



MANUEL DE MANAGEMENT DE LA QUALITE A LA CAF DES ALPES-MARITIMES

(Septembre 2021)

L'engagement du Directeur.....	3
Le portrait de la Caf des Alpes-Maritimes.....	4
Les missions.....	4
L'organisation	5
Team 2022 : le projet de la Caf des Alpes-Maritimes.....	7
La stratégie de la Caf des Alpes-Maritimes.....	8
La mise en œuvre de la politique d'Amélioration Continue.....	9

L'engagement du Directeur

La Caf des Alpes-Maritimes (CAFAM) met en œuvre la politique familiale destinée à accompagner ses allocataires, familles ou personnes isolées.

Depuis 2008 et le début de la crise économique, la Caf agit comme un amortisseur social, indispensable au maintien de la cohésion sociale. La Caf des Alpes-Maritimes se doit donc d'être présente auprès de ses publics afin de les accompagner tout au long de leur vie de famille et de leur vie professionnelle et personnelle. Afin d'assurer une présence de qualité et une réponse à la hauteur des attentes des allocataires et des partenaires, nous nous sommes engagés dans une Démarche d'Amélioration Continue.

La Démarche d'Amélioration Continue constitue un moyen d'atteindre nos engagements, dans un contexte de contraintes budgétaires.

La Démarche d'Amélioration Continue constitue un moyen d'atteindre nos engagements, dans un contexte de contraintes budgétaires. Ainsi, en interrogeant sans cesse nos pratiques et notre fonctionnement, en sollicitant l'avis de nos publics, en rationalisant notre production et en sécurisant nos risques nous nous engageons dans une stratégie de qualité et d'efficience garante de la pérennité de notre Service Public.

En outre, en déployant les processus de travail, en associant le personnel à l'identification des dysfonctionnements, en donnant aux pilotes la responsabilité d'identifier les risques inhérents à leurs activités et proposer des plans d'actions, nous travaillons au développement d'un

nouvel état d'esprit marqué par la volonté de satisfaire nos clients.

Le sens de la Démarche d'Amélioration Continue se retrouve dans notre projet Team 2022, Tous Ensemble pour Accomplir notre Mission. Par ce projet, la Caf des Alpes-Maritimes s'est fixée 3 ambitions :

- prévenir et anticiper les évolutions législatives et technologiques pour répondre aux attentes de nos clients
- coopérer en interne comme en externe,
- veiller au bien-être au travail.

Forts de cet engagement, les managers ont la responsabilité de déployer leur processus et d'animer la Démarche à travers la méthodologie du management par les processus.

L'obtention du renouvellement de la certification ISO 9001-2015 en juillet 2019 permet aujourd'hui de reconnaître notre engagement pour la qualité par des organismes extérieurs.

L'ensemble des salariés de la Caf des Alpes-Maritimes est partie prenante de la Démarche d'Amélioration Continue. Chacun, dans sa sphère d'autonomie, peut participer à l'amélioration de la qualité et à la satisfaction de nos clients et doit également faire progresser les valeurs d'exemplarité, d'engagement et de solidarité.

Le Directeur,
Frédéric Ollivier

Le portrait de la Caf des Alpes-Maritimes

Les missions

La Caisse d'allocations familiales des Alpes-Maritimes a 3 missions :

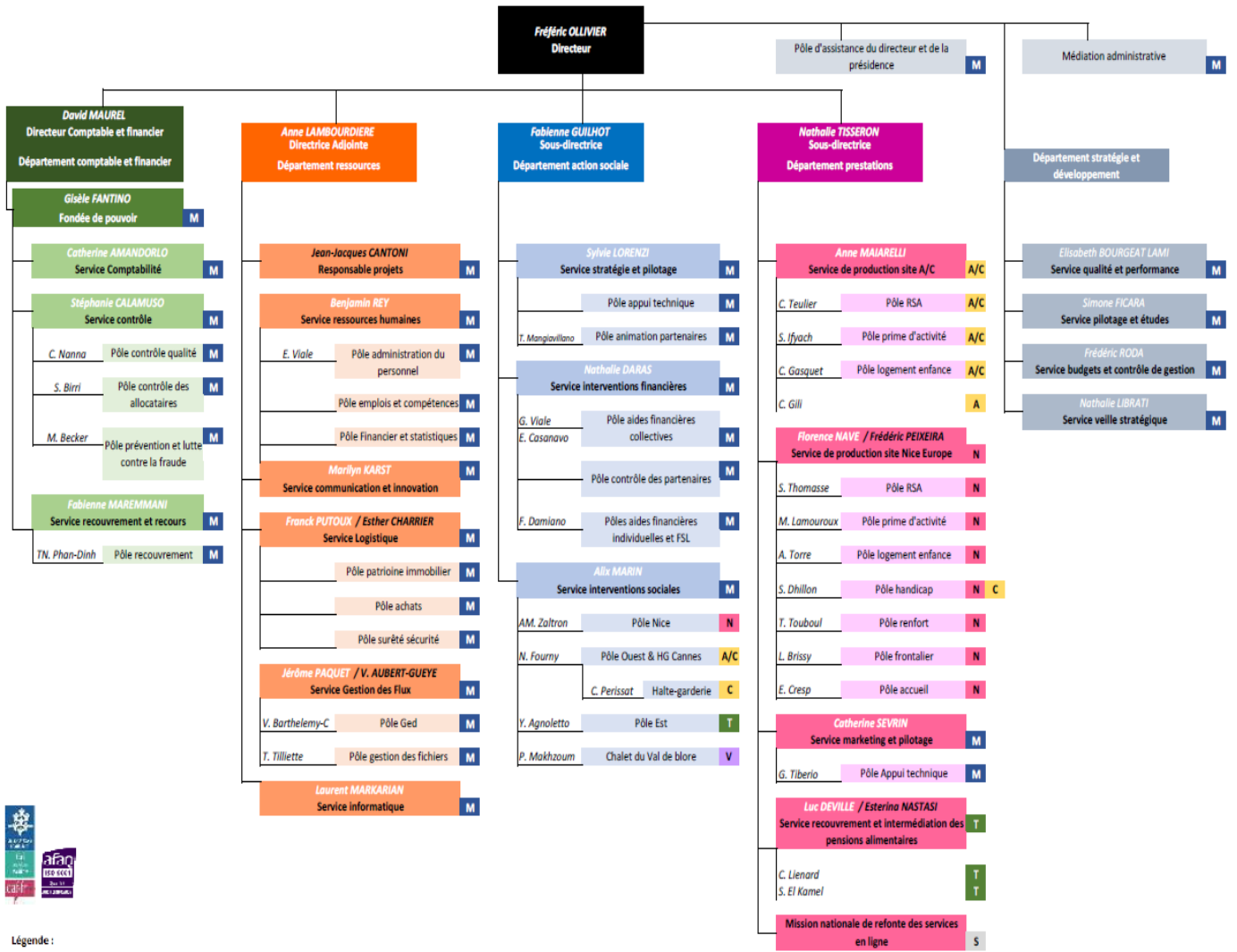
- agir pour le développement des services aux allocataires,
- garantir la qualité et l'accès aux droits et services,
- mobiliser les personnels et leurs compétences, moderniser le système d'information et optimiser le pilotage qu'elle exerce au travers de ses deux activités majeures :
- le versement des prestations familiales et sociales définies par la loi,
- le développement d'une action sociale dynamique adaptée aux besoins de son territoire et de ses habitants.

Elle accueille ses usagers en libre-service et sur rendez-vous dans quatre centres situés à Nice Europe, Antibes, Cannes, et Menton (uniquement en rendez-vous). De plus, elle propose des services en ligne pour faciliter leurs démarches administratives.

Soucieuse de garantir le bon usage des fonds publics qu'elle verse, la Caf des Alpes-Maritimes met en œuvre une politique rigoureuse de gestion, et met en place, seule ou avec ses partenaires, des mesures de lutte contre la fraude. En outre, elle crée des partenariats afin de développer l'accès aux droits et l'offre de service aux allocataires sur les territoires par l'intermédiaire notamment de ses partenaires relais labellisés.



L'organisation



Légende :

M	Marne-Siège	T	La trinité
N	Nice Europe	V	Valdebiore
A/C	Antibes/Cannes	S	Sophia Antipolis

Prénom nom : membres du Codir Stratégique

L'organisation de la CafAM fait apparaître une double approche :

- hiérarchique, orientée métier,
- transversale et matricielle dans l'animation de la démarche et la gestion de projet.

Ce type d'organisation donne une responsabilité transversale au pilote de processus pour :

- assurer de manière permanente la maîtrise des chaînes d'activités,
- améliorer les processus sous sa responsabilité en coordonnant les différentes entités contributrices, en lien avec la stratégie de l'organisme.

Les chiffres clés

La Caf des Alpes-Maritimes est l'une des six Caf de la région Provence Alpes Côte d'Azur. Elle couvre une zone géographique composée de 163 communes, soit 1 083 704 habitants (source Bilan d'activités 2020).

Au 31 décembre 2020, elle comptait 226 494 allocataires, soit 501 412 personnes couvertes par une aide ou prestation (soit 46% de la population du département).

En 2020, la Caf des Alpes-Maritimes a versé 1 333 750 54 d'€, soit 1,2 Milliards € au titre des Prestations Familiales et 110 Millions d'€ au titre des aides d'Action Sociale.

Team 2022 : le projet de la Caf des Alpes-Maritimes

Une stratégie fondée sur les valeurs du Service Public de Sécurité Sociale

- **La solidarité** comme valeur fédératrice et notre société et fondatrice de la Protection Sociale
- **La continuité** pour répondre aux besoins d'intérêt général sans interruption
- **L'équité** pour garantir le traitement impartial des allocataires, des partenaires et du personnel
- **La neutralité** : impartialité et laïcité
- **Le respect** de la personne, membre du personnel et usager, pour maintenir et développer un bon climat de travail et favoriser l'épanouissement individuel
- **L'égalité** dans l'accès au service, équité de traitement, non-discrimination et lutte contre la fraude
- **L'adaptabilité** : un service adapté aux évolutions de la société et technologiques

Une stratégie fondée sur les valeurs du management

- **L'exemplarité** est une valeur portée par les managers de l'organisme auprès des équipes. Cette valeur se traduit par la loyauté, la confiance et la probité
- **La solidarité** est déclinée de manière opérationnelle dans les services pour un meilleur fonctionnement, par l'entraide réciproque

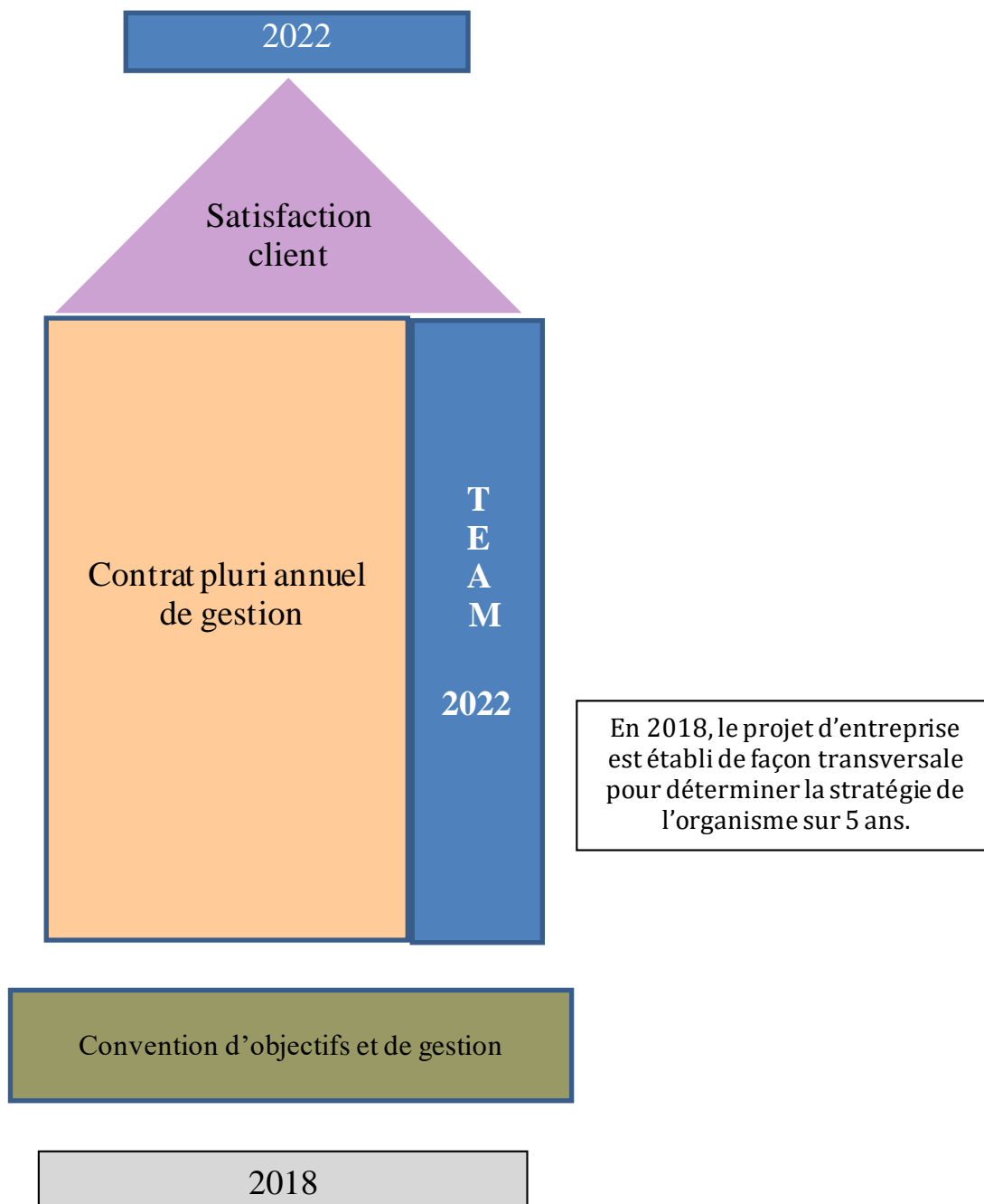
Cette stratégie porte ainsi sur 3 axes majeurs :

- **la prévention et l'anticipation** dans la prise en compte d'évolutions législatives ou technologiques majeures, dans l'évolution des compétences, dans l'évolution des comportements des usagers pour aller au-devant de leurs besoins/attentes, et aussi pour mieux piloter la performance.

- **la coopération** à l'interne (solidarité inter-services, instances de pilotage transversales, processus...), au niveau régional (comité de coopération régionale, mutualisation ..., arc méditerrané), national (contribution aux missions CNAF) et partenarial (conventionnement, échanges de données, SDSF et CTG) également avec l'allocataire (coproduction, inclusion numérique, écoute client...).

- **le bien-être au travail** avec le développement de l'agilité dans les modes de production, le télétravail, le travail sur site (autre que le site d'affectation), en favorisant les démarches innovantes participatives, par le développement de l'utilisation d'espaces collaboratifs, par l'adaptation du plan qualité de vie au travail, par l'écoute des salariés (BSI : Baromètre Social Institutionnel).

La stratégie de la Caf des Alpes-Maritimes



Nommé « **Team 2022** », **Tous Ensemble pour Accomplir notre Mission**, ce projet se base sur les priorités fortes qui rejoignent celles fixées par la Convention d'Objectifs et de Gestion 2018-2022 et qui constituent notre feuille de route au cours de la période :

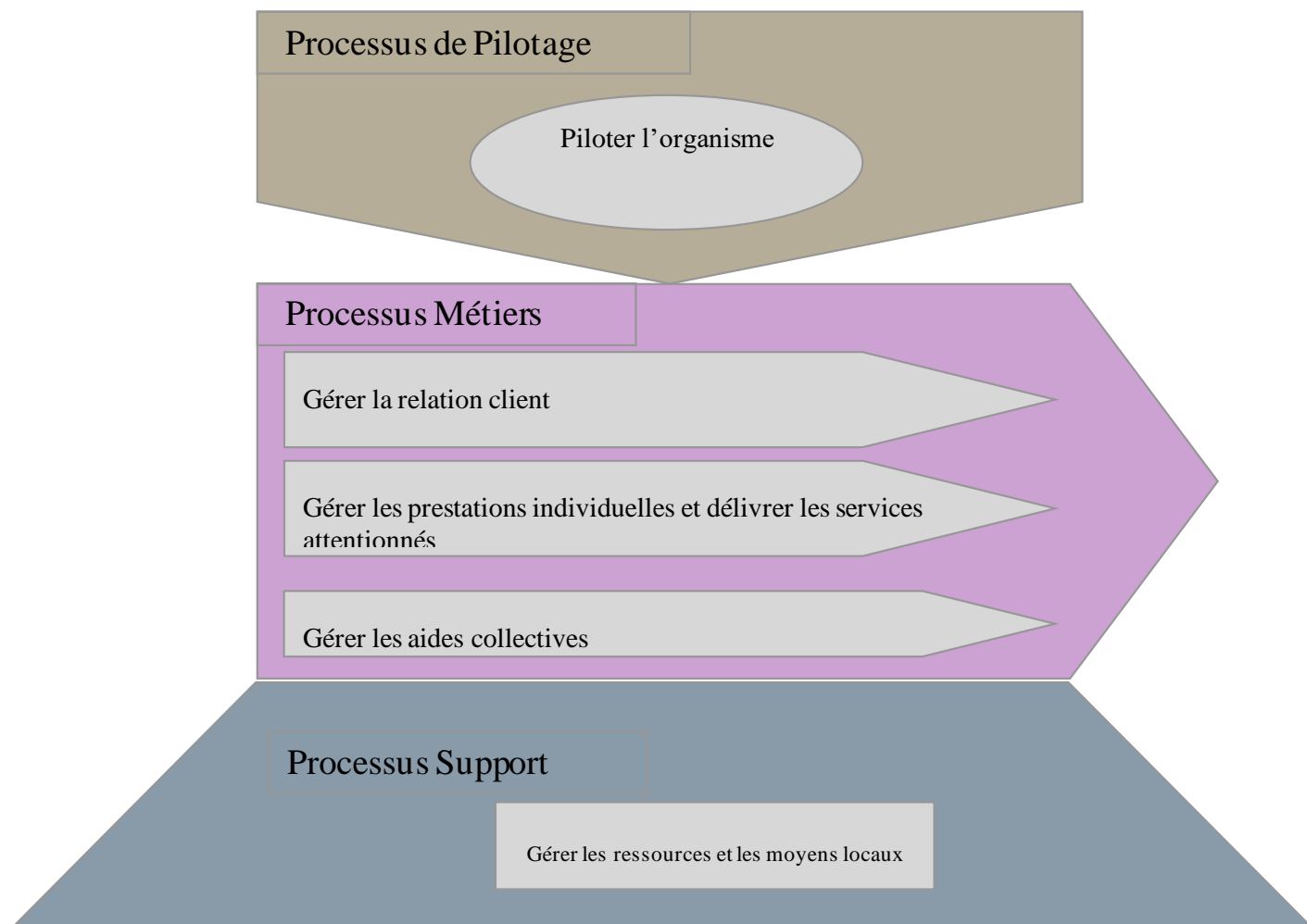
- Prévenir et anticiper,
- Coopérer
- Veiller au bien-être au travail.

Pour obtenir un haut niveau de qualité, le projet Team 2022 met en œuvre les dispositifs de Contrôle interne.

La mise en œuvre de la politique d'Amélioration Continue

La Démarche d'Amélioration Continue porte sur l'intégralité des activités de la Caf des Alpes-Maritimes.

Par le déploiement des processus de la cartographie



** Les interactions sont identifiées dans les fiches d'identité des processus*

La cartographie des processus représente l'organisme sous la forme d'un ensemble de processus visant à la satisfaction des clients.

Trois natures de processus existent :

- les processus de Pilotage qui donnent une dynamique au système
- les processus Métiers qui assurent la satisfaction des besoins de nos clients
- les processus Supports qui permettent aux processus Métiers de fonctionner et mettent à disposition les ressources nécessaires.

A chaque processus est affecté un pilote qui a la responsabilité des objectifs de son processus et qui contribue ainsi à l'atteinte des objectifs globaux de l'organisme. A ce titre, il assure la maîtrise et améliore le fonctionnement de son processus. Il en garantit l'efficacité et la constante adéquation aux besoins des clients.

Pour chaque processus, une fiche d'identité est décrite. Elle permet d'identifier les indicateurs de performance pertinents.

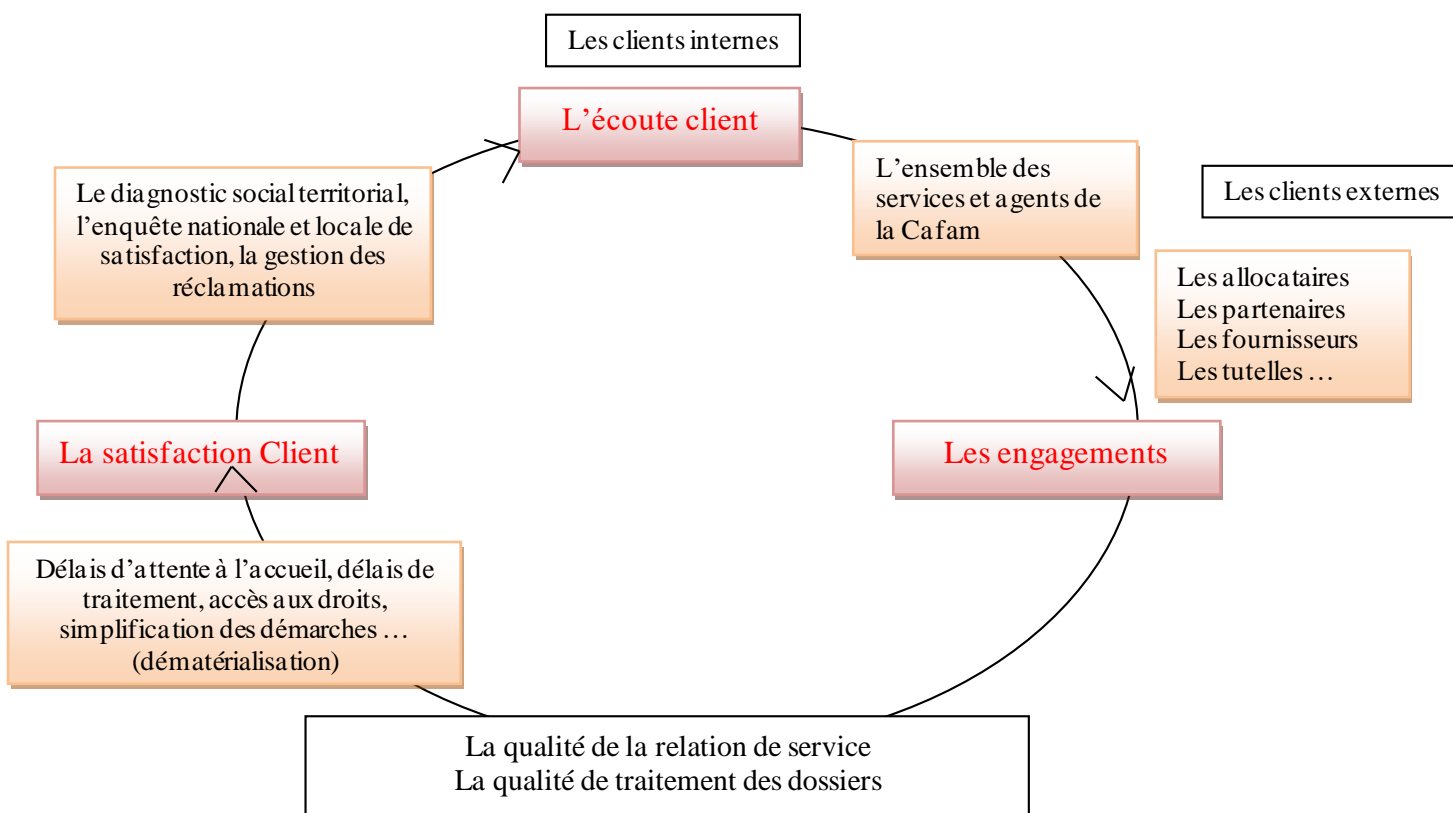
Par l'orientation « Client » de la relation de service

On appelle « Clients Caf » les allocataires et les partenaires qui bénéficient de notre offre de service. En interne, elle concerne l'ensemble des services et agents de la Cafam.

La culture client entraîne un changement de positionnement de la Caf vis-à-vis de ses publics. Elle permet de mettre en place, au sein de l'organisme, les bonnes pratiques, les attitudes afin d'atteindre l'objectif de leur satisfaction tout en préservant notre identité d'organisme gestionnaire d'un Service Public.

Ainsi, nous mettons en œuvre les techniques de « l'écoute Client » à travers la réalisation du Diagnostic Social Territorial (DST) et d'une enquête locale de satisfaction. Les réclamations font l'objet d'un processus dédié. L'analyse de ces observations motive des modifications régulières de nos organisations dans la recherche continue de performance.

Le Plan d'Accessibilité aux Services (PAS) est un document qui définit les orientations de la relation de service sans cesse adapté aux attentes des allocataires tout en garantissant l'atteinte des objectifs en matière de délai de traitement.



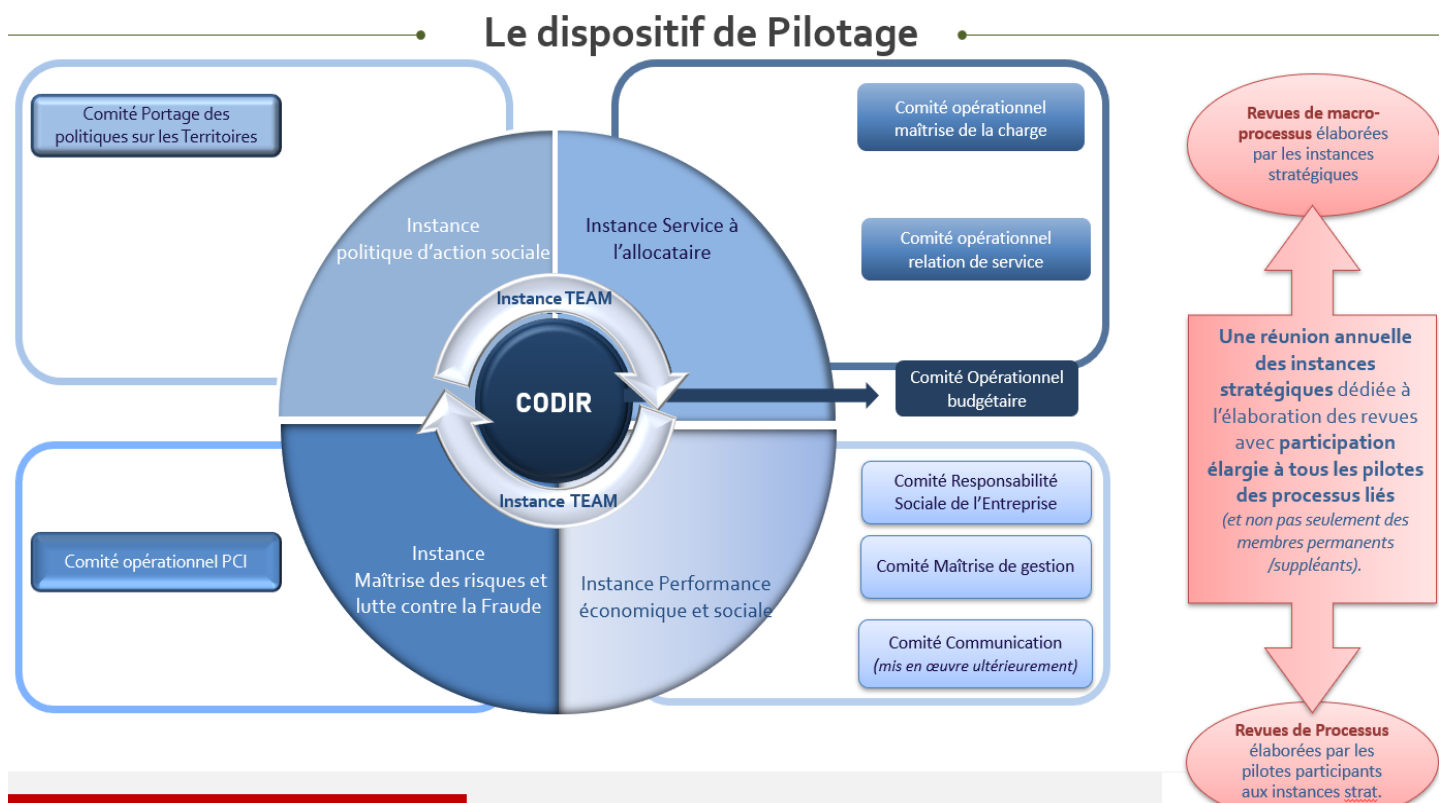
Par un système de pilotage actualisé

En 2012, l'organisme reconfigure son dispositif de pilotage autour des niveaux de pilotage **stratégique** et **opérationnel** qui intègrent les instances dédiées à la démarche d'amélioration continue.

Le dispositif de pilotage de la Caf des Alpes-Maritimes permet ainsi d'évaluer et d'optimiser en permanence la performance des processus en adéquation avec les objectifs stratégiques de la caisse. En 2019, la Caf 06 révisé sa comitologie.

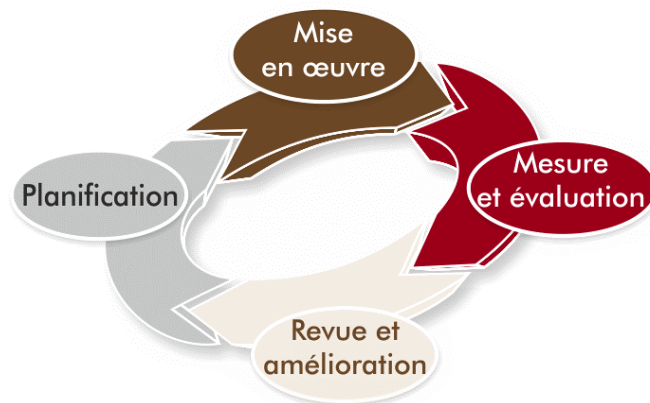
La **revue de processus** est l'outil prioritaire de pilotage des activités de l'organisme. Elle permet de faire un point objectif sur l'efficacité du processus.

La **revue de direction** dresse le bilan du système qualité dans sa globalité. C'est le lieu et le moment pour remettre le client au cœur des préoccupations, examiner les résultats qualité et engager tout l'organisme vers de nouveaux objectifs d'amélioration du service.



Par l'engagement de tous les collaborateurs

La démarche d'amélioration continue engage l'entreprise au sein d'une chaîne de compétences dont la finalité est l'amélioration de la qualité perçue par les clients, la diminution des dysfonctionnements internes et/ou la réduction des coûts de non-qualité interne et externe.



Roue de deming

De l'équipe de direction au personnel, en passant par les managers et les pilotes de processus, l'ensemble de la ligne hiérarchique est impliqué dans la conceptualisation, la mise en œuvre, le contrôle et l'évaluation de notre politique d'Amélioration Continue :

- La Direction engage la démarche d'amélioration continue et fixe les objectifs. Elle met en œuvre une stratégie orientée client. Elle approuve les documents et outils issus du système de management par les processus.
- L'ensemble du personnel est acteur de la démarche. Il participe à l'atteinte des objectifs fixés et aux actions d'amélioration continue afin de faire progresser en permanence notre organisme.
- Le manager s'assure de répondre aux exigences du système de management par les processus et à l'atteinte des objectifs fixés. Il accompagne le changement auprès de ses équipes.
- Le pilote de processus est nommé pour chaque processus. Il est chargé, sous la responsabilité de son agent de direction et en lien étroit avec son pilote de macro-processus (si différent du responsable hiérarchique), de piloter son processus afin qu'il réponde aux exigences du système de management par les processus et qu'il atteigne les objectifs fixés.

En outre, le responsable qualité assure l'animation et le suivi de la démarche en lien avec le pilote du PP12 : « Piloter le contrôle interne et l'amélioration continue ».

- Le responsable qualité assiste la Direction dans la mise en place et l'animation du système de management par les processus, pilote la dynamique de l'amélioration continue, assure une surveillance globale, veille à la cohérence globale du Système et coordonne la démarche de progrès.

Par des pratiques managériales rénovées

Le management s'appuie sur des « doctrines de fonctionnement » élaborées par des groupes de travail et visant à proposer et mettre en œuvre des actions d'amélioration de nos pratiques et de notre fonctionnement.

De nouvelles modalités de fonctionnement et de gestion sont donc mises en œuvre en matière de :

- gestion documentaire,
- communication interne et externe,
- pilotage,
- gestion de l'amélioration continue et client.

Ces doctrines (à l'exception de la doctrine Communication) ont été mises à jour en 2019.

Par ailleurs, le management au sein de la Caf des Alpes-Maritimes s'engage pour l'amélioration des conditions de travail et pour agir en matière de développement économique, social et environnemental.

Assurer une gestion documentaire fiable



Un système de gestion documentaire centralisé et pertinent pour trouver le bon document, au bon endroit, pour la bonne personne

Développer la culture client



L'amélioration de la relation de service par l'écoute client

Optimiser la communication interne et externe



L'appropriation de la démarche d'amélioration continue à travers une communication adaptée qui positionne les managers comme relais de l'information

Assurer une gestion de l'amélioration continue



Un système de recueil et de gestion des non-conformités et d'analyse des audits internes
Un dispositif de suivi des actions correctives et préventives ainsi que des plans d'amélioration

Assurer la gestion du pilotage



Un système de pilotage de la Démarche d'Amélioration Continue autour d'instances de pilotage et d'indicateurs adaptés permettant aux acteurs de prendre des décisions efficaces et optimisées

Favoriser la qualité de vie au travail



L'engagement de la Caf06 pour la qualité de vie au travail à travers la mise en œuvre d'un plan d'action

Gérer le développement durable



L'engagement de la Caf06 sur les 3 volets du développement durable :
La préservation de l'environnement et la diminution des gaspillages
La responsabilité sociale de l'entreprise par la promotion de la diversité et de l'égalité des chances
La responsabilité économique à travers une politique d'achat préservant l'environnement et le tissu socio-économique

La démarche d'amélioration continue comme management au service de la satisfaction de nos clients

