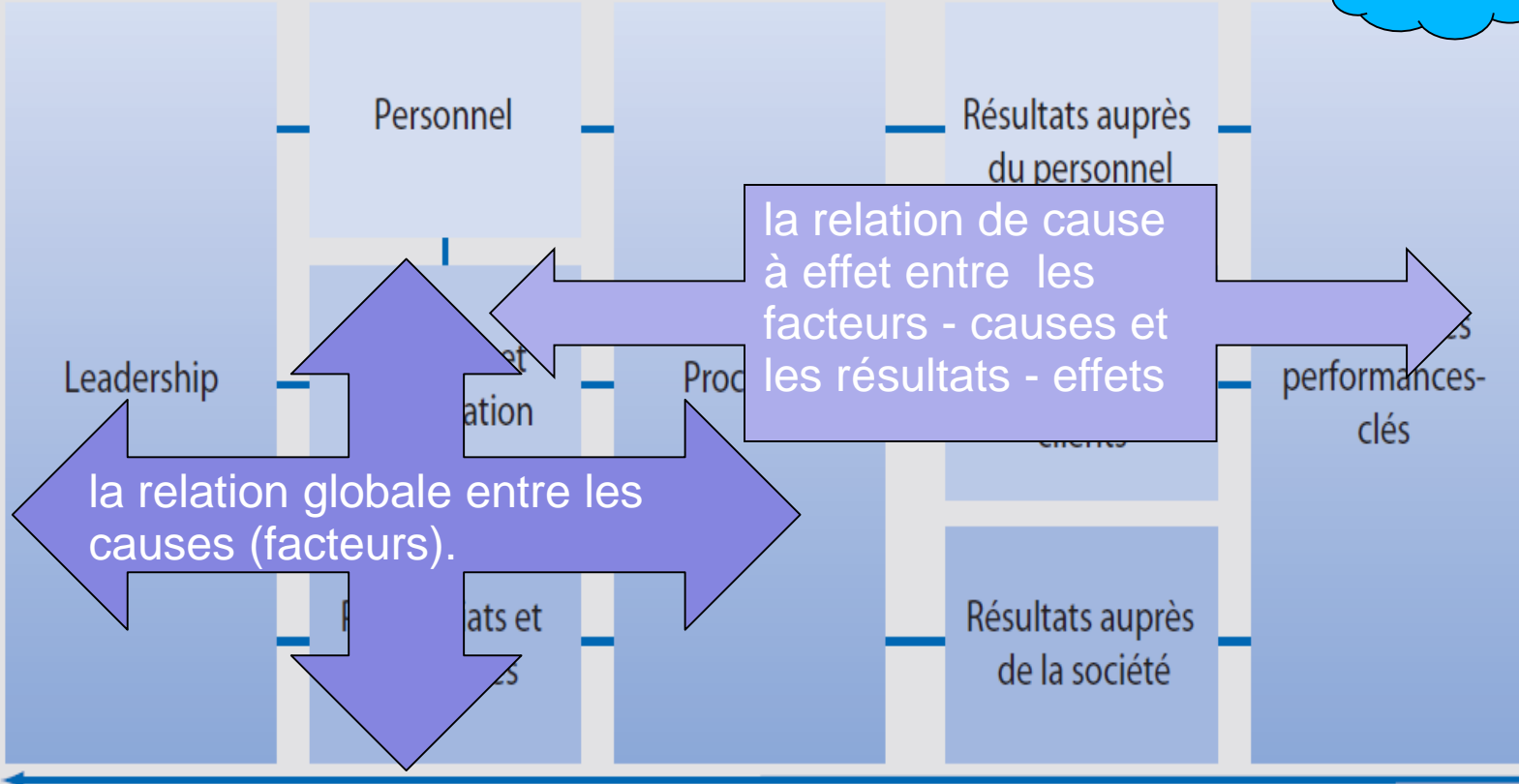


# Fonctions transversales du modèle:

FACTEURS

RÉSULTATS

**NEW!**



INNOVATION ET APPRENTISSAGE

# 1. Qu'est-ce que le CAF?

## Méthodologie:

- Constitution d'un groupe CAF
- Les faits et rien que les faits!
- Notation basée sur le cycle PDCA
- Rédaction d'un rapport d'auto-évaluation
- Graphique de synthèse
- Priorisation des actions à mettre en œuvre
- Plan d'amélioration et plan de suivi

## 2. Spécificité du CAF éducation

### CAF enseignement et formation

Ce qui ne change pas par rapport au CAF original administration:

l'instrument générique c'est-à-dire les 9 critères, les 28 sous-critères  
et le système de notation;

la méthodologie.

## 2. Spécificité du CAF education

Ce qui change par rapport au CAF original administration:

Adaptations linguistiques: par exemple, le terme « apprenant » remplace « client citoyen », « institutions d'enseignement et de formation » remplace « organisations publiques ».

Adaptation des exemples : tous les exemples sont tirés du monde de l'éducation.

Adaptation de la terminologie : le glossaire a été revu et complété.

2013 Ajout de deux parties : introduction sur l'utilisation des modèles de gestion de la qualité totale et du CAF et sur la politique européenne en matière d'éducation.

**NEW!**

### 3. Quelles attentes raisonnables?

#### Dans l'institution, à court terme

Une **radiographie** du fonctionnement l'institution à un moment T donné, basée sur des preuves.

Un moyen d'atteindre une certaine **cohérence** sur ce qui doit être fait pour améliorer l'institution et **d'identifier les progrès** à accomplir au moment T donné

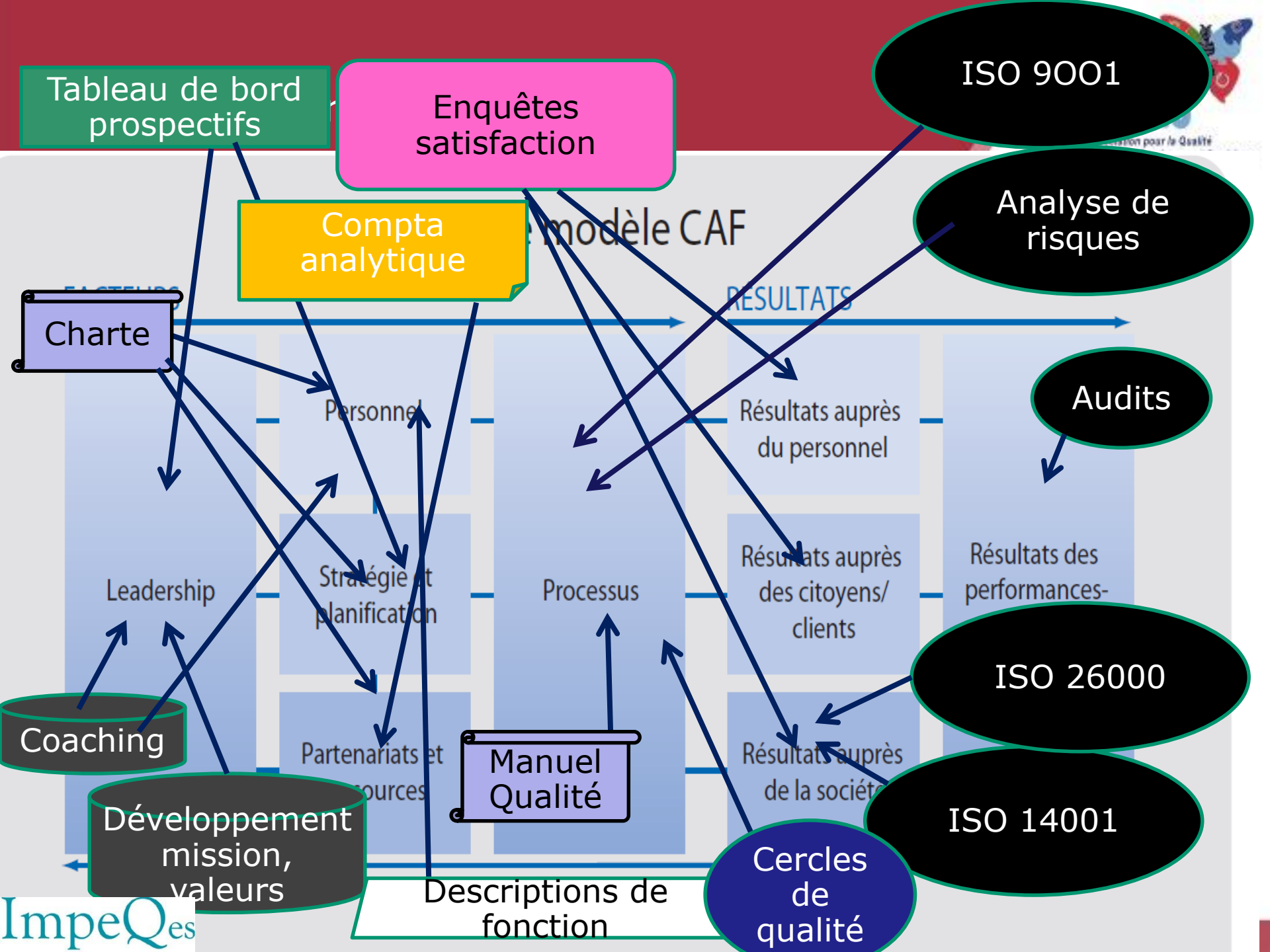
Un possibilité d'impliquer tous les personnels dans le processus d'**auto-évaluation** et d'**amélioration**.

#### Dans l'institution, à moyen terme

L'introduction de changements efficaces à travers **le plan d'amélioration**.

Un point de départ pour implanter **à bon escient** d'autres outils qualité (type procédure ISO, tableaux de bord, manuel qualité, enquêtes, etc.).





### 3. Quelles attentes raisonnables?

#### Dans l'institution, à moyen terme

Une préparation pour l'audit externe des agences nationales. (AEQES en FWB)

#### Dans l'institution, à long terme

Une mesure du progrès de l'institution **dans le temps** ( de T à T+2) grâce à des auto-évaluations périodiques.

Une culture qualité propre à l'institution.

Une visibilité à cette culture par l'obtention du label CAF ECU.

### 3. Quelles attentes raisonnables?

#### Dans l'EEES

Générer des résultats à partir d'un outil commun européen.

Produire des résultats transparents et transmissibles (voir banque de données, par exemple).

Donner une visibilité internationale à la culture qualité institutionnelle par l'obtention du label CAF ECU.

Se positionner sur le marché de la formation grâce au label CAF ECU.

## 4. CAF 2013, quoi de neuf?

Improving Public Organisations through Self-Assessment



**NEW!**

Nouvelle charte graphique!

## 4. CAF 2013, quoi de neuf?

### Ont été revus:



- L'introduction générale : appareil informatif
- La présentation des critères et des sous critères:

2006	2013
Définition critère Enjeux critère Sous-critères	Présentation critère Sous-critère Présentation sous-critère

- Les exemples
- Le glossaire

## 4. CAF 2013, quoi de neuf?

**Ont été reformulés:**



**NEW!**

**Certains sous critères**



NEW!

Critère	2006	2013
Critère 1 Leadership	<p>1.2. Instaurer un système pour gérer la performance et le changement</p> <p>1.4. Gérer les relations avec la sphère politique et les autres parties prenantes de manière à garantir le partage adéquat des responsabilités</p>	<p>1.2. Gérer l'institution, ses performances et son amélioration continue</p> <p>1.4. Gérer efficacement les relations avec la sphère politique et autres parties prenantes</p>
Critère 2 Stratégie et Planification	<p>2.1. Collecter l'information sur les besoins présents et futurs des parties prenantes</p> <p>2.3. Mettre en œuvre la stratégie et la planification dans toute l'institution</p>	<p>2.1. Recueillir des informations sur les besoins actuels et futurs des parties prenantes ainsi que toute information de gestion pertinente.</p> <p>2.3 Communiquer et mettre en œuvre la stratégie et la planification dans toute l'institution et les revoir régulièrement</p>
Critère 3 Personnels	<p>3.3. Impliquer les collaborateurs en développant le dialogue , la responsabilisation et la délégation de pouvoir</p>	<p>3.3 Impliquer les agents en développant le dialogue et l'autonomisation et en contribuant à leur bien-être</p>

A blue cloud-shaped badge with the word "NEW!" in bold black text. To its right is a small graphic of a butterfly with colorful wings.

**NEW!**

<b>Critère</b>	<b>2006</b>	<b>2013</b>
Critère 4 Partenariats et ressources	Développer et mettre en œuvre des partenariats clés	4.1 Développer et gérer les partenariats clés
Critère 5 Processus	5.1. Identifier, concevoir, gérer et renouveler en permanence les processus  5.3. Mettre en place des processus innovants associant les apprenants et autres parties prenante	5.1 identifier, concevoir, gérer et renouveler en permanence les processus, en impliquant les parties prenantes  5.3 Coordonner les processus dans l'institution et avec d'autres institutions pertinentes
Critères 6, 7 et 8	Résultat des mesures Indicateurs utilisés	Mesures de la perception Mesures des performances
Critère 8	Résultats auprès de la société	Résultats concernant la responsabilité sociétale



## 4. CAF 2013, quoi de neuf?

Ont été intégrés  
Les 8 principes d'excellence

**NEW!**



## 4. CAF 2013, quoi de neuf?

### Ont été intégrés:

Les dix étapes d'amélioration par le CAF

Le processus de feed-back externe ECU



**NEW!**

#### 4. CAE... ouf?

Ils auront une influence sur ce que les institutions souhaitent fournir comme services

**NEW!**

Ils seront davantage impliqués dans les décisions qui les concernent et les feront leurs

Le rôle des citoyens/clients (apprenants) envisagé sous quatre angles : co-concepteurs, co-décideurs, co-producteurs et co-évaluateurs.

Ils s'exprimeront sur la qualité des services dont ils ont bénéficié

Ils seront impliqués dans le cycle de production et/ou de fourniture de services et leur qualité

## 4. CAF 2013, quoi de neuf?

### FOCUS particulier sur



**NEW!**

#### Les processus:

Processus clés au critère 5, revu en profondeur

Processus de management aux critères 1 et 2

Processus support aux critères 3 and 4

## 3. CAF 2013, quoi de neuf?

### FOCUS particulier sur

#### Rôle du leadership

Le leadership manage l'innovation et est responsable de l'amélioration des performances. Ils préparent l'institution en anticipant les changements nécessaires pour mener à bien sa mission dans le futur.

Le lancement d'un processus d'amélioration continue est un objectif majeur de la gestion de la qualité. Les dirigeants doivent favoriser le développement de la culture de l'innovation et de l'apprentissage nécessaire à l'amélioration continue.

## 4. CAF 2013, quoi de neuf?

**NEW!**

**Le focus le plus innovant = critère 8**

**2006 Critère 8: Résultats auprès de la collectivité**

**2013: Critère 8 : Résultats concernant la responsabilité sociétale**

Une institution d'enseignement et de formation doit adopter une attitude responsable afin de contribuer au développement durable dans ses composantes économiques, sociales et environnementales (...)

(...) la volonté de l'institution, d'une part, d'intégrer les aspects sociaux et environnementaux dans ses prises de décision (...) La responsabilité sociétale doit faire partie intégrante de la stratégie de l'institution.

## 5. L'exemple du critère 8

### Sous-critère 8.1. Mesures de la perception

Ces mesures portent sur la perception qu'a la communauté des performances sociétales de l'institution au niveau local, régional, national ou international. (...)

La perception donne une indication sur l'efficacité des stratégies sociétales et environnementales, en ce compris les avis sur la transparence, l'impact sur la qualité de vie et la qualité de la démocratie, les avis sur le comportement éthique pour aider les citoyens, l'approche adoptée et les résultats concernant les questions environnementales,...

### Sous-critère 8.2. Mesures des performances

Mesures utilisées par l'institution pour observer, comprendre, prévoir et améliorer les performances liées à sa responsabilité sociétale(...) Ces mesures peuvent prendre en compte le comportement éthique, les initiatives et les résultats de la prévention des risques pour la santé, de l'échange de connaissances, de la préservation de l'environnement et des ressources,...

## 6. Deux mots sur le label ECU

Label ECU: efficient caf users

Auditeurs EFAC : external feed back actors

Evaluation par des pairs plus qu'un audit

A demander entre 6 et 12 mois après le lancement du plan d'amélioration

Gratuit et attribué pour 2 ans



## 7. Conclusion

Gros effort de modernisation et de dynamisation de l'outil

Importance accrue des processus

Intégration fondamentale de la RSO!

Pour en savoir plus:

- **6<sup>ème</sup> CAF Event consacré au CAF enseignement le 14 novembre à Rome!**
- [Impeqes.asbl@gmail.com](mailto:Impeqes.asbl@gmail.com)
- [www.impeqes.be](http://www.impeqes.be)
- Revue numérique « Initiatives qualité »
- [Christine.defoin@skynet.be](mailto:Christine.defoin@skynet.be)