

Projet :

Pour approbation par les Directeurs Généraux

Le Cadre d'Auto-évaluation des Fonctions Publiques (CAF, Common Assessment Framework) Un outil Qualité pour les Administrations Publiques Européennes

Partie I : Introduction et contexte du plan d'action CAF

Introduction

L'utilisation d'outils et de systèmes de gestion de la qualité, pour pendant une longue période limitée au secteur privé, a commencé depuis le début des années 1990 à se répandre dans le secteur public en Europe en tant que partie de son effort en faveur de la modernisation, d'une meilleure gestion publique, d'une performance accrue et une cible « client » renforcée. Au cours de la dernière décennie, divers outils et systèmes de gestion de la qualité ont commencé à être utilisés dans le secteur public à travers l'UE mais il n'était pas possible de parler d'un accord commun et d'un langage de qualité.

Dans ce contexte, le Groupe des Services Public Innovants (IPSG, Innovative Public Services Group) a mis au point le Cadre d'Auto-évaluation des Fonctions Publiques (CAF), un outil simple et facile à utiliser qui pourrait aider les administrations publiques dans toute l'Union Européenne à comprendre et à employer les techniques de Management pour la Qualité Totale (TQM, Total Quality Management), à commencer leur « voyage vers l'excellence » et à se comparer avec des organisations similaires en Europe. Le CAF a été mis au point par des administrations publiques pour des administrations publiques et reflète tous les besoins des organisations du secteur public.

Les directives, les e-outils mis au point, les formations et enfin, ce qui n'est pas des moindres, le faible coût aident les utilisateurs du CAF à obtenir de très grands résultats :

- une meilleure sensibilisation de l'approche de la qualité totale à tous les niveaux de l'organisation, y compris ce qui concerne l'efficacité, la compétence et l'orientation vers le citoyen/client ;
- l'identification des forces et des zones à améliorer ;
- l'entrée dans des activités suivies d'amélioration ;
- la promotion de l'échange de points de vue dans l'organisation, la base d'une gestion soutenue du changement ;
- l'évaluation de l'efficacité des actions d'amélioration par la répétition de l'application du CAF sur une base régulière ;
- l'échange d'expériences avec d'autres utilisateurs du CAF dans toute l'Europe, pour apprendre leurs forces et pour les aider dans leurs améliorations

Contexte

Afin d'aider et d'assister les organisations publiques dans toute l'Europe à mettre en place le CAF, les Directeurs Généraux ont demandé dans le Programme à Moyen Terme pour 2004-2005 que l'IPSG surveille la mise au point d'un Plan d'Action CAF à soumettre pour approbation aux DG sous la Présidence du Luxembourg en 2005.

Lors de l'assemblée IPSG à Dublin en mai 2004, l'IPSG a accepté que le Centre de Ressources CAF établi à l'IEAP présente un projet de Programme de Stratégie et de Travail pour le Centre de Ressources qui concorde avec le Plan d'Action CAF. Par la suite, l'IEAP a élaboré un projet de rapport de stratégie pour le Centre de Ressources CAF qui identifie son Rôle et ses Objectifs principaux de la manière suivante :

- une base permanente pour un Développement continu et une Promotion du CAF et des Bonnes Pratiques qui en sont faites dans des administrations publiques en Europe
- un Point Central et de Réunion qui reçoit et distribue les informations et l'expertise dans l'utilisation du CAF
- un Centre d'Expertise de la mise en place du CAF en tant que complément et en coordination avec les centres nationaux d'expertise existants, et avec une attention particulière sur les pays sans centre national d'expertise

- un Centre d'Expertise du Développement de la Gestion de la Qualité

Principaux objectifs du plan d'action CAF

Le Centre de Ressources CAF et le réseau CAF - composé des Correspondants CAF des états membres - ont défini un Plan d'Action qui identifie des actions et des responsabilités, et propose des dates et des délais pour la réalisation de ces activités.

Les objectifs spécifiques à atteindre comprennent :

1. Diffuser davantage le CAF au sein de l'Europe, en maximisant la collaboration aux niveaux national et européen.
2. Augmenter la capacité d'utilisation du CAF
3. Examiner les possibilités d'amélioration du CAF
4. Examiner les possibilités d'utilisation du CAF dans le cadre d'un benchlearning

Partie II : Plan d'Action du CAF

1. Diffuser davantage le CAF au sein de l'Europe, en maximisant la collaboration aux niveaux national et européen

QUOI	QUI	QUAND
1. Mettre au point un projet de plan de communication qui prend en considération tous les dépositaires (Etats Membres, la Commission Européenne, des organisations publiques, etc.) et de nouveaux outils de communication	Réseau CAF et Centre de Ressources CAF, EUPAN	Mars 05
2. Effectuer de nouvelles études relatives à la diffusion du CAF depuis la Présidence italienne (comme il est requis dans le Programme de Formation au Management) (MTP, Management Training Programme), incluant une vue d'ensemble des attentes : Etude CAF 2005	Présidence du Luxembourg, Réseau CAF et Centre de Ressources CAF	13/05/05
3. Obtenir un soutien durable des ministères sur le CAF lors de leur réunion sans caractère officiel sous la Présidence du Luxembourg	Présidence du Luxembourg, IPSP et les DG	08/06/05
4. Tenir le deuxième Evènement CAF Européen	Présidence du Luxembourg - IPSP - Réseau CAF - Centre de Ressources CAF	1-2/06/05
5. Bonnes pratiques CAF lors de la 4^{ème} Conférence sur la Qualité dans l'UE 2006	Présidence finlandaise - IPSP - Réseau CAF - Centre de Ressources CAF	Septembre 06
6. Aider les centres de ressource nationaux à développer une stratégie CAF nationale	Centre de Ressources CAF	05 - 06

2. Augmenter la capacité d'utilisation du CAF, et en le mettant en relation avec d'autres instruments qualité

QUOI	QUI	QUAND
1. Améliorer le site Web CAF et concevoir de nouveau la base de données, par exemple avec des liens clairs vers les centres qualité nationaux et/ou des agences CAF nationales	Centre de Ressources CAF	Janvier 05
2. Mettre de bonnes pratiques et des liens vers de bonnes pratiques relatives aux applications CAF et aux instruments qualité sur le site Web CAF de l'IEAP 1. Bonnes Pratiques 1 ^{er} Evènement Européen CAF 2. Bonnes Pratiques de la 3QC relative au CAF 3. Bonnes Pratiques 2 ^{ème} Evènement Européen CAF 4. En permanence	transmis par chaque Etat Membre/ Réseau CAF 1. Centre de Ressources CAF 2. 3QC 3. Centre de Ressources CAF 4. MS	1. Mars 05 2. Mars 05 3. Sept.05 4. à partir de Mars 05
3. Proposer des possibilités techniques pour introduire de bonnes pratiques, des exemples donnés de réponses à des questions posées dans le modèle, dans la base de données CAF	Centre de Ressources CAF	Mars 05
4. Développer le projet et les services de formation 1. Formation pour les organisations / utilisateurs CAF 2. Formation pour les formateurs CAF	1. Centre de Ressources CAF 2. Centre de Ressources CAF en coordination avec les centres nationaux en charge du CAF	1. Mars 05 2. Octobre 05
5. Examiner les Directives d'Auto-évaluation complémentaires et peaufinées sur la base des leçons	Centre de Ressources CAF et Réseau CAF	Mars 2005

appries sur la mise en place		
6. Coordonner et développer des e-outils (par exemple l'e-learning), en relation avec le site Web de l'IEAP	Réseau CAF et Centre de Ressources CAF	Evènement des Utilisateurs du CAF 1-2/06/05
7. Renseigner les Foires Aux Questions sur l'Utilisation du CAF	Réseau CAF et Centre de Ressources CAF	Evènement des Utilisateurs du CAF 1-2/06/05
8. Développement de forums basés sur Internet / d'adresses e-mail spécifiques pour les utilisateurs du CAF sur le site de l'IEAP	Réseau CAF et Centre de Ressources CAF	2 ^{ème} semestre 2005
9. Augmenter le volume d'applications du CAF dans la base de données CAF, en définissant une stratégie destinée à réduire l'écart entre les utilisateurs réels et les utilisateurs enregistrés au Centre de Ressources CAF	Réseau CAF et Centre de Ressources CAF	Décembre 05
10. Ajouter des informations complémentaires sur les Organisations (CAF) à Bonnes Pratiques, pour fournir des informations intéressantes sur le site Web et dans une publication sous la présidence autrichienne	Réseau CAF et Centre de Ressources CAF	Printemps 06
11. Explorer la question de l'évaluation / de la formation des contrôleurs: comparer les approches nationales et convenir de directives de formation	Centre de Ressources CAF en coopération avec la Fondation Européenne du Management par la Qualité (EFQM) et le Réseau CAF	Juin 06

3. Examiner les possibilités d'amélioration du CAF

QUOI	QUI	QUAND
Le modèle CAF 2002 sera examiné et révisé si nécessaire en tenant compte du retour d'informations d'un questionnaire CAF permanent sur <ul style="list-style-type: none"> • la structure du modèle • le système de points et les grilles d'évaluation • le rôle et le contenu des exemples • la protection du modèle 1. Approuver le questionnaire permanent 2. Evaluer les réponses aux questionnaires 3. Présenter les résultats / la nouvelle version	Réseau CAF et Centre de Ressources CAF	Mars 05 – Novembre 06 Mars 2005 Mars 2006 Septembre 2006

4. Examiner les possibilités d'utilisation du CAF dans le cadre d'un benchlearning

Etudier la faisabilité de l'utilisation du modèle CAF pour inciter au Benchlearning parmi les organisations publiques des Etats Membres, en coopération avec le groupe de travail IPST pour le Benchmarking et les Bonnes Pratiques

QUOI	QUI	QUAND
1. Concevoir et lancer un projet pilote orienté vers le Benchlearning sur la base du CAF <ul style="list-style-type: none"> - 1^{er} compte rendu - présenter l'état actuel du projet à IPST - s'il y a accord sur ce projet, présenter le nouvel état actuel et les résultats finaux dans la mesure du possible sous la Présidence du Royaume-Uni 	Autriche, Hongrie, Slovaquie, Centre de Ressources CAF	<ul style="list-style-type: none"> - Mars 2005 - May 2005 - 2^{ème} semestre 2005

QUOI	QUI	QUAND
2. Discussion et éventuelle adaptation de l'approche de Benchlearning du CAF	Réseau CAF et CAF RC	2 ^{ème} semestre 2005
3. Lancement de 1 ou 2 projets de benchlearning	Réseau CAF et Centre de Ressources CAF	1 ^{er} semestre 2006
4. Evaluation des projets pilotes	Réseau CAF et Centre de Ressources CAF	2 ^{ème} semestre 2006

Partie III : Annexes

Annexe I. Responsabilités relatives au CAF

1. Les **Ministères** du Service Public donnent leur impulsion politique, discutent des résultats et renouvellent ou adaptent leurs choix.
2. Les **Directeurs Généraux** (DG) du Service Public et de l'Innovation concrétisent leur mandat politique et chargent l'IPSG de mettre en place ces instructions.
3. L'**IPSG** a le rôle stratégique de coordonner et de diriger le travail du CAF entre les 25 Etats Membres, élaboré par le Réseau CAF et le Centre de Ressources CAF à l'IEAP.
4. Le **Réseau CAF** se compose des correspondants nationaux qui sont responsables de la diffusion du CAF au niveau national. Les réunions du Réseau CAF doivent avoir lieu une fois par présidence. Le Réseau CAF rend compte à l'IPSG.
5. Le **Centre de Ressources CAF** est un membre de l'IPSG et rend compte de son travail relatif au CAF. Il soutient le Réseau CAF en qualité d'expert. La participation du Centre de Ressources CAF dans les réunions des groupes de travail CAF est gratuite. Les rapports et les évaluations supplémentaires doivent être commandés et réglés séparément.
6. La **Direction de l'IEAP** est responsable du développement du Centre de Ressources CAF en tant que partie de la stratégie d'ensemble de développement de l'IEAP.
7. Les **Utilisateurs du CAF** doivent exister en tant que groupe aux niveaux national et international. Tous les 2 ans (2005/2007/2009) une Conférence des Utilisateurs du CAF doit engager un échange d'expériences entre les Utilisateurs du CAF au niveau international. Le Réseau National des Utilisateurs du CAF est ouvert à tout Etat Membre mais ne peut être soutenu par le Centre de Ressources CAF si des données sont disponibles.

Annexe II.**Centre de Ressources CAF, situé à l'IEAP****A EXPOSITION STRATEGIQUE****Rôle et objectifs du Centre de Ressources (CAF-RC, Resource Center)**

- **Une base permanente pour un Développement continu, une Promotion du CAF et des Bonnes Pratiques qui en sont faites dans des administrations publiques en Europe**
 - La promotion du CAF par le développement continu des outils d'aide et des directives, par l'utilisation du site Web CAF, des outils de marketing développés par le CAF-RC, des publications, des événements de formation au niveau débutant et/ou expert, adaptés aux besoins et aux attentes spécifiques des différents clients : les correspondants nationaux et les utilisateurs du CAF.
 - Le développement des Bonnes Pratiques à la fois par l'apprentissage par l'expérience et le partage de leçons apprises dans le Réseau CAF (réseau des correspondants CAF dans les pays européens), et lors des événements des Utilisateurs du CAF et des conférences sur la qualité, aussi bien au niveau national qu'europpéen.
 - Une considérable base de données collectant des informations sur toutes les applications du CAF, traitant ces informations pour fournir un retour approprié et personnalisé des informations aux utilisateurs du CAF et aux correspondants CAF nationaux.
 - Le développement du CAF par un suivi rigoureux de toutes les applications faites et communiquées aux CAF-RC, capitalisation sur la pratique, en peaufinant l'outil et ses directives d'application, en produisant une version mise à jour du CAF lorsque cela s'avère nécessaire.
- **Un Point Central et de Réunion qui reçoit et distribue les informations et l'expertise dans l'utilisation du CAF**
 - Un centre de formation sur le CAF, basé dans un centre de formation ayant une grande expérience et une grande expertise dans la formation des fonctionnaires de l'Administration Publique sur des points relatifs à l'Intégration Européenne et à la Gestion Publique. Les événements de formation au niveau débutant et/ou expert (formation des formateurs) doivent être mis au point en coordination avec les centres de formation CAF nationaux, en s'échangeant les uns les autres leur expérience.
 - Un Centre directement relié au Réseau Européen de l'Administration Publique (25 Etats Membres de l'UE et la Commission Européenne, ayant des relations privilégiées dans d'autres pays européens)
 - Une base de données du CAF, une banque d'information structurée, une base pour des renseignements classés et analysés, un retour sur information aux utilisateurs et une incitation à l'utilisation du CAF en tant que base de projets benchmarking parmi les administrations publiques
 - Une participation aux Conférences Européennes sur la Qualité
- **Un Centre d'Expertise de la mise en place du CAF en tant que complément et en coordination avec les centres nationaux existants, et avec une attention particulière sur les pays sans centre national d'expertise**
 - Cabinet-conseil pour les fonctionnaires nationaux ou régionaux responsables du développement des Plans d'Action CAF nationaux ou régionaux et du développement de réseaux CAF au niveau national, régional ou sectoriel.
 - Cabinet-conseil sur la mise en place concrète du CAF dans les organisations d'Administration Publique

- Formation des formateurs CAF et des personnes chargées de sa mise en place (à l'IEAP ou sur site)
- **Un Centre d'Expertise du Développement de la Gestion de la Qualité**
 - Un développement continu du CAF sera effectué après avoir réfléchi sur les autres développements dans le monde de la Gestion de la Qualité

Les relations de reporting du CAF-RC

- l'IPSG, le Groupe des Services Publics Innovants, l'un des groupes de travail permanents travaillant sous le contrôle des Directeurs Généraux responsables de l'Administration Publique, a l'autorité de contrôler et de diriger le travail d'ensemble du CAF-RC
- Le Réseau CAF composé des correspondants nationaux qui sont responsables de la diffusion du CAF au niveau national
- Les Utilisateurs du CAF qui sont organisés aux niveaux national et européens, en tant que Forum de partage d'expériences et des bonnes pratiques. Ils se réunissent tous les deux ans dans des Conférences Européennes sur la Qualité, et peuvent se réunir une fois entre temps lors d'une Conférence des Utilisateurs du CAF, soutenue par le CAF-RC sur demande et avec le soutien d'une base de données CAF régulièrement remplie par les organisations et/ou les Etats Membres
- La Direction de l'IEAP responsable du développement du Centre de Ressources CAF en tant que partie de la stratégie d'ensemble de développement de l'IEAP.
- Dans ce cadre, le directeur du CAF-RC est un membre permanent du Réseau CAF et de l'IPSG et rend régulièrement compte ; une fois par an il/elle soumet, par le biais de l'IPSG aux Directeurs Généraux, un Rapport Annuel des activités gérées et des développements obtenus par les opérations du Centre de Ressources.
- Quand cela s'avère nécessaire, les DG établissent un compte-rendu sur tous les développements CAF aux Ministères responsables de l'Administration Publique qui ont la plus haute autorité sur la Politique de Gestion de la Qualité et du CAF.

Ressources et Financement

- Un directeur du CAF-RC est nommé par l'IEAP. Cet expert est affecté à plein temps au CAF et aux activités qui y sont liées. L'IEAP finance sa participation aux conférences des Utilisateurs du CAF, au Réseau CAF et aux réunions IPSG.
- Des ressources humaines supplémentaires provenant de l'IEAP sont affectées dans le but d'assurer des opérations régulières et rapides du CAF-RC : ceci implique un Organisateur de Programme à temps partiel et l'utilisation d'autres ressources de l'IEAP telles que le webmaster, l'équipe linguistique et d'édition. L'IEAP élargira ses ressources si nécessaire par le développement d'activités qui justifieraient un tel élargissement.
- Aucun financement spécifique n'a été à ce jour accordé à l'IEAP pour soutenir le CAF-RC. Cependant, l'IEAP jouit d'un droit agréé pour l'organisation d'événements sur le CAF et pour demander des frais d'enregistrement pour ces événements au même niveau que pour les autres séminaires de formation fournis par l'IEAP dans son activité normale. Une formation peut être organisée par l'IEAP pour des groupes multinationaux, le meilleur choix pour partager des expériences et apprendre les uns des autres. Une formation peut également être organisée dans les locaux des administrations clientes ou des pays clients, la solution la meilleure et la plus rentable pour une préparation sur le terrain des utilisateurs du CAF, des membres de l'équipe et des personnes chargées de l'auto-évaluation. D'autres services fournis par le personnel de l'IEAP dans le cadre du portefeuille CAF-RC, par exemple la recherche et/ou des services de consultants, sont également facturés aux organisations clientes sur la même base que d'autres recherches et d'autres travaux d'expertise de l'IEAP.