



Profil Qualité de la Formation

Sommaire

I - Préparation.....5

A - orientation qualité.....6

Outil 1 : La fiche objectifs.....6

Outil 2 : Fiche de contrôle de l'application du PDCA.....9

Outil 3 : La revue de projet formation.....11

B - formalisation.....13

Outil 1 : état des lieux et perspectives.....14

Outil 2 : diagramme des processus.....15

Outil 3 : repérage des processus.....18

C - capitalisation.....20

Outil 1 : rex.....21

Outil 2 : document et système d'exploitation.....22

Outil 3 : écriture pragmatique de procédure.....25

II - Identification des besoins.....27

A - clarification.....28

Outil 1 : L'enquête qualitative.....28

Outil 2 : le questionnaire KANO.....30

Outil 3 : l'enquête quantitative.....32

B - formalisation du besoin.....34

Outil 1 : le cahier des charges.....34

Outil 2 : la revue de contrat.....36

III - Conception.....39

A - projet de formation FOAD.....	40
Outil 1 : fiche qualité du projet de formation FOAD.....	40
Outil 2 : référentiel normatif.....	42
Outil 3 : analyse des risques.....	44
Outil 4 : actions préventives.....	45
B - logistique.....	47
Outil 1 : chek list de procédure qualité.....	47
Outil 2 : construction du manuel des procédures.....	49
Outil 3 : manuel des procédures.....	50
Outil 4 : environnement de travail.....	52
C - Mise en place du Système de Management de la Qualité...54	
Outil 1 : manuel qualité.....	55
Outil 2 : plan d'audit.....	57

IV - Communication.....61

A - Communication.....	62
Outil 1 : chek list de la charte qualité.....	62
Outil 2 : charte qualité.....	64
Outil 3 : liste de contrôle de la promotion	66

V - Mise en oeuvre.....68

A - Mobilisation des acteurs.....	69
Outil 1 : réunion de lancement.....	70
Outil 2 : fiche de non conformité.....	71
Outil 3 : fiche de dérogation.....	72
B - suivi de la mise en oeuvre.....	74
Outil 1 : tableau de bord.....	74
Outil 2 : revue de direction.....	76
Outil 3 : plan d'amélioration.....	77
C - évaluation de la satisfaction des acteurs.....	79

Outil 1 : questionnaire de satisfaction de l'apprenant.....	79
Outil 2 : évaluation de la satisfaction des intervenants.....	81
Outil 3 : présentation des résultats.....	82

VI - Evaluation.....84

A - analyse finale du dispositif.....85

Outil 1 : benchmarking.....	85
Outil 2 : fiche de synthèse.....	87

B - évaluation globale du dispositif.....89

Outil 1 : procédure de validation.....	89
Outil 2 : bilan de post formation.....	91

VII - Glossaire.....93

I Préparation

Pour être à même d'appliquer une démarche qualité à une offre de formation, il est nécessaire d'inscrire cette dernière dans le contexte de l'organisme, de connaître et s'approprier quelques concepts, méthodes et outils de la qualité.

Objectifs

Acquérir les principes et outils de base de la qualité indispensables et inscrire l'offre de formation dans le contexte stratégique de l'organisme.

Intérêt

Cette phase doit permettre de prendre le recul nécessaire pour faire les bons choix et de mettre en place un système qualité efficient.

Remarque :

Le nombre d'outils présentés dans cette phase de préparation est volontairement restreint ceci afin de pouvoir rapidement aborder les étapes suivantes en étant néanmoins déjà bien "armé" pour la suite du travail.

Conseil :

Pour les personnes déjà expérimentées en la matière, cette phase peut ne faire l'objet que d'une lecture rapide. Cependant les actions de formalisation et de capitalisation doivent être menées.

A - orientation qualité

Vous avez décidé d'avoir une démarche qualité appliquée à votre offre de formation. Et vous bénéficiez de l'appui et de l'engagement de votre direction.

Objectifs

Définir les objectifs de la démarche qualité et créer les conditions de départ pour les atteindre au moyen d'outils tels que :

- La fiche objectifs
- Le PDCA
- La revue de "projet formation"

Explication :

Il s'agit de savoir quels sont les buts assignés à la démarche qualité elle-même, d'identifier ses clés de succès, c'est-à-dire les critères à partir desquels seront analysés le succès ou l'échec de cette démarche.

Attention :

Ne pas confondre les objectifs qui seront assignés à la démarche qualité avec ceux de l'offre de formation.

Conseil :

Entreprendre une démarche qualité implique l'engagement de la direction de l'organisme. Celui-ci doit être acquis au moins dans son principe.

Actions

→ Définir les objectifs de la démarche qualité

Pour orienter l'ensemble des actions qui seront ultérieurement mises en place

→ Créer les conditions pour les atteindre

Pour s'assurer de l'adhésion et de la participation de personnes concernées ainsi que de la mise à disposition des ressources qui seront nécessaires.

→ Chercher l'amélioration

Pour créer une dynamique de progrès.

Outils

Outil 1 : La fiche objectifs

Explication :

La "fiche objectifs" sert à définir la démarche qualité qui sera associée à la conception, la promotion, la réalisation et l'évaluation d'une offre de formation. Elle en précise le champ d'application, les principaux interlocuteurs et les résultats attendus ainsi que les moyens qui seront mis à disposition pour assurer la bonne

exécution de la démarche qualité.

 Attention :

La "fiche objectifs" concerne la démarche qualité. Elle ne fixe pas les objectifs propres de l'offre de formation.

 Attention :

Si l'organisme a une démarche qualité, la politique qualité et les objectifs de la démarche qualité sont déjà fixés. Dans ce cas la "fiche objectifs" reprend ceux-ci en les déclinant au niveau de l'offre de formation considérée et en montrant comment cette dernière contribue à la réalisation des objectifs globaux.

La fiche objectifs

A. Contexte

- Présenter brièvement l'organisme et les origines du projet de mise en place d'une démarche qualité appliquée à votre projet de formation à distance

 Conseil :

Il peut être utile de communiquer aux acteurs du projet de formation des informations relatives à son environnement pour faciliter la compréhension de la démarche qualité.

B. Définition de la démarche qualité

- Décrire en quelques phrases le projet qualité : à quelle problématique entend-il répondre ?

1. Le leadership

- Préciser quels sont les engagements des responsables dans le pilotage de la démarche qualité, dans les actions qualité et en matière de reconnaissance des succès rencontrés.

2. La politique et la stratégie qualité

- Indiquer en quoi la démarche qualité envisagée sera contributive à la politique et à la stratégie de l'organisme.

3. La gestion des ressources humaines

- Expliciter les rôles et les responsabilités des acteurs (principaux) de la formation et leurs contributions attendues à la démarche qualité.
- Préciser la façon dont les besoins de formation à la qualité seront identifiés et comment ils seront satisfaits.

 Conseil :

Indiquer éventuellement le dispositif économique de reconnaissance qui sera mis en place pour répondre aux succès collectifs et

individuels.

 Attention :

Il ne s'agit pas de lister les formations nécessaires, mais le processus qui permet d'identifier qui à besoin de quoi.

4. Les autres ressources

- Indiquer comment les autres ressources (équipements, locaux, financements, ...) seront gérés dans le cadre de ce projet de formation.

 Attention :

Il s'agit ici de donner le cadre et les modalités associées qui permettront de débattre sur les attributions de moyens, d'arbitrer et de valider les choix.

5. Les processus

- Donner la liste des processus permettant la conception du projet de formation, sa réalisation et son évaluation.

 Explication :

Pour mener à bien les étapes du cycle de vie de la formation, l'organisme doit mettre en oeuvre des processus. Ceux-ci sont de nature managériale (d'orientation et de suivi de la formation), opérationnelle (le suivi des apprenants par les tuteurs) ou de support (la préparation logistique des présentiels).

 Remarque :

A cette étape, il ne s'agit pas d'élaborer la cartographie des processus. Une première analyse intuitive et pragmatique est suffisante.

6. Satisfaction des bénéficiaires

- Indiquer dès à présent les objectifs en matière de satisfaction des bénéficiaires de la formation (les apprenants, les entreprises, des structures sociales de financement, ...).

 Attention :

Ces points serviront de critère de réussite. Ils peuvent être vus à court, moyen et long termes.

7. Satisfaction des personnels

- Indiquer sur quels critères et avec quelle quantification sera analysée la satisfaction des différents acteurs opérationnels (les auteurs, les tuteurs, les organisateurs, le personnel administratif, ...) de la formation.
- Donner pour chacun de ces critères des objectifs mesurables (plus de 90% des tuteurs se déclarant satisfaits ou très satisfaits du déroulement de la formation, par exemple).

8. Satisfaction des attentes de la collectivité

- Si nécessaire, préciser quels seront les critères de succès en matière d'impact sur la collectivité.

Exemple :

Labellisation par les collectivités locales, personnalisation des parcours pour les demandeurs d'emploi.

9. Résultats opérationnels

- Préciser les objectifs en matière de résultats opérationnels.

Explication :

Il faut établir des projections à court, moyen et long termes en matière de résultats financiers mais aussi en matière de nombre de participants en fonction de leur origine, etc ...

Conseil :

Ces éléments sont indispensables, mais il convient de faire preuve de réalisme et de pragmatisme, d'autant qu'ils serviront ultérieurement de repères pour juger du succès de l'action de formation.

Attention :

Il serait idéal de pouvoir montrer la contribution de la démarche qualité à l'obtention de ces résultats. Mais c'est sans doute la chose la plus difficile à ce stade.

Outil 2 : Fiche de contrôle de l'application du PDCA

Explication :

Plus qu'un outil le PDCA (Plan, Do, Check, Act) constitue un principe de la qualité qui s'applique de façon récurrente à toutes les actions entreprises tant celles qui concernent la qualité que celles qui constituent le coeur de métier de l'organisme.

Remarque :

Egalement appelé roue de Deming, le PDCA édicte que toute action doit faire l'objet de quatre phases : une planification, une réalisation, un contrôle, une analyse globale.

Attention :

Pour être effectif, le contrôle suppose l'existence d'indicateurs, caractérisés et quantifiés.

Fiche de contrôle de l'application du PDCA

1. Identification de l'action

Explication :

En amont de l'application du PDCA, il y a l'identification de l'action à mener ainsi que la fixation d'objectifs. Les objectifs doivent être caractérisés et quantifiés.

Exemple :

Action : clôturer les dossiers d'inscription. Objectifs : dans les 48 heures qui suivent la réunion du jury. L'objectif est caractérisé par le délai de clôture qui est lui-même quantifié (48 heures)

2. Plan (Planification)

Explication :

L'action doit faire l'objet d'une planification telle que les objectifs puissent être satisfaits. Les moyens et les ressources nécessaires doivent être identifiés. Des indicateurs de suivi sont identifiés, ils sont choisis de telle sorte que l'information qu'ils délivreront permettent d'anticiper l'obtention des objectifs.

Conseil :

Pour des actions complexes il peut être fait appel aux méthodes de gestion de projet.

3. Do (Réalisation)

Explication :

L'action est réalisée conformément à la planification. Les indicateurs de suivi sont renseignés.

4. Check (contrôle)

Explication :

Grâce aux informations délivrées par les indicateurs il est possible de contrôler le bon déroulement de l'action. Une régulation peut être exercée pour que les objectifs soient correctement atteints. En cas de problème rencontrés des actions curatives ou correctives peuvent être prises.

5. Act (Analyse)

Explication :

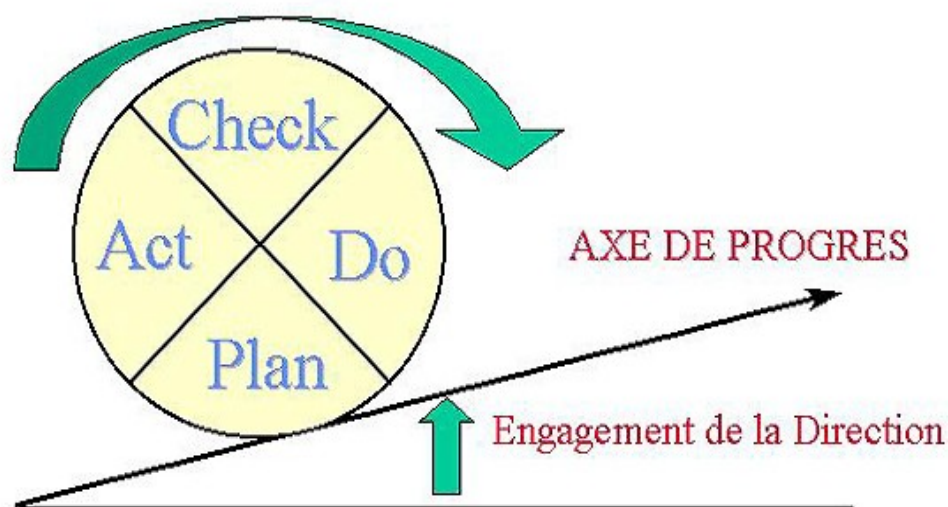
Quand l'action s'est achevée, il convient d'en analyser le déroulement mais aussi de mener une réflexion plus approfondie sur son opportunité, ses objectifs et donc sa pertinence afin de la reconcevoir

si nécessaire pour obtenir une efficacité accrue dans le futur. La logique est celle de l'amélioration continue et de la mise en place d'action préventives.

 Remarque :

Cette réflexion peut s'inscrire dans une revue périodique et non à la fin de chaque action.

Le PDCA
appelé : roue de Deming



Outil 3 : La revue de projet formation

 Explication :

La revue de projet doit permettre, à certains moments de s'assurer que l'avancement des travaux de conception, de promotion, de réalisation et d'évaluation donnent des résultats qui correspondent aux besoins, aux attentes et aux objectifs qui ont été fixés. Cette action est donc récurrente et est programmée à des moments jugés cruciaux pour le bon déroulement des opérations.

Intérêt

La revue de projet formation est un moment de communication avec les "instances" mises en place pour représenter les différentes parties intéressées et s'assurer que le travail accompli répond bien à leurs attentes tout en les mettant en situation de devoir assumer leurs responsabilités.

 Conseil :

Il n'est pas recommandé de multiplier ces réunions, il suffit de les positionner aux moments stratégiques du processus global d'offre de formation (à la fin de chaque phase par exemple et éventuellement à mi parcours pour les plus critiques).

La revue de projet formation

A. Pour déclencher la revue de la formation

- ☐ Faire coïncider les revues avec les moments clés de la formation

B. Pour organiser la revue de la formation

- ☐ Préparer les documents de travail
- ☐ Etablir l'ordre du jour
- ☐ Préciser l'objectif de la réunion
- ☐ Communiquer assez tôt la date, le lieu et l'ordre du jour
- ☐ Ne convoquer que les personnes concernées
- ☐ S'assurer de la présence de ces personnes
- ☐ Fixer une durée de réunion acceptable par tous et s'y tenir
- ☐ Centrer la discussion sur les points nécessitant une validation ou une décision
- ☐ Présenter les solutions retenues, leur fiabilité et leurs risques
- ☐ Présenter l'état de suivi et le tableau de bord
- ☐ Obtenir des décisions
- ☐ Valoriser les contributions des uns et des autres

C. Pour exploiter les résultats de la réunion

- ☐ Rédiger le compte-rendu en mettant en valeur les décisions
- ☐ Diffuser rapidement le compte-rendu
- ☐ Suivre l'exécution des décisions prises

B - formalisation

A présent que l'orientation qualité a été précisée, il faut chercher à formaliser le système de l'offre de formation dans sa globalité sans négliger ou oublier les aspects managériaux et de soutien.

Objectifs

Construire une représentation explicite de l'ensemble du système de formation dans lequel va s'inscrire l'offre spécifique de formation dont vous avez la responsabilité de la démarche qualité. Trois outils peuvent vous être particulièrement utiles :

- la planification stratégique
- Le diagramme des processus
- le repérage des processus



Explication :

Il faut que tous les intervenants dans le processus global de l'offre de formation (conception, promotion, fonctionnement, évaluation) concourent conjointement à sa réussite (obtention des objectifs). Pour cela il faut que tous acquièrent une vision commune et sachent où ils se situent, quels sont leurs propres objectifs et quelles sont les relations qu'ils doivent établir avec les autres.



Remarque :

Pour un organisme qui a déjà une démarche qualité (ISO 9000 version 2000) cette formalisation existe obligatoirement.



Attention :

Construire cette représentation est une tâche qui peut être lourde et qui implique obligatoirement l'engagement de la direction.



Conseil :

Ne recherchez pas une représentation parfaite, partez de quelque chose de simple, pragmatique, correspondant à votre organisme. Il sera toujours possible de l'améliorer.

Actions

→ Mettre en place une planification stratégique

Pour orienter et inscrire l'offre de formation à distance dans le cadre de la stratégie de l'organisme.

→ Etablir la cartographie des processus

Pour se doter d'une représentation du fonctionnement de l'offre de formation autre que celle donnée par l'organigramme fonctionnel de l'organisme.

Outils

Outil 1 : état des lieux et perspectives

Explication :

Voici les questions qui vous aideront à mener une réflexion stratégique avant de lancer une démarche qualité basée sur l'identification, la maîtrise et l'amélioration des processus

Remarque :

Vingt questions ni plus ni moins

état des lieux et perspectives

A. Mission

- ☐ Pourquoi existons-nous ?
- ☐ Qui sont les personnes concernées par notre travail ? Et quels sont leurs besoins ?
- ☐ Quel est le projet de notre organisation ?
- ☐ Quelles sont nos fonctions fondamentales pour remplir notre mission ?

B. Vision

- ☐ Que voulons être dans 3 à 5 ans ?
- ☐ Que seront les besoins de ceux pour lesquels nous existons ?

C. Valeurs

- ☐ Avons nous une éthique professionnelle ?
- ☐ Quels sont nos principes et nos valeurs ?

D. Priorités

- ☐ Quelles sont les priorités de notre organisation ?

- ☐ Qu'est-ce qui sera explicitement soutenu sur le moyen terme ?

E. Analyse de la situation

- ☐ Que savons-nous faire de bien (nos forces) ?
- ☐ Que pouvons-nous améliorer (nos faiblesses) ?
- ☐ Quelles sont nos opportunités ?
- ☐ Quelles sont les menaces ?
- ☐ Quelles sont les évolutions de l'environnement ?

F. Directions stratégiques

- ☐ Dans quelles directions allons-nous concentrer nos efforts pour atteindre notre vision ?
- ☐ Nos directions stratégiques sont-elles en synergie avec celles de notre organisation ?

G. Objectifs mesurables (à trois ans)

- ☐ Qu'allons-nous faire dans les années à venir pour avancer dans nos directions stratégiques ? (Quoi, Qui, Comment)
- ☐ Avec qui allons-nous travailler pour atteindre ses objectifs ?
- ☐ Comment saurons-nous que nous avons progressé dans la bonne direction ?

Outil 2 : diagramme des processus

Explication :

En parallèle à l'élaboration du plan stratégique, le diagramme d'identification de processus permet de faire une première description assez globale des actions à mener en les regroupant d'une façon logique. Le diagramme des processus permet de préciser ce qu'est le processus en question, à quoi il sert, pour quels parties intéressées, quelles sont ses ressources, quels sont les éléments qui lui sont nécessaires et quels sont ceux qu'il doit produire.

 Conseil :

Il faut établir autant de diagrammes que de processus .

 Remarque :

Un processus est un ensemble d'actions cohérentes entre-elles, ayant comme effet de transformer des éléments en entrée en d'autres éléments de sortie. Un processus se caractérise par l'existence d'un pilote, ses objectifs, caractérisés et quantifiés, ses ressources, des événements déclencheurs.

diagramme des processus

1. Périmètre du processus

 Explication :

Il faut déterminer d'une façon globale le processus dans sa totalité. Il est composé d'actions cohérentes qui ont pour but de transformer des éléments entrant en des éléments sortant

 Attention :

Le niveau de détail de la description d'un processus ne doit dépendre que d'une nécessité opérationnelle.

 Attention :

Ne pas rester trop général ou au contraire s'enfermer dans un détail inutile.

2. Les éléments entrant

 Explication :

Il est nécessaire d'identifier tous les éléments qui sont en entrée d'un processus.

 Attention :

Ne pas oublier des éléments fondamentaux mais ne pas considérer avec trop de détails non indispensables.

3. Les éléments sortant

-  Lister les éléments qui se trouve en sortie du processus.

 Remarque :

Ces éléments peuvent être matériels ou immatériel, d'ordre technique ou administratif.

4. Les ressources

 Explication :

Lister les ressources permanentes du processus. Il s'agit des

ressources humaines et matérielles.

 Remarque :

Il n'est pas nécessaire de donner la liste exhaustive des ressources, il convient de ne pas oublier celles qui ont un impact sur la qualité.

 Remarque :

Certains considèrent qu'il n'est pas nécessaire d'identifier les ressources en tant que telles et qu'elles peuvent être incluses dans les éléments entrant.

5. Le pilote du processus

 Explication :

Il est nécessaire d'identifier la personne responsable du processus. Quand le processus est transverse à l'entreprise le responsable doit avoir l'autorité sur les responsables des activités couvertes par le processus considéré.

 Conseil :

Les processus clés, ou processus clients, ou processus stratégiques sont ceux qui constituent le cœur de métier de l'organisme et il ne coïncident pas obligatoirement avec la structure de l'organisme.

6. Les objectifs

 Explication :

Il faut que tout processus dispose d'objectifs qui soient déclinés des objectifs généraux et qui soient quantifiés.

Intérêt

Attachés à ces objectifs, les indicateurs permettront de suivre le bon fonctionnement du processus quant à la capacité d'obtention de ces premiers.

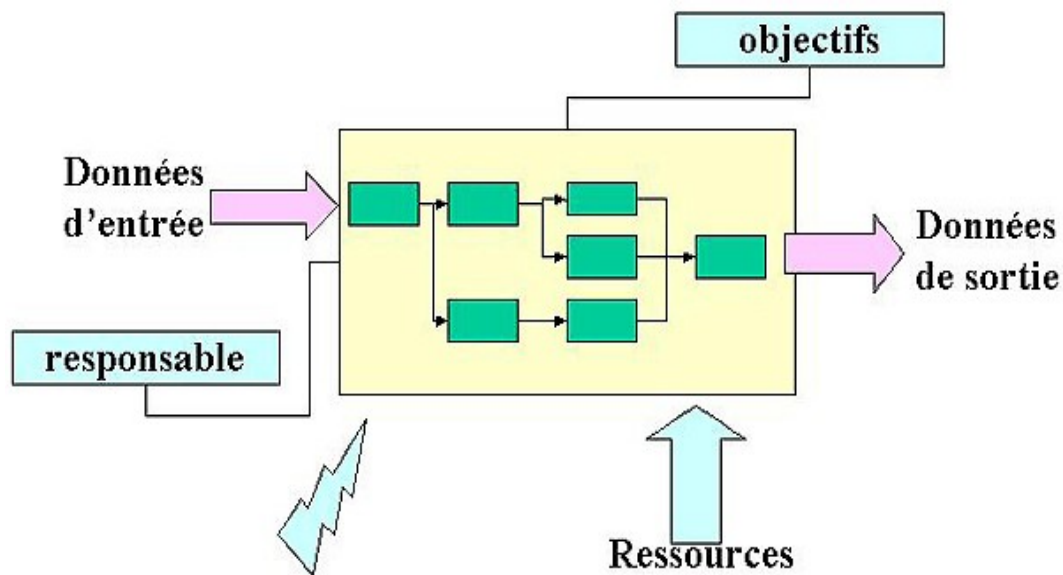
7. Les déclencheurs

 Explication :

Tous les processus ne sont pas en permanence opérationnels. Les déclencheurs sont des événements qui mettent le processus en fonctionnement.

 Exemple :

Enseignant ou tuteurs signalant une impossibilité de continuer sa prestation de formation. Réclamation d'un client. Demande de prestation de formation par un nouveau client.



Outil 3 : repérage des processus

Explication :

L'approche processus doit vous permettre une représentation mettant en évidence les éléments indispensables à la compréhension, la maîtrise et l'amélioration des opérations du service de formation

repérage des processus

1. Identifier les processus de management

Explication :

Il s'agit d'inventorier tous les processus de management qui concernent l'offre de formation ainsi que ceux de l'organisme qui impactent cette dernière.

Attention :

Même si la démarche qualité ne concerne que l'offre de formation dont vous avez la responsabilité il faut identifier les interfaces (les liaisons) nécessaires avec le fonctionnement habituel de votre organisme.

2. Identifier les processus opérationnels orientés clients

Explication :

Ces processus sont ceux qui correspondent directement à l'activité orientée vers votre système client. Vous pouvez considérer que les processus concernés sont : le processus d'identification de la demande, le processus de conception de l'offre, le processus de

promotion, commercialisation, le processus de réalisation qui pourra se répéter, le processus d'évaluation.



Remarque :

Il n'existe pas de représentation standard. Vous pouvez choisir un tout autre découpage qui correspondra mieux à vos orientations et organisation.

3. Identifier les processus d'appui



Explication :

Il s'agit de l'ensemble des processus que vous considérer comme venant en appui pour la bonne réalisation de vos processus orientés clients.



Exemple :

Il est classique d'y inclure les processus logistique de réservation de salle pour les présentsiels, le processus d'exploitation de la plateforme, etc _

Nom du processus	type de processus	Objet	Propriétaire	Données d'entrée	Données de sortie	Ressources	Indicateurs
Indiquer le nom du processus tel qu'il est porté sur la cartographie des processus	Indiquer s'il s'agit d'un processus de type managérial, de production ou support.	Rappeler le rôle du processus et son objectif dans le processus de formation à distance	Tout processus doit être piloté par une personne qui en a la responsabilité.	Indiquer quels sont les principaux éléments qui servent à alimenter le processus	Indiquer quels ont les éléments produit par le processus (il est possible d'indiquer également les produits non voulus).	Préciser les principales ressources tant humaines que matérielles	Associer à chaque processus les indicateurs qui permettront d'assurer le contrôle afin que les objectifs soient atteints.

C - capitalisation

Une part importante de toute démarche qualité vise à organiser la gestion de l'information. Celle-ci couvre tout aussi bien l'archivage que l'exploitation.

Objectifs

Mettre en place un système de management de l'information et de la documentation. Pour cela :

- utiliser le retour d'expérience (REX),
- construire le système documentaire,
- apprendre à écrire d'une manière simple des procédures.

Explication :

Avant de commencer toute action, il est absolument nécessaire de réfléchir et de structurer un système global de gestion de l'information et en particulier de la documentation. Ce système sera alimenté au fur et à mesure de l'avancement dans ces différentes phases de l'offre de formation. Il est judicieux de chercher à utiliser l'expérience acquise et de la formaliser au maximum.

Intérêt

Le système de management de l'information et de la documentation doit permettre d'assurer la satisfaction des exigences de toutes les parties prenantes et l'amélioration continue du dispositif de formation.

Remarque :

Souvent il s'agit en fait de formaliser en l'améliorant un système de gestion de l'information et de la documentation déjà existant.

Remarque :

Pour un organisme qui a déjà une démarche qualité (ISO 9000 version 2000) cette formalisation existe obligatoirement.

Attention :

Commencer sans avoir réalisé cette étape qui peut sembler fastidieuse, conduira inévitablement à des difficultés ultérieures.

Attention :

Le formalisme excessif, non nécessaire, conduira à des réactions de rejet. Il faut formaliser là où il y a risque.

Actions

→ Mener une démarche REX

Pour identifier les expériences antérieures, analyser leurs points forts et leurs faiblesses et en tirer des règles de conduite pour le futur.

→ Bâtir le système de gestion de l'information et de la documentation

Pour donner confiance en ce que les savoirs antérieurs et actuels sont

pérennisés, et fournir la preuve de la bonne mise en œuvre de ces savoirs.

→ Ecrire des procédures pragmatiques

Pour permettre les opérations qui sont nécessaires à la mise en œuvre dans les cas où il sera nécessaire de transcrire des savoirs.

Outils

Outil 1 : rex

Explication :

Le retour d'expérience est un moyen de capitaliser à partir des expériences du passé tout en tirant des règles de bonne conduite pour le présent.

Remarque :

L'outil proposé est volontairement simplifié afin d'en faciliter l'usage sans en perdre l'intérêt. Il utilise comme point de départ les actions passées, similaires à celle envisagée. Lors de cette opération obligatoirement de synthèse il convient de faire attention de ne pas complètement décontextualiser.

rex

1. Identification d'actions similaires

- Identifier toutes les actions de formation antérieure (de préférence à distance) présentant des similarités avec celle envisagée.

Méthode :

Rassembler, si possible, les comptes-rendus des réunions de revue, les analyses des réclamations ou des dysfonctionnement, les rapports d'audit,

Points forts	Points faibles	Actions d'amélioration	Compétences	Règle de conduite retenue
lister les points forts	lister les points faibles	lister les actions d'amélioration	analyser les aspects liés aux compétences	Définir une ou des règles de conduites qui sera (seront) à appliquer dans le cadre du nouveau projet de formation à distance.
idem	idem	idem	idem	idem
idem	idem	idem	idem	idem
idem	idem	idem	idem	idem
idem	idem	idem	idem	idem

Outil 2 : document et système d'exploitation

Explication :

Il est indispensable que la documentation que vous allez recevoir et générer soit correctement gérée. Il faut donc que vous vous dotiez de règles les plus simples possibles (nécessaires et suffisantes) et que ces règles soient connues et appliquées par tous. Les étapes suivantes doivent vous permettre d'assurer un niveau de gestion documentaire satisfaisant.

Remarque :

Si votre organisme dispose d'un système de management de la qualité, ces règles existent et vous devez les appliquer.

Attention :

Les conseils donnés ci-dessous s'inspirent des exigences présentées dans l'ISO 9001 version 2000, mais leur application n'est pas suffisante pour être en conformité avec ce référentiel.

document et système d'exploitation

A. Classer vos documents dans les cinq catégories suivantes :

Intérêt

Le classement vous permettra d'organiser le système documentaire. Ceci est particulièrement utile si vous optez pour l'utilisation d'un système informatique de partage des documents.

Attention :

Ne cherchez pas trop de sophistication ni d'exhaustivité, vous risqueriez de mettre en place un système bien trop lourd, visez le juste nécessaire.

1. Les documents d'organisation

Exemple :

La description de l'organisme, les organigrammes, le manuel qualité, les notes d'organisation.

2. Les documents de planification

Explication :

L'application d'une démarche qualité conduit à mener les actions en les planifiant, première étape de la boucle du PDCA, aussi aurez-vous, assez souvent, à élaborer des documents de ce type. Ils permettront, en particulier, d'assurer le suivi des actions.

 Exemple :

Les plans d'actions, les compte-à-rebours, les plannings , _.

3. Les documents techniques

 Explication :

Il est convenu de classer dans cette catégorie tous les documents décrivant les caractéristiques du service (ou du produit) voire des processus.

 Remarque :

Dans le cas d'une formation à distance il s'agira des documents permettant de caractériser l'offre de formation.

 Exemple :

Le cahier des charge, les référentiels normatifs, les spécifications fonctionnelles ou techniques, _

4. Les documents d'exécution

 Explication :

Ce sont les documents qui décrivent comment faire, par qui, avec quoi, pourquoi.

 Exemple :

Les procédures, les notes de service, les modes opératoires, les notices d'utilisation

5. Les enregistrements

 Explication :

Ce sont tous les documents qui vont apporter la "preuve" qu'une action a bien eu lieu, quelle que soit la nature de cette action.

 Exemple :

Le bon de commande (preuve de la commande), le compte-rendu (preuve de la tenue d'une réunion), la feuille de présence (preuve de la composition du groupe), questionnaire renseigné de satisfaction (preuve du niveau atteint par la prestation), tableaux de bord (preuve du suivi et des niveaux atteints), _.

B. Dotez-vous de règles de gestion en suivant le cycle de vie des documents

 Explication :

Vous devez faire en sorte que toute personne soit dans la situation de travailler avec le bon document et mettre en oeuvre les précautions nécessaire pour éviter toute erreur.

1. La création et la validation

Conseil :

Essayez de toujours impliquer les personnes concernées lors de la création des documents. Avant sa mise en circulation il est conseillé qu'un document soit validé. L'auteur et/ou la personne qui a validé peuvent être identifiés

Attention :

Ce dernier point est une exigence dans l'ISO 9000.

2. La diffusion et l'utilisation

Explication :

Les documents doivent être mis à la disposition des personnes qui en ont l'usage. Ces personnes doivent gérer la documentation qui leur est remise, vous pouvez leur y aider en leur fournissant un moyen et des règles de rangement conformes avec leur mode de travail.

Remarque :

Certains organismes ont mis en place des systèmes complexes de diffusion des documents (liste nominative, accusé de réception, indication portée en couleur précisant reproduction interdite ou original, ...). N'utilisez ces méthodes que si les risques de mauvaise diffusion ou utilisation ont des conséquences graves.

3. La modification et le retrait

Explication :

Tout document est appelé à subir des modifications. Il convient d'appliquer, dans ce cas, les mêmes règles que lors de la création. Pour aider les utilisateurs il est possible d'indiquer dans le texte les zones modifiées, mais cela n'est pas toujours possible (formulaire par exemple). Les anciens documents doivent être retirés à cette occasion.

Remarque :

Comme précédemment des solutions de retrait plus ou moins sophistiquées peuvent être mises en oeuvre. Leur complexité doit être proportionnée au risque encouru de laisser aux utilisateurs le soin de procéder eux-mêmes à cet échange.

4. Archivage et destruction

Explication :

Ne pas laisser les armoires se remplir d'exemplaires sans valeur et procéder à la destruction des exemplaires inutiles est louable, mais garder la mémoire du passé est aussi nécessaire, au moins pendant un certain temps. Des règles doivent être définies en la matière et un responsable doit être chargé de leur application.

 Conseil :

"Libérons les armoires !!!"

C. Formaliser pour gérer

 Explication :

L'application des quelques règles édictées précédemment conduit à formaliser. Cependant, cette formalisation doit être à minima. Il faut laisser aux auteurs la liberté de structurer leurs documents selon leurs besoins et leurs habitudes. Mais il faut imposer un format unique d'une première page de tous les documents.

1. En format électronique : hyperlien avec le fichier du document

 Attention :

Une page de garde selon ce contenu n'est pas conforme aux exigences de l'ISO 9000 version 2000.

Outil 3 : écriture pragmatique de procédure

 Explication :

Pour faciliter la représentation documentée du déroulement d'une opération il est conseillé d'avoir recours à sa représentation sous forme d'un logigramme.

 Explication :

Celui-ci doit faire apparaître l'enchaînement des différentes opérations dans leur logique et leur chronologie. Il est nécessaire de préciser qui fait quoi avec quoi et dans quel but, soit directement dans le logigramme soit dans un premier temps sous forme d'un tableau décrivant littéralement les actions.

 Remarque :

Cette forme de représentation est fréquemment utilisée par les informaticiens. Elle porte aussi le nom d'ordinogramme.

 Conseil :

Il est préférable que ce soit les acteurs eux-mêmes qui décrivent et écrivent les procédures.

écriture pragmatique de procédure

1. Lister des données en entrée

- Etablir la liste la plus exhaustive possible de toutes les données nécessaires au bon déroulement de l'opération faisant l'objet de la

procédure

 Remarque :

Il peut être utile de profiter de cette étape pour constituer un répertoire des documents identifiés

2. Lister des données en sortie

- Etablir la liste la plus exhaustive possible de toutes les données de sortie.

 Conseil :

S'assurer que tous les documents ou autre donnée de sortie ont bien une destination et surtout une utilité ultérieure. C'est souvent l'occasion d'éliminer des documents qui ne servent plus.

3. Lister les acteurs

- Identifier les acteurs intervenant dans le cadre de l'opération en précisant leurs responsabilités et ou leurs contributions.

 Remarque :

Il peut être utile d'inclure les personnes qui sont concernées et qu'il convient d'informer alors qu'elles n'interviennent pas directement.

4. Décrire les actions élémentaires

- L'écriture pragmatique de procédure repose sur la description de l'opération grâce à une représentation graphique adjointe à une description écrite strictement parallèle dans son déroulé.

 Explication :

Cette représentation graphique repose sur le remplissage d'un tableau à quatre colonnes : données d'entrée, représentation graphique des actions élémentaires, donnée de sortie et acteurs.

II Identification des besoins

Tout un travail de préparation a été précédemment réalisé, maintenant, avant d'entreprendre la conception de l'offre de formation, il est nécessaire de s'assurer de l'existence d'un besoin exprimé de manière redondante et convergente.

Objectifs

Déterminer le besoin de formation, c'est-à-dire rechercher et valider par divers moyens les fonctions attendues par les clients potentiels.



Explication :

Le besoin de formation ouverte à distance se situe dans un contexte innovant ce qui a pour conséquence une demande relativement forte de nouvelles fonctionnalités. Celles-ci peuvent être explicites auquel cas elles figureront dans le cahier des charges. Mais elles peuvent ne pas être exprimées parce que jugées évidentes ou parce que envisagées. Certaines d'entre-elles seront jugées obligatoires et leur absence conduira à une forte insatisfaction, alors que d'autres seront attractives et génératrices de satisfaction.



Attention :

Pour une bonne qualité de la détermination du besoin, il faut réussir à délimiter l'ensemble des fonctions qui seront proposées et vérifier leur fiabilité (fonctions souhaitées par le plus grand nombre).

A - clarification

Face à une demande de formation vous souhaitez identifier les besoins et les attentes. Lors de cette identification vous souhaitez également vous assurer que vous n'oublierez pas d'inclure dans votre offre des éléments jugés obligatoires ainsi que d'autres, créateurs d'attractivité.

Objectifs

Identifier les besoins et les attentes en :

- réalisant une enquête qualitative,
- élaborant un questionnaire KANO,
- menant une enquête quantitative.

Actions

→ Mener une enquête d'identification des besoins et des attentes

Pour vérifier la cohérence et la redondance des attentes et des besoins des différentes parties intéressées qui constituent le système client (l'apprenant, l'entreprise, l'organisme financeur, ...)

→ Construire un questionnaire KANO

Pour distinguer ce qui, dans l'offre de formation, a un caractère d'obligation du point de vue du client et ce qui constituera une attractivité.

→ lancer l'enquête quantitative

Pour obtenir les informations nécessaires à l'analyse préparée aux étapes précédentes.

Outils

Outil 1 : L'enquête qualitative

Explication :

Avant de lancer une enquête permettant d'identifier les besoins et les attentes des clients de la formation, il est utile de s'assurer de la pertinence et de l'exhaustivité des thèmes sur lesquels porteront les questions. A cette fin, une première enquête peut être menée, elle aura pour but d'identifier toutes les attentes des parties intéressées sans chercher à en quantifier l'importance.

L'enquête qualitative

A. l'enquête qualitative

- ☐ préciser le champ de l'enquête

 Méthode :

Toutes les personnes qui seront consultées lors de cette première enquête devront l'être sur un sujet parfaitement défini. Il leur sera demandé de s'exprimer le plus librement et le plus largement possible. C'est du cadrage de cet interview que dépendra la réussite de cet exercice.

 Conseil :

Formulez par écrit le résultat de ce travail, il servira de référence pour toutes les personnes qui interviendront par la suite.

 définir un panel **Méthode :**

Il faut sélectionner des personnes en fonction : de leur appartenance à un type de partie intéressée (futurs apprenants, prescripteurs, financeurs, société civile, ...), de leur expertise et aussi de leur personnalité.

 Remarque :

Dans cette phase d'enquête à caractère quantitatif c'est aussi de la qualité du panel des personnes qui seront interviewées que dépendra la réussite de l'opération.

 Conseil :

Un panel d'une trentaine de personnes est très largement suffisant. Dans certains cas une quinzaine d'interviews peut largement suffir.

 réaliser l'interview **Méthode :**

Les interviews sont réalisées en face à face, dans le cadre d'entretiens ouverts. L'interviewer cherchera à donner le maximum d'espace de liberté, évitera d'influencer son interlocuteur et notera ou enregistrera tous les propos tenus.

 Conseil :

Un check list des questions à aborder devra être mise à la disposition de la ou des personnes qui mènera (ont) les entretiens. Mais cette liste ne doit pas servir de questionnaire.

 dépouiller l'interview **Méthode :**

Tous les thèmes abordés, toutes les suggestions, tous les besoins (même contradictoires) seront identifiés et inventoriés. Chaque nouvel interview apportera des éléments complémentaires aux précédents entretiens enrichissant ainsi la représentation de l'offre de formation que se font les différentes parties intéressées.

 Remarque :

Les interviews sont menés jusqu'à ce que les informations identifiées par de

nouveaux entretiens n'apportent plus d'éléments originaux.

 Remarque :

Il est possible que cette dernière situation soit atteinte avec très peu de personnes rencontrées.

 Etablir la liste des thèmes sur lesquels portera le questionnaires KANO

 Méthode :

Tout ce qui est décelé lors des interviews est transformé en fonction et porté dans la liste des fonctions attendues.

 Remarque :

Un regroupement par affinité (outil qualité : diagramme des affinités) peut permettre une meilleure représentation de la problématique.

Outil 2 : le questionnaire KANO

 Explication :

Avant de mettre en place une fonction particulière dans l'offre de formation, il est nécessaire d'estimer quelle pourrait être la satisfaction des clients auxquels celle-ci serait offerte.

 Remarque :

La présence de certaines fonctions ne conduit pas nécessairement à un degré élevé de satisfaction alors qu'à l'inverse son absence sera la cause d'un fort mécontentement. On parle de fonctions obligatoires.

 Exemple :

Il pourrait en être ainsi de l'engagement d'une réponse par le tuteur aux message des apprenants. La réponse dans un délai raisonnable sera perçue comme normale, l'absence de réponse générera de l'insatisfaction.

 Remarque :

L'absence de certaines fonctions ne sera pas la cause de mécontentement, alors que leur offre suscitera aussitôt une forte satisfaction. On parle de fonctions attractives.

 Exemple :

Il pourrait en être ainsi de l'offre de séances de questions réponses en ligne entre plusieurs apprenants et un tuteur. L'absence de ce type de fonctionnalité n'est pas la cause d'une insatisfaction alors que son offre est un plus différenciant susceptible de générer un fort degré de satisfaction.

 Remarque :

C'est ce questionnaire une fois établi, qui servira à l'enquête quantitative qui suivra.

le questionnaire KANO

A. établir les questions

1. question formulant la présence de la fonction

 Méthode :

Pour chaque fonction retenue lors de l'enquête qualitative, rédiger une question proposant l'offre de la fonction.

 Exemple :

Si on vous offre la possibilité de pouvoir dialoguer en temps réel avec les autres apprenants et un tuteur, qu'en pensez-vous ?

2. question formulant l'absence de la fonction

 Méthode :

Pour la même fonction, rédiger une question ne faisant pas apparaître la fonction précédemment proposée.

 Exemple :

Si vous et les autres apprenants pouvez poser des questions auxquelles un tuteur répondra dans les deux jours qui suivent, qu'en pensez-vous ?

3. les possibilités de réponses

 Méthode :

Chaque personne peut donner sa réponse en choisissant dans la liste des possibilités suivantes :

B. utiliser la table de décision

 Méthode :

Le tableau ci-dessus permettra d'analyser les réponses obtenues en les comptabilisant dans les cases correspondantes, en distinguant les zones d'indifférences (I), les zones de conception contraire (C), les zones de résultats douteux (D), les zones de proportionnalité entre l'offre et la satisfaction (P), les zones d'obligation (O) et les zones d'attractivité (A).

 Explication :

Attentes des clients		Absence de la fonction				
		Me plaît	C'est normal	M'est égal	M'en contente	Me déplaît
Présence de la fonction	Me plaît	D	A	A	A	P
	C'est normal	C	I	I	I	O
	M'est égal	C	I	I	I	O
	M'en contente	C	I	I	I	O
	Me déplaît	C	C	C	C	D

Outil 3 : l'enquête quantitative

Explication :

Disposant des questions formulées selon la méthodologie Kano, il ne reste plus qu'à diffuser le questionnaire le plus largement possible pour obtenir un maximum de données à traiter.

l'enquête quantitative

A. constituer un fichier d'envoi

Méthode :

Constituer un fichier de tous les prescripteurs à qui sera envoyé le questionnaire.

Conseil :

Privilégier des fichiers nominatif

B. envoyer le questionnaire

Remarque :

Joignez une lettre d'accompagnement donnant des informations sur votre volonté d'écoute et vous engageant à communiquer ultérieurement sur les résultats obtenus.

C. réception et dépouillement

Méthode :

Chaque réponse sera analysée et ses résultats portés dans le tableau suivant :

Attentes clients	A	P	O	I	C	D	Dominante
Reprise de la fonction ayant fait l'objet du double questionnement	Voir la grille de dépouillement Kano	Voir la grille de dépouillement Kano	Voir la grille de dépouillement Kano	Voir la grille de dépouillement Kano	Voir la grille de dépouillement Kano	Voir la grille de dépouillement Kano	Reporter la lettre caractérisant la classe ayant obtenu le plus fort pourcentage
Exemple							
Fonctionnalité Q1	45%	10%	35%	10%	0%	0%	A

B - formalisation du besoin

le besoin a été clarifié, il reste à le formaliser afin de s'assurer de sa lisibilité

Objectifs

s'assurer du partage des objectifs et de l'accord des participants par :

- le cahier des charges
- la revue de contrat



Remarque :

cette formalisation constituera la référence permanente de la mise en place et des futures réalisations de l'offre de formation à distance, ainsi que de sa révision.

Actions

→ valider le cahier des charges du dispositif de formation

Pour en faire le document de référence qui servira de base à tous les travaux de conception et lors des révisions ultérieures en vue de l'amélioration du dispositif de formation.

→ vérifier le programme pédagogique

Pour fonder le projet de formation sur une volonté issue d'une interactivité importante entre les différents acteurs concernés.

→ fixer et caractériser les objectifs

Pour inscrire le projet de formation dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue.

Outils

Outil 1 : le cahier des charges



Explication :

Le cahier des charges est le document de nature contractuelle qui engage le responsable du projet de formation (maître d'oeuvre) vis-à-vis de son ou ses donneur(s) d'ordre (le maître d'ouvrage).



Attention :

Il est indispensable de disposer d'un cahier des charges complet avant d'entamer la conception du processus de formation.



Attention :

Le cahier des charges doit être validé (et signé) par les deux parties.

le cahier des charges

A. Introduction

1. Contexte

- ❏ Décrire brièvement l'environnement dans lequel s'inscrit le projet (stratégie, enjeux, domaine, etc.)

2. Historique

- ❏ Il est possible de donner un bref historique du projet si cela est pertinent.

B. Description de la demande

1. Les objectifs

Explication :

Définir les résultats attendus de l'offre de formation à distance.

2. Fonctionnalités de la formation

Explication :

Lister et expliquer les principales fonctionnalités de l'offre de formation.

3. Critères d'acceptabilité et de réception

Explication :

Formuler des indicateurs précis qui permettront de mesurer si les objectifs de performance de la formation lors de ses réalisations sont atteints.

C. Contraintes

1. Contraintes de coûts

Explication :

Spécifier le budget alloué au projet de mise en place de l'offre de formation.

Attention :

Ne pas confondre le point précédent avec l'étude économique de la formation qui déterminera entre autres ses coûts fixes et variables liés à ses réalisations.

2. Contrainte de délais

Explication :

Spécifier la date à laquelle la formation devra être prête, à quelles dates elle sera réalisée ainsi que les éventuelles échéances intermédiaires.

3. Contraintes contractuelles

Explication :

Spécifier les éventuelles autres contraintes à prendre en compte dans le cadre du projet (normes techniques, clauses juridiques, etc.)

D. Déroulement du projet

1. Planification

Explication :

Représenter l'articulation des grandes phases de développement et de réalisation de l'offre de formation ainsi que les principaux jalons associés.

2. Ressources

Explication :

Lister les ressources humaines et matérielles dont disposera l'équipe pédagogique et de développement.

E. Authentification

Explication :

date et signatures.

F. Annexes

Explication :

Lister et joindre au cahier des charges les éventuels documents complémentaires.

Outil 2 : la revue de contrat

Explication :

Etant donnée la spécificité des clients de la formation, vous devez avant d'accepter une commande ou un contrat vous assurer de l'adéquation de votre

offre avec les attentes ou exigences des clients.

 Remarque :

Cette action correspond à une exigence des normes ISO 9000.

 Attention :

La revue de contrat est à réaliser à chaque fois qu'un client souhaite suivre la formation et avant de l'inscrire définitivement.

la revue de contrat

A. Revue du contrat

 Explication :

Vous devez analyser la demande et la comparer à votre offre. Vous ne pourrez accepter une commande que si l'offre de formation est apte à satisfaire aux exigences de la commande ou du contrat.

Intérêt

S'assurer que l'accord des parties repose sur des bases claires et solides.

1. formulation des exigences

 Explication :

Les exigences des clients (du système client) doivent être définies et de préférences mises par écrit.

 Conseil :

Toutes les différences entre les exigences du client et l'offre de formation doivent faire l'objet d'une recherche de solution et en aucun cas une commande ou un contrat ne peut être accepté tant que les deux parties ne sont pas d'accord.

 Attention :

Dans le cas où le client ne formule pas par écrit ses exigences, vous devez sous assurer néanmoins de son accord vis-à-vis de l'offre qui lui est faite.

2. procédure de suivi

-  Cette opération d'acceptation de commande ou de contrat de formation étant cruciale pour la satisfaction du client, il peut être utile de décrire dans une procédure comment doit se dérouler l'analyse de la demande du client.

B. Avenants au contrat

Explication :

Les avenants au contrat sont des ajouts au contrat original ce qui constitue une modification de l'accord de volonté initiale. Il faut donc définir quelle procédure appliquer quand un tel avenant survient.

Conseil :

Au delà de l'aspect juridique il est surtout important d'être organisé pour que toutes les personnes concernées en soient prévenues

Remarque :

Tout ce qui a été mis en place pour l'acceptation initiale doit être mis en oeuvre en cas de modification et les mêmes précautions doivent être prises.

C. Enregistrements

Explication :

Ces revues de contrats doivent être enregistrées pour garder trace du travail fait mais aussi pour disposer d'informations qui seront ensuite analysées lors des travaux de réflexion sur l'amélioration de l'offre.

III Conception

Les besoins ont été clairement identifiés, il s'agit maintenant dans la phase de conception du dispositif de formation à distance de s'assurer que le niveau des prestations envisagées permettra de répondre aux attentes.

Objectifs

Atteindre le niveau de qualité fixé en évaluant la façon dont sont menés :

- le projet pédagogique
- la logistique
- l'organisation et le management de la qualité



Explication :

Les actions qualité à mener pendant cette phase doivent permettre de veiller à ce que le processus de conception se déroule selon des règles permettant de s'assurer que les exigences qui ont été identifiées ne soient ni oubliées ni déformées. En second lieu il convient de mettre en place pendant cette phase de conception les moyens relatifs au management de la qualité nécessaires aux futures réalisations.



Remarque :

La norme ISO 9004 dans sa version 2000 constitue un guide auquel il peut être fait appel, notamment en ce qui concerne la partie relative à la maîtrise du processus de conception.



Attention :

Conformément à l'esprit de l'assurance et du management de la qualité, il ne s'agit pas de décider du contenu du service à la place des acteurs concernés mais de répertorier les activités nécessaires pour assurer la meilleure qualité possible de l'offre de formation.

A - projet de formation FOAD

Disposant du cahier des charges, il convient de définir et de mettre en oeuvre les moyens permettant d'atteindre le niveau de qualité pour satisfaire aux exigences exprimées.

Objectifs

Associer au projet pédagogique en cours de conception et dans sa globalité, les éléments du système qualité qui permettront de s'assurer de la satisfaction des futurs clients en utilisant plus particulièrement les outils suivants :

- la fiche de contrôle qualité du projet de formation FOAD
- l'analyse des risques
- l'identification des causes possibles de dysfonctionnement (diagramme d'Ishikiwa)

Explication :

Ce niveau de la qualité du dispositif de formation à distance doit être basé sur la prise en compte de l'ensemble des contraintes y compris celles d'origine légales. Il inclut également la définition d'un système de gestion des dysfonctionnements lui-même basé sur l'analyse des risques. L'ensemble des dispositions prises doivent faire l'objet d'une validation par toutes les parties prenantes.

Actions

→ vérifier les conditions nécessaires à la qualité du projet pédagogique

Pour être sûr que le maximum d'exigences seront prises en considération,

→ prendre en compte l'environnement normatif et réglementaire

Pour vérifier que le programme pédagogique est compatible avec ces exigences,

→ prévoir un système de gestion des dysfonctionnements

Pour anticiper et ne pas devoir improviser en cas de difficultés.

Outils

Outil 1 : fiche qualité du projet de formation FOAD

Explication :

Le projet de FOAD doit être formalisé et validé dans tous ses aspects essentiels. Un certain nombre de précautions doivent être prises. S'il faut fixer des objectifs et le cadre général qui définit le contenu, il faut préserver des marges de manoeuvre laissant aux acteurs une certaine autonomie. Pour s'assurer d'être dans ces conditions il convient de vérifier que les principes élémentaires d'une démarche qualité sont bien respectés.

Remarque :

La fiche qualité du projet pédagogique constitue une liste de questions permettant

de vérifier que le processus d'élaboration du projet pédagogique se déroule dans des conditions favorisant la prise en compte des exigences.

 Conseil :

Les questions à poser doivent être adaptées au contexte de chaque projet.

fiche qualité du projet de formation FOAD

A. la formalisation

- ☐ Existe-t-il un (ou des) document formalisant le projet ?
- ☐ Ce (ou ces) document a-t-il été élaboré dans un travail de groupe ?
- ☐ Qui a participé à l'élaboration du projet pédagogique ?
- ☐ A-t-on gardé trace des travaux effectués pendant les réunions ?
- ☐ L'information reste-t-elle disponible ?

B. les objectifs

- ☐ Les objectifs de la formation sont-ils clairement définis ?
- ☐ Les différents acteurs, y compris les clients ont-ils contribué à leur définition ?
- ☐ Les objectifs sont-ils ensuite présentés à tous les acteurs de la formation ?

C. le contenu

- ☐ Les différentes disciplines par rapport au besoin ont-elles été prises en considération ?
- ☐ Leurs volumes horaires ont-t-il été spécifiés ?
- ☐ Des possibilités de modifications en cours de réalisation ont-elles été prévues ?
- ☐ Sera-t-il possible de modifier les volumes horaires ?

D. les méthodes

- ☐ La répartition entre cours à distance et cours en présentiel est-elle prévue ?
- ☐ Les durées d'apprentissage des cours à distance ont-elles été estimées ?
- ☐ La durée et les modalités des tutorats ont-elles fait l'objet d'une mise en forme ?
- ☐ Les dysfonctionnements possibles lors de la mise oeuvre ont-ils été analysés ?

E. la validation

- ☐ Le projet pédagogique est-il cohérent avec le cahier des charges ?
- ☐ Le projet a-t-il été validé par le groupe de projet et par les principaux partenaires ?
- ☐ Des procédures de validation ont-elles formellement été établies et appliquées ?

Outil 2 : référentiel normatif

Explication :

Toute action de formation s'inscrit dans un contexte réglementaire et normatif. En premier, celui qui s'applique directement à la formation elle-même selon son cadre opérationnel (respect de la réglementation sur les lieux publics lors des séances de regroupement, respect du droit commercial, respect des lois sur la formation professionnelle, ...). En second, celui relatif à son contenu (identification des principales normes concernant le domaine de la formation).

Intérêt

- connaître le contexte législatif et juridique national, européen et international.
- faire des choix en matière d'orientation de la formation en rapport avec le contexte des réformes de l'enseignement (ECTS, ...)
- faire des choix en matière de relation contractuel avec les intervenants (créateurs de cours, tuteurs, ...)

Remarque :

La normalisation acquiert une importance de plus en plus grande et elle se définit comme reflétant l'état de l'art. De ces points de vue il est indispensable de la prendre en considération.

 Attention :

Les contextes réglementaires et normatifs dépendent totalement de l'objet du projet pédagogique. Selon cet objet leurs importances sont plus ou moins grandes.

référentiel normatif

A. Le contexte réglementaire

- Il s'agit d'identifier, en fonction de l'objet du projet pédagogique le cadre réglementaire qui le concerne, au niveaux national, européen et international.

 Exemple :

la réglementation technique européenne en matière de compatibilité électromagnétique dans un cours sur les communications radio-électriques.

B. Le contexte normatif global

- Il existe, soit au niveau national soit au niveau européen, des normes qui peuvent concerner directement l'offre de formation et qui d'une façon générique peuvent concerner l'objet du projet pédagogique. Il convient de les identifier et éventuellement de les prendre en considération.

 Exemple :

Les normes de management de la qualité ISO 9000, de management environnemental ISO 14000, les normes de vocabulaire, les normes IEEE,

C. Le contexte normatif métier

- Selon l'objet du projet pédagogique il existera plus ou moins un contexte normatif plus ou moins riche. Même si les normes n'ont pas le plus souvent un caractère obligatoire quant à leur application, il est nécessaire de faire le choix de leur inclusion dans le programme pédagogique en connaissance de cause. Il convient donc, dans la phase de conception de les identifier.

 Exemple :

Les normes de l'automobile (ISO-TS 16949, EAQF, QS 9000), de l'aéronautique, de l'industrie du liège,

D. Le contexte normatif client

 Explication :

Même s'il est difficile de leur appliquer le nom de normes, certains clients ont mis en place des "documents" qu'il convient de prendre en

considération, d'autant que certains d'entre-eux ont un statut de normes internationales de fait.



Exemple :

D'une façon caricaturale : WINDOWS

Outil 3 : analyse des risques



Explication :

Cette méthode permet d'identifier les risques encourus par le projet de FOAD et d'en proposer des solutions appropriées. En fonction des risques et des actions qui en découlent on prévoit l'écriture ou non de procédure qualité pour remédier à ces problèmes.



Remarque :

L'analyse des risques par itération permet périodiquement de réviser la procédure qualité.



Conseil :

L'AMDEC permet de prévoir des procédures qualités pour améliorer le fonctionnement. Il ne faut cependant pas tout mettre par écrit et le choix de la rédaction d'une procédure par écrit découle du bon sens.

analyse des risques

A. Définition et organisation



Explication :

Elaborer la liste de tous les risques encourus par le dispositif et évaluer leurs effets et conséquences.



Méthode :

Cet inventaire peut être plus ou moins fin, porter sur l'ensemble des risques ou seulement sur une catégorie plus spécifique.

Num	Description	Effets	Conséquences
Identifiant numé-rique	Définition du risque	Effets immédiats	Conséquences pour le projet

B. Hiérarchisation



Explication :

Trois critères d'évaluation sont utilisés : gravité de l'impact (G), l'indicateur de probabilité d'apparition de la défaillance (A) et l'indicateur

de non détection (D).

Méthode :

La cotation de ces trois critères sera faite sur une échelle de un à cinq ou de un à dix (du plus faible au plus élevé).

Num	Description	Date de fin	Gravité (G)	Probabilité (A)	Non-détection (D)	Criticité (C)
Identifiant numérique	Définition du risque	Date limite d'apparition du risque	Sur une échelle de 1 à 5	Sur une échelle de 1 à 5	Sur une échelle de 1 à 5	$C = G \times A \times D$

C. Plan d'actions

Méthode :

Fixer un seuil de criticité au-delà duquel une action doit être engagée.

Num	Description	Criticité	Action	Responsable	Echéance	écriture de procédure
Identifiant numérique	Définition du risque	Critère défini dans la hiérarchisation (C)	Actions préventives ou correctives ou pas d'actions suivant le niveau de criticité	Nom du responsable de l'action	Date prévisionnelle de fin de réalisation de l'action	Oui ou non suivant le besoin d'actions. L'écriture n'est pas nécessaire s'il n'y a pas d'action ou si celle-ci est peu significative

Outil 4 : actions préventives

Explication :

Vous devez déterminer les actions permettant d'éliminer les causes de non-conformités potentielles afin d'éviter qu'elles ne surviennent. Ces actions préventives doivent être adaptées aux effets des problèmes potentiels. Elles sont créées dans le but d'améliorer le dispositif de formation avant l'apparition de problèmes.

Intérêt

permet d'éviter le renouvellement des non-conformités et de gérer tous les problèmes liés à la qualité

Attention :

Ne pas confondre avec les actions correctives

actions préventives

A. Identification des dysfonctionnements potentiels

Explication :

Comme dans tout projet une analyse des risques doit être menée. Partant de cette analyse qui permet d'identifier et d'évaluer les risques encourus, il est possible de sélectionner les plus perturbants car non

facilement détectable avant que le client ne les constate ou très fréquents voire très graves, ces trois caractéristiques pouvant se combiner entre-elles.

B. Recherche des causes

Explication :

Une réflexion doit être menée pour chercher à identifier les causes qui conduisent à ces dysfonctionnements.

Remarque :

Chaque dysfonctionnement doit être traité séparément.

Attention :

Dans ce cas les dysfonctionnements ne sont pas encore apparus. Ils sont envisagés et caractérisés par leur criticité. Les causes sont donc elles aussi potentiellement à risque.

C. Définition des actions préventives

Explication :

Suite à la recherche des causes potentielles, il convient de rechercher des solutions qui devraient faire disparaître les causes ou les empêcher d'avoir pour effet le dysfonctionnement étudié.

Attention :

Ces solutions seront mises immédiatement en oeuvre, même si jusque là le dysfonctionnement n'est pas apparu. Et de même on n'attendra l'apparition des dysfonctionnements pour mettre en oeuvre la solution.

B - logistique

le projet de FOAD est désormais défini, il convient dès lors de mettre en place les éléments de la démarche qualité permettant de s'assurer du niveau requis en matière de logistique de la mise en oeuvre

Objectifs

disposer d'un ensemble de documents décrivant la mise en oeuvre des principales actions de la réalisation de la formation au moyen de :

- procédures
- manuel de procédures
- check-list d'environnement de travail
- fiche d'intervenant

Actions

→ **identifier tous les fournisseurs et prestataire de service**

Pour maîtriser l'ensemble du dispositif

→ **établir des relations partenariales avec les fournisseurs et les prestataires de service**

Pour s'assurer du bon niveau de la relation contractuelle avec chacun d'eux

→ **rédiger tous les documents nécessaires y compris les procédures**

Pour pérenniser, grâce à l'écrit, toutes les actions pour lesquelles il est nécessaire de se prémunir contre le risque de dysfonctionnement.

Outils

Outil 1 : check list de procédure qualité

 Explication :

En appliquant la façon de faire décrite dans "Ecriture pragmatique de procédures" pour la phase "Préparation", il s'agit d'établir sous forme d'un tableau l'enchaînement des opérations en précisant l'acteur, les données nécessaires ainsi que celles obtenues.

 Remarque :

L'action peut être décrite littéralement ou représentée sous forme d'un logigramme.

 Attention :

Ne pas chercher à atteindre à un niveau trop détaillé des opérations. Une procédure doit être écrite en fonction des principaux risques qu'il est souhaitable de maîtriser

 Exemple :

Il peut être utile de rédiger une procédure de "revue de contrat" qui aura pour but de rappeler les actions à mener lors de l'instruction d'une demande d'inscription.

chek list de procédure qualité

A. identification des procédures à rédiger

 Explication :

Pendant la phase de préparation vous avez procédé à l'identification et à la description des processus. Maintenant en partant de ce travail et en utilisant ce que vous avez appris en matière d'analyse des risques vous allez :

- ☐ pour chaque processus identifier et évaluer les risques
- ☐ hiérarchiser ces risques en fonction de leur criticité
- ☐ sélectionner les plus risques

 Remarque :

Voir phase "conception", étape "projet pédagogique", outil "analyse des risques"

B. Ecriture des procédures

 Explication :

pour tous les risques que vous venez de sélectionner, il convient d'écrire des procédures. Celle-ci vous permettront d'assurer un niveau de prestation sans faille en appliquant systématiquement le traitement spécifié.

Intérêt

Cette approche vous évite d'écrire des quantités de procédures pour lesquelles il n'y a pas de risques inacceptable (grâce aux compétences des acteurs, aux redondances du système, à la mise en oeuvre d'automatismes,...)

 Remarque :

Voir phase "préparation", étape "capitalisation", outil "écriture pragmatique de procédure"

C. vérification et validation des procédures

 Explication :

toutes les procédures doivent être vérifiées par d'autres personnes que les auteurs et en particulier par les futurs opérateurs non rédacteurs. Elles devront faire l'objet d'une validation (par le groupe de projet ou le responsable de la

formation)

Outil 2 : construction du manuel des procédures

Explication :

L'ensemble des procédures font partie des documents qualité. A ce titre elles doivent être regroupées dans un document unique, appelé manuel des procédures. Celui-ci peut être sous forme électronique.

Explication :

Pour gérer tous les documents qualité, il est utile que leur première page permettent rapidement leur identification. Il convient donc d'élaborer une page de garde type permettant entre autres de connaître l'objet, la version, la date de validation, la liste des destinataires ,.....

Conseil :

Il n'est pas nécessaire que toutes les personnes disposent de toutes les procédures. Une diffusion particulière peut être faite seulement auprès des personnes concernées.

Intérêt

- disposer d'un manuel des procédures permet d s'assurer de la maîtrise des documents.
- la mise à disposition sur réseau permet de simplifier la gestion des versions.

Remarque :

Des exigences complémentaires relatives au retrait, à l'archivage, la structure des procédures existent dans l'ISO 9000

construction du manuel des procédures

A. Identification des documents qualité

Explication :

Tous les documents qualité (y compris les procédures) doivent faire l'objet d'une gestion qui permet de suivre avec rigueur leur cycle de vie (création, modification, diffusion, retrait, archivage, destruction).

Conseil :

Pour simplifier cette gestion il convient de définir une page de garde de chaque document qui permet immédiatement de connaître le status de celui-ci. Cette page de garde doit donc contenir les information suivantes :

l'objet du document

- ☐ son référencement, son nombre de pages, sa version
- ☐ sa date de création, de modification
- ☐ les documents qui lui servent de référence
- ☐ les principales raisons de ses modifications
- ☐ son auteur, son éventuel relecteur, et la personne qui a validé

 Attention :

Ne pas tomber dans un formalisme qui n'a pas de raison d'être. Viser l'utile et la simplicité.

B. regroupement dans le manuel des procédures

 Explication :

Les procédures doivent pouvoir être connues immédiatement. Il faut pouvoir répondre à la question : "Quelles sont toutes les procédures en cours ? Quelle est leur bonne version ? Qui en sont les destinataires ?"

C. diffusion des documents qualité

 Explication :

Le manuel des procédures peut exister sous forme papier ou sous forme électronique. Cette seconde solution associée à l'existence d'un réseau, permet à tout utilisateur connecté d'accéder aux documents. Dans ce cas c'est la version électronique qui fait foi.

 Conseil :

En cas de diffusion manuelle, il faut porter une attention particulière lors de la diffusion d'une nouvelle version pour être sûr que tout utilisateur ne pourra pas utiliser la version antérieure périmée.

 Remarque :

Les procédures retirées suite à une modification doivent être détruites sauf un exemplaire qui doit être archivé pour assurer la traçabilité.

Outil 3 : manuel des procédures

 Explication :

L'ensemble des procédures font partie des documents qualité. A ce titre elles doivent être regroupées dans un document unique, appelé manuel des procédures. Celui-ci peut être sous forme électronique.

 Explication :

Pour gérer tous les documents qualité, il est utile que leur première page permettent rapidement leur identification. Il convient donc d'élaborer une page de garde type permettant entre autres de connaître l'objet, la version, la date de validation, la liste des destinataires ,.....

 Conseil :

Il n'est pas nécessaire que toutes les personnes disposent de toutes les procédures. Une diffusion particulière peut être faite seulement auprès des personnes concernées.

Intérêt

- disposer d'un manuel des procédures permet de s'assurer de la maîtrise des documents.
- la mise à disposition sur réseau permet de simplifier la gestion des versions.

 Remarque :

Des exigences complémentaires relatives au retrait, à l'archivage, la structure des procédures existent dans l'ISO 9000

manuel des procédures

A. Identification des documents qualité

- Tous les documents qualité (y compris les procédures) doivent faire l'objet d'une gestion qui permet de suivre avec rigueur leur cycle de vie (création, modification, diffusion, retrait, archivage, destruction).

 Conseil :

Pour simplifier cette gestion il convient de définir une page de garde de chaque document qui permet immédiatement de connaître le status de celui-ci. Cette page de garde doit donc contenir les informations suivantes :

 Attention :

Ne pas tomber dans un formalisme qui n'a pas de raison d'être. Viser l'utile et la simplicité.

B. regroupement dans le manuel des procédures

- Les procédures doivent pouvoir être connues immédiatement. Il faut pouvoir répondre à la question : "Quelles sont toutes les procédures en cours ? Quelle est leur bonne version ? Qui en sont les destinataires ?"

C. diffusion des documents qualité

- Le manuel des procédures peut exister sous forme papier ou sous forme électronique. Cette seconde solution associée à l'existence d'un réseau, permet à tout utilisateur connecté d'accéder aux documents. Dans ce cas c'est la version électronique qui fait foi.

 Conseil :

En cas de diffusion manuelle, il faut porter une attention particulière lors de la diffusion d'une nouvelle version pour être sûr que tout utilisateur ne pourra pas utiliser la version antérieure périmée.

 Remarque :

Les procédures retirées suite à une modification doivent être détruites sauf un exemplaire qui doit être archivé pour assurer la traçabilité.

Outil 4 : environnement de travail

 Explication :

La fiche environnement de travail consiste en une liste de questions permettant de s'assurer que lors de la mise en oeuvre de la formation les principaux éléments de logistique disposeront de tous les éléments nécessaires à leur bonne réalisation.

 Attention :

La liste de contrôle est à élaborer à partir de la trame suggérée.

 Conseil :

Cette liste doit être basée sur l'expérience acquise et régulièrement révisée.

environnement de travail

A. Identification des ressources

 matériel et logiciel de la plateforme **Exemple :**

Une nouvelle version du logiciel sera-t-elle chargée?

 préparation de la session **Exemple :**

Les bases de données ont-elles été mises à jour ?

 préparation des matériels et logiciels mis à disposition **Exemple :**

Les micro-ordinateurs mis à disposition des apprenants ont-ils été reconfigurés ?

☐ **vérification de la disponibilité des ressources humaines** **Exemple :**

Les tuteurs ont-ils confirmé par écrit leur disponibilité et leur engagement ?

☐ **engagement formel des fournisseurs** **Exemple :**

Les fournisseurs ont-ils confirmés par écrit leur engagements de livraison ?

B. Mise à disposition des procédures

☐ **diffusion et information auprès de tous les acteurs** **Exemple :**

La planification des sessions a-t-elle été communiquée aux apprenants et aux tuteurs ?

☐ **mise à disposition des documents qualité** **Exemple :**

Les intervenants ont-ils confirmé avoir pris connaissance du manuel des procédures ?

C. Vérifications spécifiques des présentsiels

☐ **disponibilité des salles**☐ **réservations des repas**☐ **contrôle du nombre de chambres**☐ **dispositions pour pallier aux défaillances**

D. Vérification spécifiques aux matériels

☐ **disponibilité du vidéoprojecteur**☐ **compatibilité du parc informatique**☐ **disponibilité d'un projecteur pour transparent**☐ **dispositions pour pallier aux défaillances**

C - Mise en place du Système de Management de la Qualité

A cette étape le responsable de la démarche qualité devra créer un système de management de la qualité visant à satisfaire aux exigences requises avec un minimum de complexité et de contraintes.

Objectifs

Prévoir la mise en place d'un système de management de la qualité permettant de s'assurer que les objectifs seront atteints, d'en apporter la preuve et de mettre la mise en place d'un processus d'amélioration grâce aux :

- manuel qualité
- actions préventives
- actions correctives
- audits

Explication :

Quand un système qualité existe déjà, il s'agit de l'appliquer au cas particulier de la formation en cours de développement. Quand un tel système n'existe pas il faut en développer un. Comme ceci est en général très long, il convient d'en jeter les bases en construisant une organisation de la qualité à minima.

Intérêt

Tous les efforts faits pour concevoir au niveau pédagogique et logistique une formation répondant aux besoins et aux attentes des clients doivent être pérennisés, démontrables et améliorés tant au bénéfice du responsable de la formation que pour l'ensemble des acteurs.

Remarque :

Cette partie s'applique à l'ensemble du processus de formation et non seulement à la logistique qui constitue, le plus souvent, le seul champ d'application d'une démarche qualité appliquée à la formation.

Conseil :

Si un système de management de la qualité est existant, il peut être mis en place un plan qualité spécifique à la formation.

Conseil :

Quand il n'existe pas de système de management de la qualité, l'organisation qui sera mise en place en la matière pourra s'inspirer des exigences applicables habituellement à de tels systèmes (ISO 9001).

Actions

→ Concevoir une organisation du système de management de la qualité

Pour définir les modes de fonctionnement assurant l'atteinte des objectifs et l'amélioration du dispositif de formation

→ Préciser l'engagement de la direction

Pour inscrire la démarche qualité dans une politique et une stratégie voulue par la direction et à laquelle elle contribue

→ **décrire les rôles et responsabilités**

Pour savoir qui fait quoi dans le dispositif de formation en matière de qualité.

→ **Prévoir le dispositif de régulation**

Pour assurer un fonctionnement pérenne et efficace du système de management de la qualité.

→ **définir les moyens de l'évaluation**

Pour s'assurer de l'obtention des résultats et être capable de mener des actions d'amélioration continue.

Outils

Outil 1 : manuel qualité

 Explication :

Il est nécessaire de disposer d'un document spécifiant le système de management de la qualité de l'organisme. Le degré de détail et la forme du manuel qualité peuvent varier pour s'adapter à la taille et à la complexité de l'organisme et du dispositif de formation. Quand un système de management de la qualité existe et qu'il est décidé d'élaborer un plan qualité, alors l'organisme, pour le dispositif de formation considéré, devra élaborer un document spécifiant quelles procédures et ressources associées doivent être appliquées par qui et quand.

 Remarque :

Un plan qualité fait référence à des parties du manuel qualité ou à des documents de procédures

 Conseil :

Le manuel qualité comprend les procédures propres au système de management de la qualité. Les procédures opérationnelles n'en font pas partie, elles peuvent être regroupées dans un manuel des procédures.

 Attention :

L'objectif n'est pas d'obtenir une certification de type ISO 9001. Cependant, il est intéressant, lors de la mise en place du système qualité du dispositif de formation, d'en respecter les exigences.

 Attention :

L'écriture des deux procédures suivantes ne suffit pas pour répondre aux exigences de la norme ISO 9000 relatives au manuel qualité. Ce sont les deux principales qui s'inscrivent dans le cadre de démarche qualité telle que retenue.

A. Le domaine d'application

Explication :

Définir le domaine d'application du système de management de la qualité relatif au dispositif de formation. Cette définition peut également préciser les exclusions.

B. Identification de la formation

Conseil :

Il faut donner les informations permettant d'identifier la formation : son nom, le responsable de sa mise en place, et son ciblage.

Conseil :

Attention dans le cadre d'une démarche qualité visant une certification c'est ce domaine d'application servira de base.

C. Les procédures du système qualité

Explication :

Rédiger les procédures nécessaires au fonctionnement du système de management de la qualité pour le dispositif de formation

1. La procédure de maîtrise des documents

Explication :

Décrire simplement ce qu'il a été décidé de faire pour : approuver les documents avant leur diffusion, revoir, mettre à jour si nécessaire et approuver de nouvelles version des documents, assurer que les modifications et le statut de la version en vigueur des documents sont identifiés, assurer la disponibilité sur les lieux d'utilisation des versions pertinentes des documents applicables, assurer que les documents restent lisibles et facilement identifiables, assurer que les documents d'origine extérieure sont identifiés et que leur diffusion est maîtrisée, empêcher toute utilisation non intentionnelle de documents périmés.

2. La procédure de réalisation des audit

Explication :

Il est nécessaire de mener des audits à intervalle régulier pour déterminer si le système qualité associé à l'offre de formation est mis en oeuvre et entretenu de manière efficace. Un programme d'audits doit être planifié. Les critères, le champ, la fréquence et les méthodes d'audit doivent être définis. Les responsabilités, et les exigences pour mener les audits et rendre compte des résultats doivent être définies dans une procédure.

 Remarque :

La norme ISO 19011 donne l'ensemble des exigences auxquelles doit satisfaire le processus d'audit.

 Attention :

Il convient de décrire le plus simplement possible les modalités retenues pour mener à bien les audits.

D. Les processus et leurs interactions

- Dans la phase de préparation les processus ont fait l'objet d'une identification et d'une description. Une représentation schématique a été élaborée. Il s'agit maintenant d'accorder plus d'importance aux relations entre les processus et de décrire de façon formelle les interfaces qui les relient.

Intérêt

- C'est dans la liaison entre les processus que se produisent la plupart des problèmes, alors que souvent les choses se passent bien à l'intérieur de chacun des processus.
- Ce travail d'étude des interfaces va permettre de réaliser par la suite l'analyse des risques en prenant en compte tous les aspects.

Outil 2 : plan d'audit

 Explication :

l'audit est un processus systématique, indépendant et documenté en vue d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits

plan d'audit

A. Lancement de l'audit

1. désigner le responsable de l'équipe d'audit

- il est important de désigner le responsable de l'audit, ses responsabilités spécifiques ainsi que le champ de son autorité

2. déterminer les objectifs, le champ et les critères de l'audit

- L'audit est caractérisé par des objectifs, un champ et des critères documentés. Les objectifs correspondent à ce que l'on attend de l'audit, le champ décrit l'étendue et les limites de l'audit et les critères comprennent les règles de cet audit.

 Attention :

les objectifs de l'audit doivent être définis par le commanditaire de l'audit et le champ et les critères par le commanditaire et le responsable de l'audit.

3. détermination de la faisabilité de l'audit

- ▣ Les responsables du programme d'audit doivent prendre en compte la disponibilité de l'audit.

 Remarque :

quand l'audit n'est pas faisable, le responsable de l'audit doit faire une contre proposition au commanditaire en concertation avec l'audit.

4. constitution de l'équipe d'audit

- ▣ si l'audit est déclaré faisable il vous faut constituer votre équipe d'audit tout en tenant compte des compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'audit

 Remarque :

lorsque toutes les compétences ne sont pas réunies il est possible de faire appel à des experts techniques agissant sous la responsabilité des auditeurs.

B. Revue des documents

- ▣ avant de débiter l'audit sur site, vous devez vérifier la conformité du système documentaire aux critères d'audit en effectuant la revue de la documentation de l'audit

 Attention :

si la documentation est inadéquate, il convient d'informer le commanditaire de l'audit et de résoudre ce problème avant de progresser dans l'audit.

C. Préparation des activités d'audit sur site**1. préparation du plan d'audit**

- ▣ vous devez fournir au commanditaire et à l'audit un plan d'audit contenant les informations pour faciliter l'ordonnancement et la coordination des activités d'audit.

2. finalisation du plan d'audit

- ▣ le plan d'audit doit comprendre principalement les objectifs d'audit, les critères d'audit, le champ, les dates, les lieux, l'horaire, les rôles, les responsabilités et la mise à disposition des ressources pour l'audit.

3. préparation des documents de travail

- ▣ ces documents de travail vont vous servir de référence et

d'enregistrements lors de l'audit

 Conseil :

conservez ces documents de travail jusqu'à la fin de l'audit tout en veillant au respect des règles de divulgation fixé par le commanditaire.

D. activités sur site

1. réunion d'ouverture

- cette réunion doit être tenue avec l'audité afin de passer en revue le plan d'audit

Intérêt

- présenter l'action d'audit
- préciser la communication entre les acteurs

2. communication pendant l'audit

- vous devez préciser formellement les modes de communication en cas de situation complexe

 Conseil :

informez régulièrement l'audité de l'avancement et des éventuelles difficultés rencontrées.

3. constat

- Ces constats d'audit sont définis en fonction de l'évaluation des preuves d'audit par rapport aux critères d'audit.

Intérêt

- indiquer la conformité ou non aux critères d'audit
- identifier une opportunité d'amélioration

E. rapport d'audit

1. préparation

- ce rapport doit fournir un enregistrement complet et précis de l'audit.

2. approbation et diffusion

- vous devez émettre le rapport d'audit dans les délais convenus. Si cela est impossible, vous devez communiquer les motifs du retard et convenir d'une date d'émission révisée.

F. clôture de l'audit

1. conservation des documents

- vous devez conserver ou détruire les documents relatifs à l'audit

comme il a été convenus avec les parties et conformément aux procédures du programme d'audit.

2. fin de l'audit

- L'audit est finalisé quant toutes les étapes prévues dans la procédure d'audit ont été réalisées et que le rapport d'audit a été diffusé et approuvé.

IV Communication

Après la conception et avant la réalisation intervient la phase de promotion de l'offre de formation

Objectifs

Valoriser l'offre de formation à la fois dans son contenu et sur sa forme en :

- écrivant une charte qualité
- vérifiant l'organisation de la communication

A - Communication

La démarche qualité associée à la création de l'offre de formation peut servir comme argument de communication

Objectifs

Renforcer la démarche de promotion en en assurant un bon déroulement et en valorisant l'action qualité associée grâce à :

- la charte qualité
- la liste de contrôle de la promotion

Actions

→ viser le juste à temps

Pour optimiser l'utilisation des ressources et éviter la mobilisation des acteurs sur une période excessive.

→ évaluer l'efficacité de la promotion

Pour pouvoir réagir en cas de besoin en prenant les mesures qui s'imposent (nouvelles action commerciale, nouveau ciblage, report de la formation voire annulation).

Outils

Outil 1 : check list de la charte qualité

Explication :

La charte qualité constitue le document de base de la communication en termes d'engagement de l'organisme vis-à-vis des clients. Elle résume l'offre de formation et met en exergue les exigences auxquelles elle souhaite répondre pour donner une satisfaction maximale.

check list de la charte qualité

A. Création d'un groupe de travail

☐ constitution de l'équipe

Explication :

L'équipe chargée de rédiger la charte qualité de la formation doit être la plus représentative possible de tous les acteurs concernés. Elle doit non seulement convaincre les futurs clients de la qualité de l'offre mais aussi servir de lien fédérateur entre les protagonistes

données d'entrée

Explication :

Toutes les données ayant servi à concevoir la formation doivent être reprises, il est nécessaire de prendre en considération tous les travaux antérieurs et notamment ceux qui ont permis de dégager une vision commune.

B. Elaboration d'un projet

identification des engagements qualité

Explication :

Les engagements qualité doivent mettre en évidence les éléments de différenciation de l'offre par rapport à la concurrence.

Attention :

Tous les engagements doivent pouvoir être tenus. Tous les acteurs doivent avoir conscience de la nécessité de les respecter avant toute autre chose.

mise en forme et corrections

Explication :

La forme aura beaucoup d'importance, elle nécessite un travail qui peut être confié à un spécialiste de la communication. Il aura à présenter plusieurs maquettes.

C. Validation du projet

recherche du consensus

Explication :

Le groupe aura à sélectionner la maquette. La recherche du consensus est fondamentale. Les valeurs portées par la charte doivent être partagées.

validation et signature par les principaux acteurs

Explication :

La charte est un document officiel, elle devra être signée. Les signatures deviennent un des éléments de communication et de contractualisation symbolique avec les clients.

D. Diffusion de la charte qualité

politique de diffusion

Explication :

L'élaboration d'une charte d'engagement de service doit s'accompagner d'une

politique de diffusion. Celle-ci doit être élaborée en parallèle.

impression et diffusion



Remarque :

Une version électronique peut être mise en ligne sur un serveur.

Outil 2 : charte qualité



Explication :

La charte qualité constitue le document de base de la communication en termes d'engagement de l'organisme vis-à-vis des clients. Elle résume l'offre de formation et met en exergue les exigences auxquelles elle souhaite répondre pour donner une satisfaction maximale.

charte qualité

A. Création d'un groupe de travail

1. constitution de l'équipe



Explication :

L'équipe chargée de rédiger la charte qualité de la formation doit être la plus représentative possible de tous les acteurs concernés. Elle doit non seulement convaincre les futurs clients de la qualité de l'offre mais aussi servir de lien fédérateur entre les protagonistes

2. données d'entrée



Explication :

Toutes les données ayant servi à concevoir la formation doivent être reprises, il est nécessaire de prendre en considération tous les travaux antérieurs et notamment ceux qui ont permis de dégager une vision commune.

B. Elaboration d'un projet

1. identification des engagements qualité



Explication :

Les engagements qualité doivent mettre en évidence les éléments de différenciation de l'offre par rapport à la concurrence.

 Attention :

Tous les engagements doivent pouvoir être tenus. Tous les acteurs doivent avoir conscience de la nécessité de les respecter avant toute autre chose.

2. mise en forme et corrections **Explication :**

La forme aura beaucoup d'importance, elle nécessite un travail qui peut être confié à un spécialiste de la communication. Il aura à présenter plusieurs maquettes.

C. Validation du projet**1. recherche du consensus** **Explication :**

Le groupe aura à sélectionner la maquette. La recherche du consensus est fondamentale. Les valeurs portées par la charte doivent être partagées.

2. validation et signature par les principaux acteurs **Explication :**

La charte est un document officiel, elle devra être signée. Les signatures deviennent un des éléments de communication et de contractualisation implicite avec les clients.

D. Diffusion de la charte qualité**1. politique de diffusion** **Explication :**

L'élaboration d'une charte d'engagement de service doit s'accompagner d'une politique de diffusion. Celle-ci doit être élaborée en parallèle.

2. impression et diffusion **Remarque :**

Une version électronique peut être mise en ligne sur un serveur.

Outil 3 : liste de contrôle de la promotion

Explication :

En amont du suivi de l'efficacité de la campagne de promotion de la formation qui pourra être mesurée par des ratios entre le nombre d'envois, le nombre de dossiers demandés, de dossiers remis et d'inscrits, il est judicieux de s'assurer d'un certain nombre d'actions. La liste de contrôle de la promotion assure cette fonction.

liste de contrôle de la promotion

A. responsabilité

- ☐ qui assure la responsabilité de la promotion de la formation ?
- ☐ les responsables de la formation mènent-ils des actions de communication externes ?
- ☐ existe-t-il des relations avec des associations professionnelles ?

B. documents

- ☐ quels sont les documents d'information prévus pour la diffusion ?
- ☐ une version électronique sur serveur internet de chacun d'eux est-elle disponible ?
- ☐ les documents ont-ils fait l'objet d'un sondage auprès d'un panel de client ?

C. cibles

- ☐ les publics visés ont-ils été identifiés formellement ?
- ☐ la formation a-t-elle été référencée dans des catalogues de formation adéquats ?
- ☐ l'information atteint-elle le public visé dans un moment opportun ?

D. suivi

- ☐ existe-t-il une analyse et un suivi des actions de promotion ?

☐ demande-t-on des informations complémentaires aux personnes contactée ?

V Mise en oeuvre

Le dispositif de FOAD est achevée, la promotion lancée, la formation va être réalisée. Cette opération pourra se répéter.

Objectifs

Mettre en oeuvre la formation sur les bases du travail fait pendant les phases en amont et en appliquant le système qualité défini et cela plus particulièrement en ce qui concerne :

- la mobilisation des acteurs
- le suivi du déroulement de la formation
- l'évaluation des acquis.

A - Mobilisation des acteurs

La qualité de la formation dépendra largement de l'implication de tous les acteurs dans le processus de formation. Il s'agit de les mobiliser tous et donc d'impliquer les personnes bien au delà du cercle de ceux qui ont travaillé à sa conception.

Objectifs

Permettre à tous les acteurs de la formation de devenir des participants actifs de la démarche qualité en concourant notamment aux actions d'amélioration, ceci grâce :

- à la réunion de lancement
- aux fiches de non-conformité
- aux fiches de dérogation



Explication :

Il convient, suite à la mobilisation des ressources, de s'assurer de la conformité générale de la mise en oeuvre par rapport à la conception (pédagogique et logistique) et du bon fonctionnement du système qualité mis en place.



Attention :

Il s'agit de mettre les acteurs en situation pro-active par rapport au système et donc de leur permettre de faire remonter les dysfonctionnements et de disposer d'un espace de liberté qui restera cependant maîtrisé.

Actions

→ informer les acteurs

Pour qu'ils disposent de tous les éléments qui leur permettront de mener à bien leurs tâches et se sentent appartenir à une équipe

→ mettre en oeuvre les procédures

Pour faire en sorte que la réalisation par les acteurs soit le plus proche possible de ce qui a été conçu

→ identifier les écarts

Pour pouvoir les analyser, prendre les mesures provisoires qui s'imposent et alimenter le processus d'amélioration

→ gérer les dérogations

Pour garder le contrôle même quand volontairement on s'éloigne de ce qui avait été prévu

Outils

Outil 1 : réunion de lancement

Explication :

La réunion de lancement marquant la création de l'équipe pédagogique au complet et permettant d'informer les acteurs des enjeux, des objectifs et des conditions de réalisations de la formation.

Intérêt

- renforcer l'existence et l'importance du projet aux yeux de tous,
- légitimer les choix qui ont été faits pendant la phase de conception,
- engager les différents acteurs pour la mise en oeuvre du dispositif de formation et la démarche qualité associée.

Attention :

IL serait difficile que cette réunion soit suivie d'autres réunions du même type, la prochaine sera sans doute celle où seront présentés les résultats de l'évaluation. Cette impossibilité est le plus souvent due, surtout dans le cas d'une formation à distance, à l'impossibilité matérielle de réunir l'équipe au complet pendant le déroulement de la formation.

réunion de lancement

A. préparation

- ☐ obtenir la participation de tous les acteurs
- ☐ expliquer aux acteurs l'interet de participer à la réunion
- ☐ indiquer les objectifs et les limites de la réunion

B. déroulement

- ☐ demander à chacun de de présenter et de préciser ses rôles et ses responsabilités dans le projet
- ☐ présenter le positionnement de la formation dans l'organisme
- ☐ présenter le déroulement global de la formation
- ☐ présenter la démarche qualité mise en place
- ☐ valider chaque point important

- ☐ définir les règles de travail en équipe
- ☐ présenter les documents de gestion de l'organisation du dispositif de formation
- ☐ présenter les documents de gestion financière et comptable et leur traitement
- ☐ présenter les fiches de suivi de l'assiduité et leur gestion
- ☐ présenter les fiches d'appréciation de la satisfaction ou de l'insatisfaction des apprenants

C. après réunion

- ☐ rédiger le compte rendu
- ☐ diffuser le compte rendu
- ☐ prévoir la réunion de présentation des résultats de l'évaluation.

Outil 2 : fiche de non conformité

Explication :

Il est normal que les acteurs soient amenés à constater des dysfonctionnements, des non-conformités par rapport à ce qui a été prévu. Il faut que ces non-conformités soient signalées pour qu'elles puissent être ensuite analysées et que des actions correctives soient mises en œuvre.

Attention :

La crédibilité du dispositif reposera essentiellement sur la suite qui sera donnée aux non-conformités signalées.

fiche de non conformité

	Nom :	Date de signalement :	Action corrective	Mise en oeuvre
description	Description succincte de la non-conformité observée	Date de prise en compte		
exemple	Les marqueurs laissent des traces gênantes sur le tableau	14 mai 2002	Utilisation d'un produit de nettoyage	Achat de bombes qui seront disponibles à partir du 26 mai 2002

Outil 3 : fiche de dérogation

Explication :

Les écarts intentionnels par rapport aux actions établies doivent faire l'objet d'un signalement systématique quand la qualité de la prestation peut en dépendre. Ces écarts doivent être acceptés afin de pouvoir déroger à la règle.

Exemple :

Une demande d'annulation de rendez-vous avec un stagiaire dans son entreprise.

Exemple :

Un report de date de rendu d'exercice.

Conseil :

Il est utile de conserver la trace de la dérogation. c'est le rôle de la fiche de dérogation

fiche de dérogation

A. Auteur de la fiche de dérogation

B. nature de la dérogation

Remarque :

explications, conséquences sur la qualité, le budget et le planning

C. validation et communication

Remarque :

explications, nom de la personne qui a validé la dérogation, date, nom des personnes qui doivent être informées

B - suivi de la mise en oeuvre

Tout au long de la réalisation de la formation il est nécessaire de faire un suivi pour s'assurer que les objectifs qualité sont atteints.

Objectifs

contrôler que le déroulement de la formation permet d'atteindre les objectifs qualité fixés, que les actions correctives nécessaires sont mises en oeuvre et que le processus d'amélioration fonctionne correctement en :

- élaborant un tableau de bord
- menant des revues de direction
- mettant en oeuvre un plan d'amélioration

Actions

→ **tenir à jour les documents de gestion de la qualité**

Pour disposer des données nécessaires au pilotage de la qualité

→ **identifier les écarts et les dysfonctionnements**

Pour pouvoir décider des actions correctives éventuelles

→ **lancer les actions correctives**

Pour faire en sorte que les dysfonctionnements constatés ne se reproduisent plus.

Outils

Outil 1 : tableau de bord

 Explication :

Le tableau de bord est un outil d'aide à la décision pour le responsable de la formation et un outil de communication utilisé lors des revues de direction.

Intérêt

donner une vision synthétique de l'ensemble du déroulement de la formation

 Attention :

Le tableau de bord doit donner un reflet clair de la réalité et indiquer les tendances

 Conseil :

La personnalisation du tableau de bord en fonction du type de formation et des contraintes dominantes pourra aider à la prise de décision

tableau de bord

1. Mentionner les contraintes

- Rappeler les contraintes de budget, de délai et de performance retenues lors de la conception de la formation.

2. Représenter graphiquement l'écart entre les contraintes cibles et la réalité du projet

- 1 Représenter les contraintes de délais par un planning de GANTT ne faisant figurer que les macro-tâches de la réalisation.
- 2 Représenter les contraintes debudget par un diagramme comparatif des dépenses prévues / dépenses engagées
- 3 Représenter les contraintes de performances par un diagrammedonnant le pourcentage atteint pour chacune des fonctionnalités identifiées lors de la conception comme facteur de succès.

Remarque :

Dans le tableau de bord peuvent aussi figurer des données plus qualitatives, relatives à la vie de l'équipe pédagogique, aux relations avec les clients, les fournisseurs, les apprenants, etc.

3. Analyser les écarts et tendances identifiés à travers les représentations graphiques des contraintes

- Identifier leur nature et leurs effets
- Déterminer leur criticité

4. Proposer des solutions permettant de réduire ces écarts ou d'en tirer profit

- Proposer plusieurs solutions
- Argumenter chaque solution en listant ses avantages et inconvénients

Conseil :

Plus l'argumentation sera précise, plus vos interlocuteurs auront de matière pour trancher rapidement.

Attention :

Les solutions proposées doivent être justes et l'argumentation la plus objective possible pour que les décisions ne soient pas erronées et qu'aucune remise en cause ne soit possible par la suite

	Objectif initial	Prévu / réalisé	Analyse	Probable	Solutions
Délais	Rappeler les principales dates de la formation prévues lors de l'élaboration du planning de référence	Intégrer le diagramme de GANTT comparant les délais prévus et les dates effectives	Formaliser la synthèse de l'analyse des écarts et des tendances	Indiquer les dates probables résultantes	Lister les solutions possibles
Budget	Mentionner le coût global initialement prévu	Intégrer un diagramme comparant les dépenses prévues et les dépenses engagées	Formaliser la synthèse de l'analyse des écarts et des tendances	Indiquer le coût probable de la formation	Lister les solutions possibles
Performances	Lister les principales fonctions de la formation exprimées par le "client" dans le cahier des charges	Intégrer un diagramme représentant le pourcentage d'adéquation de la formation en cours de réalisation pour chacune de ces fonctions	Formaliser la synthèse de l'analyse des écarts et des tendances	Indiquer les performances probables de la formation	Lister les solutions possibles

Outil 2 : revue de direction

Explication :

Les revues de direction sont les grands "rendez-vous" pris dans le cours de la réalisation de la formation. Les participants sont : le responsable de la formation, sa hiérarchie et les principaux intervenants participant au fonctionnement du dispositif de formation.

Intérêt

- vérifier la cohérence des travaux réalisés d'un point de vue technique et fonctionnel (adéquation à la demande initiale, etc.)
- prendre si nécessaire des mesures correctives dans le cas de problèmes rencontrés

revue de direction

A. Pour déclencher une revue de direction

- ☐ Déclencher les revues de direction selon le planning prévu,
- ☐ Une revue de projet peut être déclenchée à la demande de la hiérarchie ou du maître d'ouvrage

B. Pour organiser une revue de projet

- ☐ Préparer les documents de référence (Tableau de bord, etc.)
- ☐ Etablir l'ordre du jour

- ☐ Préciser les objectifs principaux de la revue de direction
- ☐ Communiquer suffisamment à l'avance la date, le lieu, l'ordre du jour et les documents préparatoires
- ☐ Ne convoquer que les personnes concernées
- ☐ S'assurer de la présence de ces personnes
- ☐ S'astreindre à respecter une durée de réunion acceptable par tous
- ☐ Centrer la discussion sur les points nécessitant une validation ou une décision
- ☐ Présenter les solutions retenues, leur fiabilité et leurs risques
- ☐ Présenter l'état du suivi d'avancement
- ☐ Obtenir des décisions de la part des hiérarchiques.

C. Pour suivre ultérieurement les décisions prises

- ☐ Rédiger le compte rendu
- ☐ Diffuser rapidement le compte rendu à toutes les personnes concernées
- ☐ Rédiger un dossier de revue de direction attestant que les vérifications demandées ont bien été effectuées et que les directives formulées ont bien été prises en compte par le responsable de la formation
- ☐ Suivre l'exécution des décisions prises

Outil 3 : plan d'amélioration

Explication :

Lors des revues de direction des décisions d'amélioration peuvent être prises, celles-ci doivent être planifiées, réalisées, contrôlées et leurs résultats doivent être analysés

Remarque :

Le plan d'amélioration suit dans ses étapes de suivi de chaque action le principe du PDCA.

**Exemple :**

Remplacement d'un ancien vidéoprojecteur pas toujours compatible avec les microordinateurs des intervenants.

plan d'amélioration

Action	Objectif	Processus impactés	Description de l'action	Budget et délais	Responsable	Suivi	Conclusion
Action I (nom)	Donner succinctement l'objectif essentiel	Lister tous les processus concernés par l'action	Faire une rapide description de l'action	Préciser le budget alloué et le délai ou la date buttoire	Indiquer le nom du responsable	Mettre à jour régulièrement l'état d'avancement de l'action	Quand l'action est achevée faire le bilan (voir le REX)
Exemple du vidéoprojecteur pour présentiel	Remplacement de l'ancien	Achat Déroulé des présentsiels	Choix des caractéristiques Consultation de fournisseurs Approvisionnement et tests	Maximum 3000 Avant le prochain présentiel	M J.O. CALHUM	en cours	

C - évaluation de la satisfaction des acteurs

Pendant le déroulé de la formation il faut s'assurer de la satisfaction des acteurs afin de pouvoir le cas échéant mettre en place des actions correctives

Objectifs

disposer des informations relatives à la satisfaction des acteurs quant au bon déroulement de la formation et nécessaires à l'obtention des objectifs qualité fixés grâce à :

- une enquête de satisfaction de l'apprenant
- une évaluation de la satisfaction des intervenants
- une présentation graphique des résultats

Actions

→ S'assurer de la satisfaction des acteurs

Pour pouvoir vérifier que le déroulement de la formation tel qu'il a été conçu correspond bien aux attentes et réagir en cas contraire

Outils

Outil 1 : questionnaire de satisfaction de l'apprenant

Explication :

A des intervalles ou à des moments particuliers prédéfinis il est indispensable de vérifier la satisfaction des acteurs de la formation et en particulier celles des apprenants et des intervenants.

Remarque :

Les outils proposés sont des enquêtes, mais il existe d'autres voies pour vérifier la satisfaction ou la non satisfaction des acteurs comme par exemple grâce au traitement des réclamations.

Conseil :

L'enquête peut être particulièrement bien adaptée pour une formation à distance et elle peut être comprise dans le processus des distentiels et des présentiels.

questionnaire de satisfaction de l'apprenant

A. Le choix des axes d'interrogation

Explication :

Afin de permettre un traitement simple associé à une présentation graphique pragmatique, il faut limiter le nombre de thèmes d'interrogation à six au maximum. Chaque thème peut regrouper

plusieurs questions.

B. Le choix du type de question

- Il est préférable d'opter pour des questions fermées, en laissant éventuellement la possibilité de donner un avis qui servira à repérer des idées intéressantes.

Conseil :

Cette solution permet un traitement beaucoup plus facile. Attention au temps nécessaire au dépouillement.

C. Le choix d'une échelle de notation

- Le choix de questions fermées conduit à définir les réponses, celles-ci peuvent permettre grâce au choix d'une échelle à la fois sémantique et arithmétique d'obtenir des réponses fiables et exploitables rapidement.

Méthode :

Retenir de préférence quatre niveaux de réponses et associer à chacun de ces niveaux de deux à trois poids de telle sorte que l'ensemble des poids aillent de 1 à 10.

Exemple :

insatisfait : choix possibles 4, 5

D. L'élaboration du questionnaire

Explication :

Ces choix étant faits il ne vous reste plus qu'à élaborer les questions relatives à chaque axe de questionnement.

Conseil :

Quel que soit le mode de diffusion, papier ou électronique, la forme est extrêmement importante. Prenez du temps pour faire un questionnaire agréable qui donne envi de le remplir.

E. Diffusion et collecte des réponses

- Dans le cadre d'une formation à distance il est indispensable que la diffusion se fasse par l'intermédiaire de la plateforme. Le questionnaire doit faire partie des matériaux mis à disposition des apprenants et son renvoi doit être planifié dans le déroulement des travaux.

Remarque :

la collecte en sera d'autant facilitée.

Outil 2 : évaluation de la satisfaction des intervenants

Explication :

Vous vous êtes inquiété de la satisfaction des apprenants par questionnaire. Vous devez également chercher à évaluer la satisfaction des intervenants. Vous pouvez procéder par questionnaire en utilisant l'outil précédent mais en développant des questions destinées aux intervenants.

Attention :

Les Intervenants ne sont pas uniquement les enseignants, ce sont aussi les tuteurs, mais aussi toutes les autres personnes qui jouent un rôle dans la formation : les informaticiens pour la plateforme, les collaborateurs chargés des tâches administratives, etc

Explication :

L'évaluation peut être réalisée par entretien.

Remarque :

C'est la relation privilégiée que vous devez entretenir qui peut vous conduire à exclure l'usage du questionnaire.

évaluation de la satisfaction des intervenants

A. Préparation de l'entretien d'évaluation

- Elaborez un document qui vous servira lors de l'entretien pour que vous et votre interlocuteur y portiez vos commentaires en termes de points forts et aussi de faiblesses constatées ainsi que les suggestions d'amélioration envisagées.

Attention :

Il ne s'agit pas d'un entretien annuel d'évaluation d'un collaborateur.

B. Déroulé de l'entretien

- Rappelez le cadre de cet entretien. Instaurez un climat agréable. Puis procédez à l'analyse points forts points faibles. Notez les ainsi que les suggestions émises. Demandez en final à votre interlocuteur de porter une note (ou plusieurs) sur son niveau de satisfaction.

C. Exploitation de l'entretien

- Vous pouvez mettre en oeuvre deux types d'exploitation des informations recueillies : tout d'abord comme pour le questionnaire reporter les résultats (note) obtenus sur un graphique et en second lieu exploiter l'ensemble des points forts et points faibles, répertorier les suggestions d'amélioration et sur ces bases préparer un document pour la revue de direction (voir plan d'amélioration).

Outil 3 : présentation des résultats

Explication :

La présentation des résultats de l'enquête ou de l'évaluation doit être simple, parlante et permettre la comparaison. Le diagramme de KIVIAT ou Radar vous y aidera.

Remarque :

Il existe de nombreuses autres façons de visualiser les résultats, mais choisissez une solution qui facilitera votre communication.

présentation des résultats

1. Le nombre d'axes du KIVIAT

- ☑ Choisir autant d'axes pour le diagramme qu'il y a d'axes pour le questionnaire

2. L'échelle des axes

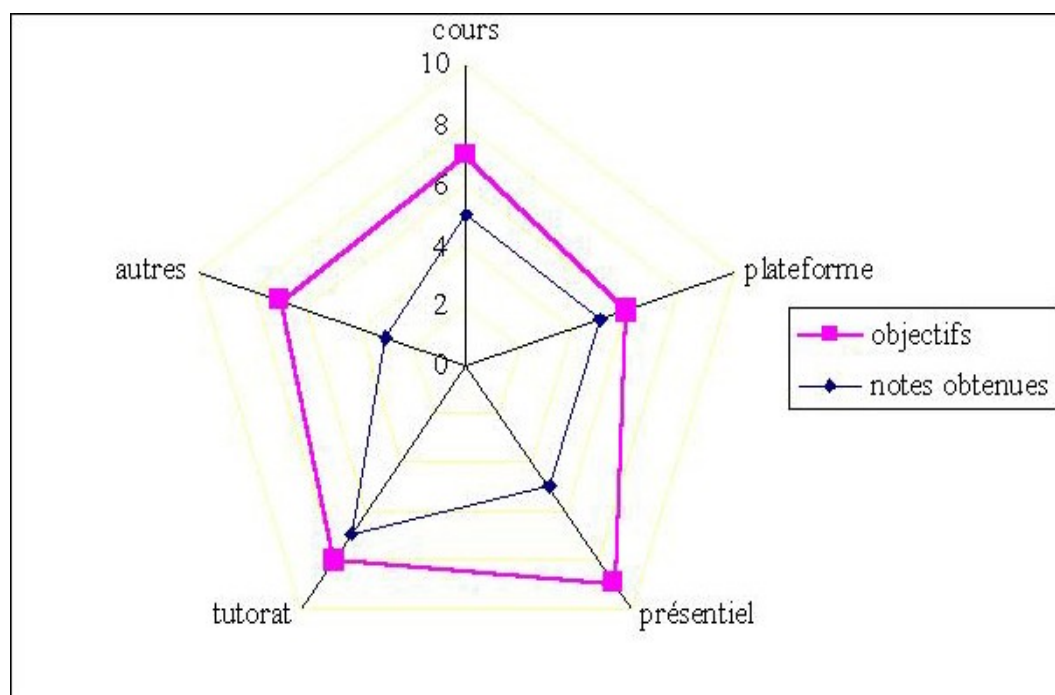
- ☑ Sur chaque axe choisir une échelle de 0 à 10.

3. Le report des informations

- ☑ Sur chaque axe reporter la valeur obtenue par cumul des points attribués à chacune des questions en normant dans l'échelle retenue. Joindre ensuite les points entre-eux.

Remarque :

Il est toujours utile de placer sur chaque axe l'objectif qui a été retenu.



VI Evaluation

La formation s'est déroulée selon les prévisions, maintenant un temps d'analyse et de réflexion s'impose.

Objectifs

Analyser de façon critique la façon dont s'est déroulé l'ensemble des actions relatives au dispositif de formation à distance depuis l'identification du besoin jusqu'à la fin de la réalisation en procédant à :

- une analyse finale du dispositif
- une évaluation globale de la formation

A - analyse finale du dispositif

Vous disposez de toutes les informations relatives au déroulement de la formation, un bilan doit être établi de préférence comparé à la concurrence.

Objectifs

Analyser de façon concurrentielle, le dispositif de formation en utilisant :

- le benchmarking et
- la fiche de synthèse de la formation

Actions

→ mettre en oeuvre une procédure d'analyse concurrentielle

Pour être à même de comparer vos résultats à ceux d'autres organismes offrant le même type de formation et rechercher de "bonnes idées" par ailleurs

→ obtenir les informations

Pour baser l'ensemble des décisions sur des faits et des tendances et non des opinions

→ comparer par rapport aux objectifs et aux formations analogues

Pour analyser le plus objectivement possible.

Outils

Outil 1 : benchmarking

Explication :

Vous devez essayer le plus possible d'apprendre des autres et établir avec certains une relation d'échange en matière de bonnes pratiques

Remarque :

Vous ne devez pas rechercher uniquement dans le monde de l'enseignement, bien au contraire, c'est souvent en regardant fonctionner d'autres types d'activité et en transposant à la vôtre que vous obtiendrez de meilleurs résultats.

Attention :

Le benchmarking n'est pas de l'espionnage industriel, c'est l'établissement volontaire d'une relation qui vise à faire progresser les deux parties à partir de leur points forts.

benchmarking

A. La recherche des points d'amélioration

- Vous devez établir la liste de vos faiblesses sur lesquelles vous souhaitez progresser mais aussi la liste de vos points forts qui pourraient intéressés d'éventuels partenaires.

 Remarque :

Ce formalisme de doit pas empêcher un degrés d'opportunisme et de pragmatisme.

B. L'identification des partenaires potentiels

- C'est sans doute la phase la plus délicate. Ayant sélectionné points faibles et forces vous devez rechercher avec qui échanger. Toutes les solutions sont bonnes : votre carnet d'adresses (mais attention vous resterez dans votre cercle de relations initiales), le veille technologique (presse, congrès, rencontres, internet, ...) et aussi les clubs de benchmarking.

 Remarque :

Des associations de promotion de la qualité organisent des visites d'entreprises (une journée) réservées à la présentation de leur démarches qualité, c'est l'occasion de saisir des bonnes pratiques dans des secteurs d'activité très différents.

 Attention :

Ne vous limitez jamais au cercle professionnel dans lequel vous évoluez en permamnence, la "bonne idée" différencienteest ailleurs.

C. La mise en place du partenariat

- Sélectionnez ensuite le sujet sur lequel vous voulez travailler et du même coup le partenaire avec qui vous pourrez échanger.

 Remarque :

Il n'est pas toujours possibled'établir ce type de relation, dans ce cas vous pouvez simplement partir de ce que vous avez constatéetvous l'approprier. Vous ne pourrez pas alors bénéficier de tout le savoir faire d'un partenaire déjà expérimenté.

 Attention :

Cherchez à contractualiser votre relation en en précisant bien le champ, les modalités de mise oeuvre, les objectifs des deux parties et les limites de vos apports réciproques. La bonne volonté ne suffit pas.

D. Le déroulement du benchmarking

- Comme vous en avez déjà sans doute pris l'habitude, établissez un

plan d'actions précisant les travaux à mener, les objectifs, le responsable, les délais, le budget alloué. Mettez en place un comité de suivi du benchmarking et pensez à votre report d'information lors des revues de direction. En somme, une nouvelle fois le PDCA.

 Remarque :

N'oubliez pas de valoriser les apports et les acteurs car le risque de frustration ("si on me l'avait demandé, ils n'auraient pas eu besoin de le chercher ailleurs") et les craintes ("pourquoi s'adresser à des gens qui ne connaissent rien à notre métier") sont grands.

Outil 2 : fiche de synthèse

 Explication :

La réalisation de la formation vient de s'achever, vous devez enregistrer sous forme d'un rapport les résultats obtenus.

Intérêt

- ceci actera du déroulement et pourra être présenté dans les revues de direction ou à un auditeur
- les éléments serviront à l'évaluation périodique de la formation dans le cadre de l'amélioration continue

 Conseil :

Adoptez un plan type qui vous permettra d'aborder systématiquement tous les points à passer en revue.

fiche de synthèse

A. Taux de réussite

- ☐ le taux de réussite est-il mesuré ?
- ☐ ce taux est-il satisfaisant ?
- ☐ ce taux est-il conforme aux objectifs ?

B. Taux d'employabilité

- ☐ le taux d'employabilité est-il mesuré ?
- ☐ ce taux est-il conforme aux objectifs ?

C. Taux de satisfaction

- ☐ la satisfaction des clients est-elle mesurée ?
 - ☐ mesure-t-on la satisfaction des apprenants ?
 - ☐ mesure-t-on la satisfaction des entreprises ?
 - ☐ mesure-t-on la satisfaction des prescripteurs ?
-

B - évaluation globale du dispositif

Votre formation s'est achevée, vous avez analysé vos résultats et vous les avez comparés à d'autres, il ne vous reste plus qu'une action à mener périodiquement : vous assurer de son efficience et de sa pertinence par rapports aux besoins et aux technologies en évolution permanente.

Objectifs

Valider la globalité du dispositif au regard de son efficience et de son adéquation aux besoins de la société en utilisant :

- la procédure de validation
- le bilan de post-formation

Actions

→ mettre en oeuvre le bouclage du dispositif

Pour garantir la pérennité de la satisfaction des parties intéressées

→ identifier les actions d'améliorations de tous les processus

Pour garantir une amélioration continue

Outils

Outil 1 : procédure de validation

Explication :

La validation consiste à s'assurer que la formation qui a été réalisée, peut-être plusieurs fois déjà, est bien apte à satisfaire aux exigences telles qu'elles avaient été définies à l'origine.

Remarque :

A la fin de la conception, vous vous étiez déjà assuré que la formation que vous veniez de concevoir répondait au cahier des charges (vérification de la conception).

Conseil :

Une revue de direction peut consacrer son ordre du jour à cette problématique

Attention :

Reportez-vous à l'outil "planification stratégique".

procédure de validation

A. Convocation à la revue de direction

- ☐ Préciser l'objet : validation du dispositif de formation
- ☐ Communiquer le rapport sur l'analyse du dispositif de formation
- ☐ Assurer vous de la présence d'un maximum de membre et surtout de la direction

B. Points à aborder

- ☐ les résultats des analyses du dispositif de formation
- ☐ les activités d'amélioration
- ☐ les informations sur la satisfaction des parties intéressées
- ☐ les facteurs relatifs au marché
- ☐ les résultats des activités de benchmarking
- ☐ les nouvelles opportunités
- ☐ les nouveaux dangers
- ☐ l'état des activités relatives aux partenariats stratégiques
- ☐ l'évaluation du marché et des stratégies commerciales
- ☐ l'évolution des conditions financières
- ☐ les modifications légales aux niveaux national et européen

C. Points en sortie de la réunion de validation

- ☐ la confirmation ou les modifications de la vision stratégique
- ☐ les opportunités retenues
- ☐ les actions d'amélioration décidées
- ☐ les orientations en matière d'objectifs qualité
- ☐ un relevé de conclusions précisant clairement les choix faits

Outil 2 : bilan de post formation

Explication :

Vous avez vérifié au cours et à la fin de chaque réalisation de la formation la satisfaction des apprenants, vous devez vous assurer, passé un délais de plusieurs mois, de leurs opinions sur la formation qu'ils ont suivi.

Intérêt

- vérification de la pérennité des acquis
- vérification de la mise oeuvre des connaissances
- vérification de l'adéquation de l'offre de formation avec les besoins de la société

bilan de post formation

A. Sélectionner le panel

- ☐ dans plusieurs sessions de la formation
- ☐ parmi des participants ayant émis des avis différents lors de l'enquête de satisfaction
- ☐ ayant obtenus des résultats différents
- ☐ en incluant des donneurs d'ordre

B. Mener l'évaluation postformation

- ☐ réaliser les entretiens avec le personnes du panelet les donneurs d'ordre
- ☐ analyser l'utilisation des compétences acquises pendant la formation

C. Faire le bilan postformation

- ☐ analyser les informations obtenues
- ☐ compléter par des statistique sur l'évolution professionnelle des anciens apprenants

D. Améliorer

- ☐ utiliser les résultats obtenus pour apporter des améliorations au processus
 - ☐ utiliser l'analyse de l'évaluation postformation comme outil de veille relative au besoin.
-

VII Glossaire