

MÉMOIRE

**MANAGEMENT DE LA QUALITÉ
D'UN ORGANISME DE
FORMATION**

**Master 1 : Management des
PME-PMI**

Université du Maine

Faculté Droit, Science
Economique et de Gestion

CHANTREAU Thomas

Enseignant référent :

Mme Fleck

Session 2015-2016

REMERCIEMENT :

Je commencerai par adresser mes remerciements à l'équipe professorale pour les connaissances théoriques qu'elle nous apporte ainsi qu'au temps qu'elle met à notre disposition en plus des heures de cours pour répondre à nos questions et nous apporter son aide.

Il est important pour moi, de remercier avant tout mon tuteur de stage qui m'a encadré, c'est-à-dire Laurent L'Hôte. Il m'a encadré et m'a permis d'effectuer une multitude de missions qui m'ont beaucoup apportés.

Ma reconnaissance se tourne ensuite vers tous les intervenants d'ANTEE Formation qui m'ont permis d'intégrer l'entreprise et d'effectuer mes missions dans les meilleures conditions.

Et pour terminer, je souhaite remercier Mme FLECK qui m'a guidé lors de la création de ce mémoire.



SOMMAIRE

<u>PARTIE I : INTRODUCTION</u>	4
I. MES ACTIVITÉS AU SEIN D'ANTEE FORMATION	4
II. PREANBULE	5
<u>PARTIE II : LE CONTEXTE GENERAL</u>	6
I. LE SECTEUR DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE POUR ADULTE	6
A. L'HISTORIQUE.....	6
B. LES ENJEUX DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE.....	6
C. LES ACTEURS.....	7
II. ANTEE FORMATION	10
A. ANTEE FORMATION.....	10
B. LE CATALOGUE DES FORMATIONS.....	11
C. LES PARTENAIRES.....	12
D. L'ÉVOLUTION ET LES PERCEPTIVES D'AVENIR.....	12
E. LA DÉMARCHE QUALITÉ.....	13
III. LES REGLES QUI ENCADRENT LA FORMATION PROFESSIONNELLE	14
A. LE FINANCEMENT.....	14
B. LA QUALITÉ.....	14
C. L'IMPORTANCE DE LA DÉMARCHE QUALITE.....	18
<u>PARTIE III : LE THEME</u>	19
I. LA DEMARCHE QUALITE ADAPTE AUX ORGANISMES DE FORMATION	19
A. MISE EN PLACE D'UNE DÉMARCHE QUALITE	19
B. L'IMPORTANCE DU SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE.....	22
C. LE DEPLOIEMENT DE LA DEMARCHE QUALITE.....	24
D. LES AVANTAGES ET LES LIMITES DE LA DÉMARCHE QUALITE	33
II. LES OUTILS DE LA DEMARCHE QUALITE	36
A. LES DIFFERENTS OUTILS DE LA DÉMARCHE QUALITE.....	36
B. LES CRITERES DE CHOIX DU RÉFÉRENTIEL.....	39
C. LA PREPARATION A LA CERTIFICATION : L'AUDIT QUALITÉ.....	42
D. TRAITEMENT DES NON-CONFORMITÉS.....	46
CONCLUSION	51
SITOGRAFIE/BIBLIOGRAPHIE	52
ANNEXES	53

PARTIE I : INTRODUCTION

I. MES ACTIVITÉS AU SEIN D'ANTEE FORMATION

Lors de mon stage, j'ai pu exercer 3 types d'activités : la mise en place d'une politique qualité, l'aide à la création d'entreprise dans le cadre d'EPCE (Evaluation Préalable à la Création d'Entreprise) et sur l'exportation du concept sur une autre ville.

Concernant, l'EPCE (L'évaluation préalable à la création ou reprise d'entreprise) qui un entretien entre le prestataire de Pôle Emploi (ANTEE Formation) et le demandeur d'emploi qui souhaite créer son entreprise. J'ai pu assister à une dizaine d'entretiens, l'objectif est de les aider dans les étapes de création d'entreprise. Tout d'abord, il faut évaluer si le projet est viable, en vue de déterminer la compétence du demandeur d'emploi dans ce domaine et pour terminer l'aider à structurer son projet. Selon l'avancée du projet, on a pu mettre en contact certain créateur d'entreprise avec des experts comptables qui vont les aider à monter le business plan nécessaire pour l'obtention d'un crédit bancaire.

Mon travail sur l'exportation du concept sur une autre ville consiste à faire une analyse de marché sur le domaine de la formation professionnelle pour adulte sur des villes comme Orléans ou Bourges. Pour cela, j'ai pu utiliser le BMO 2015 (**annexe 1**) pour identifier les opportunités du marché du travail. Mais il a fallu faire une analyse de la concurrence pour connaître les formations proposées par les concurrents. Après avoir fait cela, j'ai croisé les informations et j'ai obtenu les secteurs et les métiers où il y a une opportunité de lancer des formations.

II. PREAMBULE

« Les espèces qui survivent ne sont pas les espèces les plus fortes ni les plus intelligentes, mais celles qui s'adaptent le mieux aux changements »

Charles DARWIN

Ainsi, la connaissance n'est pas une fin en soi, il faut l'entretenir. Dans un monde où les métiers évoluent très rapidement, la formation professionnelle a pris une place primordiale. Si l'on ajoute à cela un contexte de l'emploi difficile alors la formation professionnelle est devenue important pour chaque personne ayant une activité professionnelle.

Cette activité de formation professionnelle peut être assurée en interne dans les entreprises mais aussi par des organismes de formation. C'est dans l'un de ces organismes de formation que j'ai pu faire mon stage. Les tâches que j'ai accomplies durant mon stage sont très variées. Cependant, la mission la plus importante est celle du management de la qualité au sein d'ANTEE Formation.

Le management de la qualité au sein des organismes de formations a une incidence sur les connaissances et les compétences des apprenants et par conséquent ont une incidence sur la productivité mais aussi sur le marché du travail.

« Tu me dis, j'oublie. Tu m'enseignes, je me souviens. Tu m'impliques, j'apprends »

Benjamin Franklin

Cette citation permet d'expliciter l'importance de l'ingénierie de la formation dans la qualité de la formation. Ainsi, l'ingénierie de la formation consiste à utiliser un contenu et un support d'enseignement adapté à l'apprenant. La qualité est donc une notion importante pour les organismes de formation donc on peut se demander :

Pourquoi mettre en place une démarche qualité dans les organismes de formation?

Cette problématique permet donc de mettre en évidence les spécificités de la démarche qualité au sein d'un organisme de formation.

Pour répondre à la problématique, je présenterai, dans une première sous partie : la démarche qualité adaptée aux organismes de formation puis en second temps : les outils de la démarche qualité. Tout au long de ce thème, des exemples vus durant mon stage à ANTEE Formation seront utilisés afin de contextualiser les notions utilisées.

PARTIE II : Le contexte général

I. Le secteur de la formation professionnelle pour adulte

A. Historique

Les « cours d'adultes » qui se développent tout au long du 19^{ème} siècle. La formulation « formation pour adulte » ne sera vraiment utilisée qu'à partir du milieu des années 1960.

La formation professionnelle pour adulte a bien évolué pendant le 20^{ème} siècle :

- **1970** : On prend en compte le principe de la formation professionnelle sur le temps de travail. On assiste ensuite à la naissance du congé individuel de formation (CIF).
- **1982** : Une contribution obligatoire des entreprises pour la formation professionnelle continue est instaurée.
- **1983** : Les Fongecif (Fonds de Gestion du Congé Individuel de Formation) sont créés.
- **1991** : Le CIF est ouvert, sous certaines conditions, aux salariés en fin de contrat à durée déterminée. Il s'agit du CIF-CDD.
- **2004** : L'accord national interprofessionnel (ANI) de 2003 et la loi de 2004 confortent les Fongecif dans leur rôle, introduisent le droit individuel à la formation (DIF) et renforcent le bilan de compétences, la VAE et l'entretien professionnel.
- **2013** : Création du compte personnel de formation, du conseil en évolution professionnelle et élargissement de l'éligibilité du CIF-CDD pour les moins de 30 ans.
- **2014** : favorise le développement des compétences et le dialogue social autour de la formation.

B. Les enjeux de la formation professionnelle

La formation professionnelle a un enjeu social mais c'est l'enjeu économique qui prend de l'ampleur avec le temps. Les employeurs se laissent convaincre de la nécessité de former leur personnel, pour des raisons de gain d'efficacité.

La première intervention de l'État en matière de formation d'adultes date des décrets de 1935 pour la « rééducation professionnelle des chômeurs ». Il permet de faciliter le reclassement des chômeurs issus de la crise économique. Avec un chômage structurel et une révolution technologique, le besoin en formation professionnelle a nettement augmenté durant la fin du 20^{ème} siècle. Les différents plans de formation qui sont proposés depuis Mr Mitterrand n'ont pas permis de trouver une solution sur le chômage structurel.

Suite à une crise économique et une croissance qui stagne, le Président de la République François Hollande a déclaré qu'un plan de formation d'un milliard d'euros sera consacré à la formation de 500 000 chômeurs. C'est une véritable opportunité pour les organismes de formations pour adulte d'accroître leur chiffre d'affaire.

C. Les acteurs

1/ L'Europe, l'Etat et les régions

L'Etat et les régions se partagent la responsabilité de la mise en œuvre de la Formation Professionnelle Continue (FPC).

L'Etat et plus précisément deux ministères sont concernés par la FPC :

- Le ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et du Dialogue Social : qui oriente la politique de formation professionnelle continue dans une logique de sécurisation des parcours professionnels et d'accès à l'emploi. Il n'a qu'un rôle mineur dans le financement des organismes de formation d'adultes
- le ministère de l'éducation nationale a une mission opérationnelle de formation continue d'adultes assurée par les GRETA (GRoupement d'ETAbissements). Il participe à la réflexion collective de l'évolution et de l'orientation de la formation tout au long de la vie.

Les régions ont une compétence générale, elles sont libres d'élaborer leur politique. Les Conseils régionaux décident sur leur territoire, les politiques de formation en fonction des priorités économiques et sociales locales. La loi du 5 mars 2014 (note) complète la régionalisation de la politique publique de formation professionnelle et d'apprentissage : la région a le rôle central de la formation. Elle obtient donc la responsabilité de la politique de formation professionnelle en dehors de la formation professionnelle initiale qui est de la compétence de l'Etat.

Des aides financières peuvent être octroyées aussi bien par l'Etat, les régions mais également par l'Europe. L'aide la plus connue en France est l'Aide Individuelle à la Formation.

2/ Les financeurs de formation

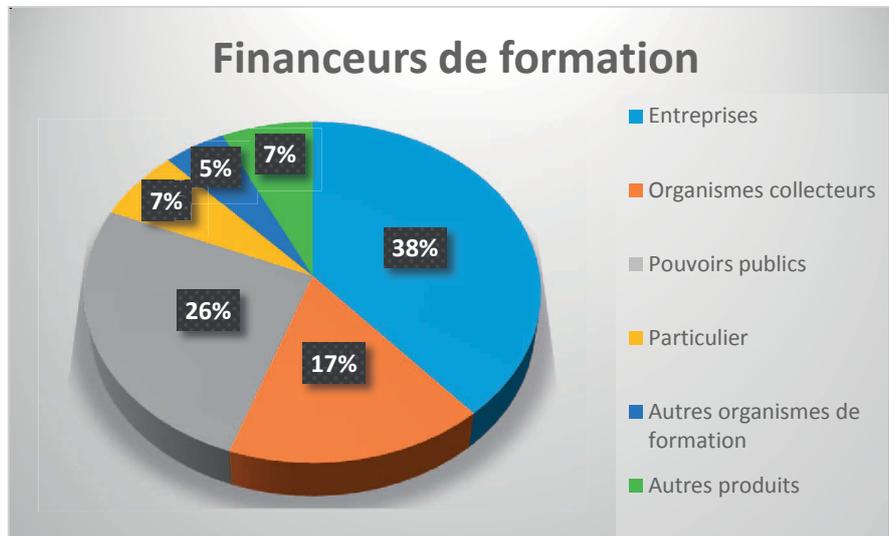
Les Organismes Paritaires Collecteurs Agréés (OPCA) assurent la collecte et la mutualisation des fonds de la formation professionnelle continue des entreprises adhérentes. Ils sont agréés pour gérer les cotisations du plan de formation, le CPF et financer la formation des salariés.

Parmi les autres financeurs, il y a les entreprises qui font appel aux organismes de formation pour former leurs employés sur certains points précis. Dans l'entreprise plusieurs acteurs sont concernés :

- **La direction générale** : elle choisit la stratégie de la formation en fonction de ses objectifs, des évolutions technologiques et des exigences de ses clients
- **La Direction des Ressources Humaines** : A partir de la stratégie de la DG, elle crée une politique de formation professionnelle. Cette politique consiste à utiliser tous les outils comme le CPF, les bilans de compétences, le plan de formation ...
- **Les salariés**

- **Les partenaires sociaux** : le Comité d'Entreprise est consulté sur le plan de formation et sur la politique de formation entreprise par la direction générale

Il existe une multiplicité de financeurs de formation comme peut le montrer le graphique suivant :



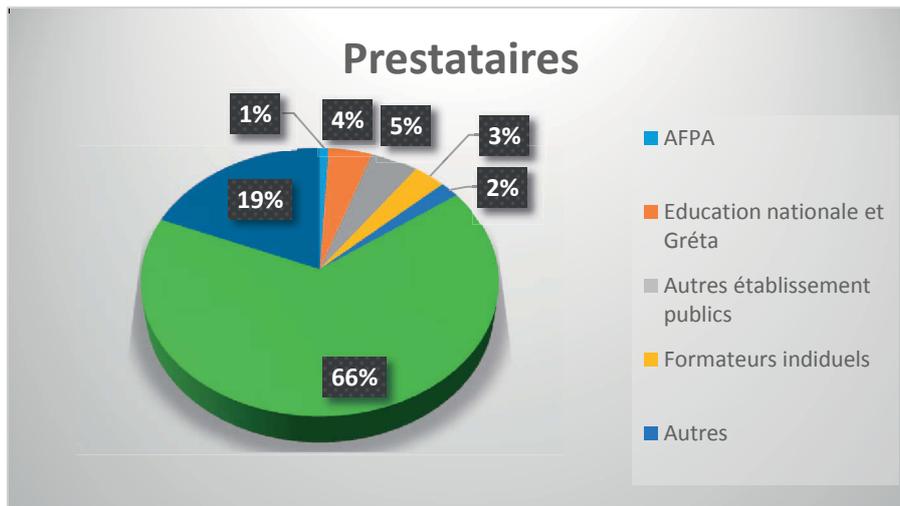
Graphique des financeurs (d'après DARES 2013)

L'accès au financement de formation via les organismes collecteurs et les pouvoirs publics sont réglementés. Cette réglementation permet d'émettre des exigences sur la qualité de la formation mais aussi sur le sérieux et sur le projet professionnel de l'apprenant.

3/ Les prestataires de formation

On dénombre plus de 45 000 organismes de formation dont 7500 l'exercent à titre principal. Ils peuvent être spécialisés, généralistes ou ayant une compétence multi-professionnels :

- Organismes publics (GRETA, CNAM) et parapublics (AFPA ...)
- Organismes privés
- Les individuels exerçant en entrepreneur individuel



Graphique des prestataires de formation (d'après DARES 2013)

4/ Les apprenants

Les apprenants ont des objectifs qui varient en fonction de leur situation. Les apprenants eux peuvent avoir de multiples objectifs à faire une formation professionnelle :

- Gravir des échelons hiérarchiques dans l'entreprise
- Se réorienter afin de retrouver un emploi

Cependant, il y a certains objectifs qui sont communs aux 2 situations :

- maintien des compétences de l'entreprise
- permettre leur maintien dans l'emploi
- favoriser le développement de leurs compétences et l'accès aux différents niveaux de la qualification professionnelle
- contribuer à leur promotion sociale et au développement économique et culturel
- favoriser l'insertion ou la réinsertion professionnelle de ceux qui travaillent

La formation professionnelle pour adulte a ses particularités car les apprenants ont des objectifs différents et ils n'ont pas la même expérience ni les mêmes capacités.

D'après G.Muller, (IBM France), il y a 7 conditions pour former efficacement des adultes :

<u>1. Besoin et motivation</u>	L'adulte doit être convaincu que l'information reçu lui servira dans son activité professionnelle.
<u>2. Participation active</u>	L'adulte doit participer et être impliqué activement dans le processus d'apprentissage.
<u>3. Expérience vécue</u>	L'adulte a besoin de voir la relation entre ce qu'il sait et ce qu'il a déjà fait et ce qu'il apprend.
<u>4. Résolution de problèmes</u>	L'adulte doit comprendre en quoi ce qu'il est en train d'apprendre lui servira à résoudre des problèmes.

<u>5. Application immédiate</u>	L'adulte a besoin d'utiliser de suite les connaissances et compétences nouvellement acquises.
<u>6. Feed-back</u>	L'adulte a besoin de recevoir une appréciation/évaluation le plus tôt possible après l'application.
<u>7. Processus mentaux</u>	L'adulte a acquis, par expérience, des habitudes mentales et des manières d'apprendre qui lui sont personnelles. C'est pourquoi, il lui a besoin d'un enseignement adapté à l'apprenant.

II. **ANTEE FORMATION**

A. **ANTEE FORMATION**

<u>Fiche d'identité</u>
Dénomination sociale : ANTEE FORMATION
Siège social : 40 RUE DES MARTYRS 37300 JOUE LES TOURS
Sites : 3 sites
Activité : Formation Continue Adulte
Forme juridique : SARL
Date de création : 25/11/2004
Effectif : 3 salariés
Capital social : 80 000 euros
Chiffre d'affaire en 2014 : 841 100 euros
Gérant : 6 co-gérants

Afin de retracer un peu l'histoire de cette société, j'ai réalisé un historique de l'évolution

Histoire

En 2004 : six associés ont décidé d'unir leurs compétences pour créer un organisme de formation sur Tours.

En 2006 : mise en place du premier titre professionnel : celui du « Conseiller en insertion professionnelle » qui correspond à un bac +2.

Depuis 2014 : ANTEE Formation propose 13 titres professionnels mais aussi une quarantaine de formation courte.

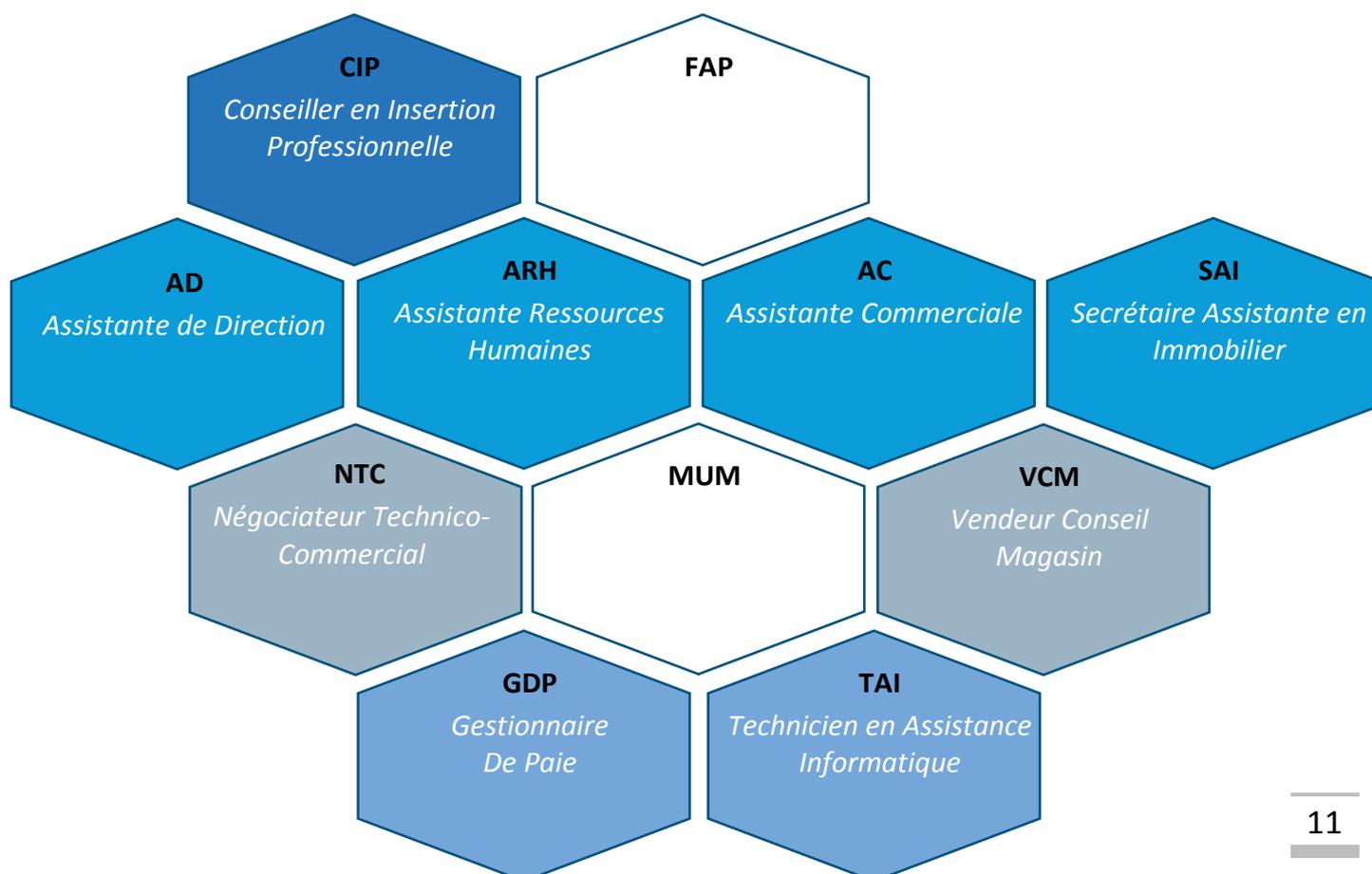
Début 2016 : 2 titres professionnels supplémentaires sont créés.

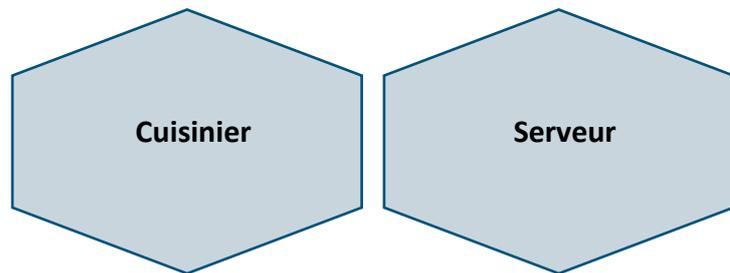
d'ANTEE Formation :

B. Le catalogue de formation

Après avoir présenté brièvement l'entreprise, il est important de situer le domaine de compétences d'ANTEE Formation.

Schéma représentatif des titres professionnels :





Comme on peut le constater, le cœur d'activité est la formation professionnelle pour adulte, cependant ANTEE Formation ont mis en place des formations courtes sur plusieurs domaines : Développement personnel, langues étrangères, formation et insertion, informatique, web, multimédia, commerce et vente, administration, secrétariat, communication mais aussi des modules courts sur les métiers d'Assistant(e) de Vie et d'Employé(e) Familial.

En complément, ANTEE Formation font de l'accompagnement à la création d'entreprise pour les demandeurs d'emploi lors des EPCE (Evaluation Préalable à la Création d'Entreprise).

C. Les partenaires

Pour vous permettre de bénéficier de formations de qualité et d'un accompagnement professionnel et personnalisé, plusieurs partenaires :

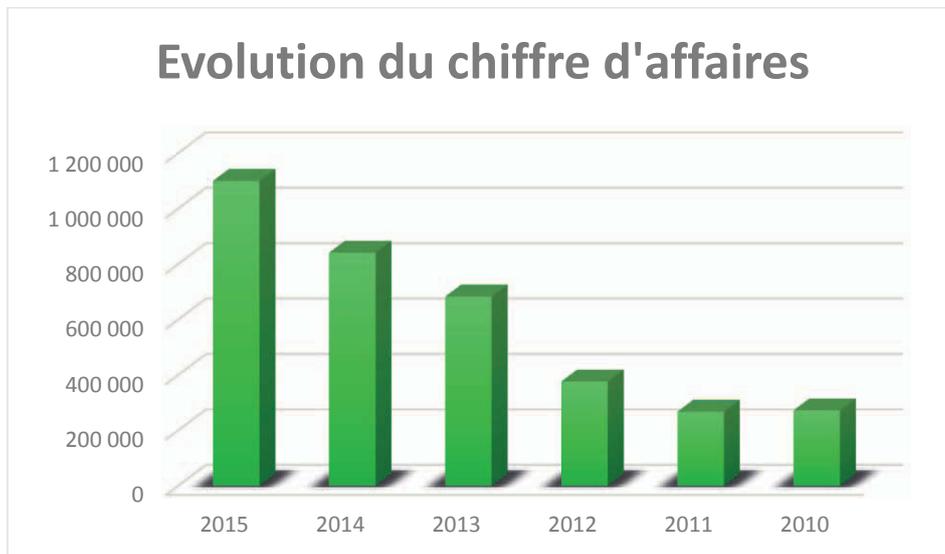
- **Le garage AlternaTours** dont ANTEE Formation est actionnaire et qui permet de proposer un titre professionnel de mécanicien.
- **L'école des saveurs** : est un restaurant dont ANTEE Formation est actionnaire et qui permet de proposer un titre professionnel de cuisinier et de serveur.
- **Le zeste** : est une agence de conseil en communication et web marketing. Elle a un rôle important dans la communication d'ANTEE Formation.
- **Pôle emploi**
- **Structures d'insertion** : Altédia, Afpa Transition, Aksis...

D. L'évolution et les perspectives d'avenir

1/ L'évolution

Cette entreprise est dans un contexte concurrentiel très élevé puisqu'elle compte 435 concurrents en Indre et Loire, cependant en ayant une philosophie d'apprentissage particulière, ANTEE Formation arrive à se démarquer. Cet apprentissage particulier consiste à « apprendre autrement » c'est-à-dire utiliser des méthodes pédagogiques qui sortent de l'ordinaire.

Cette entreprise est en constante croissance due à une augmentation du rythme de lancement de titre professionnelle. Cette croissance se matérialise par une augmentation du CA :



Ainsi, ANTEE Formation a connu une forte croissance entre 2010 et 2015. Cette évolution s'explique par le nombre croissant de lancement de titre professionnel et par l'ouverture d'un site supplémentaire en 2013. Dans l'avenir, ils souhaitent continuer à se développer tout en consolidant les formations existantes.

2/ Les perspectives d'avenir

ANTEE Formation continue de rechercher toutes les opportunités d'offres de formation sur le domaine de la formation professionnelle.

Pour lancer un titre, ANTEE Formation identifie les opportunités du marché de l'emploi. Pour cela, ils utilisent les données chiffrées de Pôle Emploi avec le rapport de besoin en main d'œuvre (BMO).

Ensuite, il essaye d'identifier les personnes dans leur réseau qui pourraient permettre de piloter et de mener à bien le projet. Puis, les ressources financières sont affectées et les formalités administratives sont faites.

En 2016, les titres suivants seront inaugurés :

- Assistante de vie aux familles
- Responsable de secteur dans le service à la personne
- Réceptionniste en hôtellerie
- Mécanicien
- Titres professionnels dans le domaine du tourisme

Dans le moyen terme, ANTEE Formation commence à réfléchir à l'exportation de son concept sur une autre ville de la région Centre. Les villes de la taille de Tours sont ciblées pour être sûr que le concept puisse fonctionner.

Cependant, ANTEE Formation a une culture d'entreprise très forte donc la difficulté principale sera de trouver des franchisés qui puissent retranscrire la même culture d'entreprise dans leur structure.

E. La démarche qualité

La devise d'ANTEE Formation est « d'apprendre autrement », par conséquent il a fallu créer des méthodes pédagogiques qui conviennent aux apprenants.

Ainsi la démarche qualité d'ANTEE Formation consiste à adapter le contenu et les méthodes pédagogiques à l'apprenant. Ils ont mis en place plusieurs documents facilitant le fonctionnement de l'organisation mais aucun document formalise la démarche qualité.

III. Les règles qui encadrent la formation professionnelle

A. Le financement

Le financement d'une formation se fait :

- Dans le cadre du **plan de formation de l'entreprise**
- Dans le cadre du **Compte personnel de formation (CPF)**. Le CPF permet à son bénéficiaire d'acquérir 24 heures de formation par an à temps complet, jusqu'à 120 heures, puis 12 heures par an dans la limite de 150 heures.
- Dans le **cadre des congés individuels** :
 - Le Congé individuel de formation (CIF) permet au salarié de suivre la formation de son choix, en tout ou partie, pendant son temps de travail (ou à l'issue de son contrat, s'il est en CDD).
 - Le Congé de bilan de compétences (CBC) permet au salarié d'analyser ses compétences personnelles et professionnelles afin de définir un projet professionnel ou de formation.

- Le Congé de validation des acquis de l'expérience (CVAE) a pour objectif l'acquisition partielle ou totale d'un diplôme, d'un titre à finalité professionnelle ou d'un certificat de qualification professionnelle.

Ainsi, on peut voir que la plupart des financements proviennent des organismes collecteurs ou des organismes publics. Ces organismes ont tous des exigences sur la qualité des formations mais aussi sur les informations à leurs fournir. C'est pourquoi, il faut prendre en compte les exigences des organismes financeurs dans la démarche qualité des organismes de formation.

B. La qualité de la formation professionnelle

1/ Les notions théoriques

Pendant longtemps, la qualité dans le domaine de la formation pour adulte n'a pas été réglementée. Cependant, certains universitaires ont travaillé sur le sujet. C'est le cas de Philippe Perrenoud de l'Université de Genève qui a déterminé quelques critères de qualité d'une formation professionnelle :

- Une transposition didactique fondée sur l'analyse des pratiques et de leurs transformations.
- Un référentiel de compétences clés.
- Un plan de formation organisé autour des compétences.
- Une organisation modulaire et différenciée.
- Une évaluation formative.
- Des temps et des dispositifs d'intégration des acquis.

« Une transposition didactique fondée sur l'analyse des pratiques et de leurs transformations » consiste à construire la formation à partir d'une analyse des pratiques des métiers visés. Cela va de soi car une formation professionnelle prépare à une pratique, celle d'un métier. Cependant, ce n'est pas forcément le cas car les décideurs peuvent estimer connaître le métier, car cela prend du temps ou même car cela poserait la question des évolutions possibles, probables ou nécessaires, des pratiques professionnelles et du rôle de la formation dans ces évolutions.

Pour ces diverses raisons, les plans de formation ne sont pas toujours construits à partir d'une transposition didactique fondée sur une représentation actualisée de la réalité du métier.

« Un référentiel de compétences clés » est nécessaire car les pratiques ne dictent pas, en elles-mêmes, des objectifs de formation. Pour être capable de reproduire ces pratiques, il faut construire des compétences. Une compétence professionnelle est entendue ici comme une capacité de mobiliser de multiples ressources dans des situations

de travail. Un référentiel est une construction souvent collective, qui s'appuie sur des choix, des partis pris, des compromis, un regard particulier sur le métier et son évolution.

« **Un plan de formation organisé autour des compétences** » car la logique principale de construction d'un plan de formation professionnelle est de mettre en place des dispositifs de formation qui permettent de construire, d'orchestrer et d'évaluer des compétences. L'objectif est de construire un plan de formation avec un équilibre entre savoir théorique et pratique. Ainsi, les équipes pédagogiques doivent n'être composées que de personnes ayant une expérience dans ce secteur.

« **Une organisation modulaire et différenciée** » permet un enseignement individualisé. Pour cela, il faut concevoir le plan de formation avec des modules qu'il faut aborder avec plus ou moins de précision ce qui laisse la possibilité de s'adapter aux apprenants. Cependant, cet aspect repose sur la volonté et la capacité des formateurs de s'adapter au public.

« **Une évaluation formative** » Une formation de qualité est évaluée et cette évaluation doit se faire en toute équité. Il en va de la crédibilité du titre dispensé. Cependant, le principal enjeu de qualité se situe en amont, au moment où il n'est pas encore temps de faire des bilans, mais de continuer à former. L'évaluation formative est un outil de *contrôle* de l'apprentissage, permettant de revoir des thèmes qui sont mal assimilés par les apprenants. Cette étape est nécessaire car si l'évaluation est réussie alors on peut passer à autre chose.

« **Des temps et des dispositifs d'intégration des acquis** » Le stage est souvent le moment privilégié d'intégration des acquis. Faire un enseignement avec des modules accompagnés d'éléments adaptés au parcours passé et futur de l'apprenant facilite l'intégration des acquis.

2/ Les obligations en fonction de la qualification de la formation

En fonction de la qualification de la formation, les exigences sur la qualité de la formation et sur la qualification des formateurs varient. Il existe 2 types de formations continues qui débouchent sur :

- Le diplôme par l'Education nationale
- Les titres professionnels par le Ministère du travail

Un diplôme certifie un niveau de connaissances ou de compétences acquis à la fin d'études et de réussite à un examen.

Tandis qu'un titre professionnel est une certification professionnelle délivrée par le ministère chargé de l'Emploi. Les titres professionnels s'adressent à toutes personnes sorties du système scolaire, déjà engagées dans la vie active ou qui s'y engagent, qu'elles soient salariées ou à la recherche d'un emploi.

L'obtention d'une homologation d'une formation diffère en fonction du ministère :

	<u>Le diplôme</u>	<u>Titre professionnel</u>
<u>Type de formation</u>	Formation continue	Formation initiale
<u>Contenu</u>	Conformité de l'enseignement aux programmes définis par l'Education Nationale	Conforme aux référentiels des titres avec une possibilité d'ajouter des modules supplémentaires
<u>Méthodes pédagogiques</u>	Définis par les réformes pédagogiques	Liberté totale
<u>Les Formateurs</u>	Présence d'enseignants titulaires du MENESR	Aucune exigence légale

Les organismes de formation qui disposent de formation professionnelle ont donc une liberté plus importante.

Seulement, cette liberté peut avoir des conséquences sur la qualité de la prestation de formation.

Ainsi, pour éviter les dérives, les pouvoirs publics ont décidé de légiférer sur des critères de qualité sur la formation professionnelle.

3/ Les obligations règlementaire

Le décret n°2015-790 du 30 juin 2015 (**annexe 2**) va inclure 6 critères qualités devront être respectés par les organismes de formation afin que les organismes financeurs acceptent de financer les formations.

Six critères :

- L'identification précise des objectifs de la formation et son adaptation au public formé
- L'adaptation des dispositifs d'accueil, de suivi pédagogique et d'évaluation aux publics de stagiaires
- L'adéquation des moyens pédagogiques, techniques et d'encadrement à l'offre de formation
- La qualification professionnelle et la formation continue des personnels chargés des formations
- Les conditions d'information du public sur l'offre de formation, ses délais d'accès et les résultats obtenus
- La prise en compte des appréciations rendues par les stagiaires

« L'identification précise des objectifs de la formation et son adaptation au public formé » qui consiste à établir un cahier des charges avec l'apprenant sur ses objectifs mais aussi sur la place de la formation dans l'atteinte de ses objectifs. Cette étape est essentielle car cela permet de déterminer les critères de satisfaction client.

« L'adaptation des dispositifs d'accueil, de suivi pédagogique et d'évaluation aux publics de stagiaires » va permettre aux organismes de formation de mettre l'apprenant dans les meilleures conditions dans le but de l'obtention de son titre professionnel. Pour cela, les organismes de formation peuvent utiliser des questionnaires de satisfaction, des entretiens individuels avec les apprenants lors de la formation ...

« L'adéquation des moyens pédagogiques, techniques et d'encadrement à l'offre de formation » est le critère le plus souvent vérifié par les organismes financeurs lors de l'obtention du financement. Pour respecter ce critère, les organismes de formation doivent avoir un programme de formation par formation.

« La qualification professionnelle et la formation continue des personnels chargés des formations » est le second critère vérifié par les organismes financeurs. Les compétences des formateurs portent sur leurs compétences dans le domaine de formation visées mais aussi sur leurs compétences pédagogiques.

« Les conditions d'information du public sur l'offre de formation, ses délais d'accès et les résultats obtenus ». Ce critère permet de déterminer des règles sur la communication de l'offre de formation et notamment d'interdire toute publicité mensongère et par conséquent interdire d'induire en erreur le postulant à une formation sur les caractéristiques de cette dernière.

« La prise en compte des appréciations rendues par les stagiaires ». Cette étape est primordiale dans le domaine de la qualité, elle permet de s'améliorer en continu. Ce critère n'est pas propre à la formation professionnelle car les appréciations des clients sont toujours prises en compte dans le management de la qualité.

Les certifications vont permettre aux organismes de formation de répondre à ce décret. Seules les certifications qui sont inscrites sur la liste officielle de la CNEFOP (Conseil National de l'Emploi, de la Formation et de l'Orientation Professionnelles) seront reconnues comme certification qui respecte le décret n°2015-790. Ce décret encourage les organismes de formation à s'engager dans une démarche qualité, cependant il n'existe aucune obligation de se certifier.

C. L'importance de la démarche qualité

Les démarches qualité dans le secteur de la formation professionnelle sont apparues dans les années 1980. Au vu du manque d'obligation réglementaire, cette démarche est volontaire. L'objectif principal est de créer un lien de confiance et de garantir la qualité du service de formation dans le cadre d'une relation « client-fournisseur » entre l'organisme de formation et l'acheteur de formation.

La démarche qualité permet à l'organisme de formation de revisiter ses pratiques. Les différentes démarches et certifications permettent de s'améliorer sur les pratiques pédagogiques mais aussi sur l'organisation.

PARTIE III : Le thème

Comme nous avons pu le voir, la qualité est une notion importante pour les organismes de formation pour adultes. Ainsi, ce thème va répondre à la problématique suivante :

Pourquoi mettre en place une démarche qualité dans les organismes de formation?

Dans un premier temps, nous allons aborder la démarche qualité adaptée aux organismes de formation puis dans un second temps les outils de la démarche qualité.

I. La démarche qualité adaptée aux organismes de formation

A. Mise en place d'une démarche qualité

1/ Concept de « qualité » en formation

La définition de la qualité par ISO est :

« La qualité est l'aptitude d'un produit ou d'un service à satisfaire les exigences spécifiées »

La qualité est une approche dont l'importance ne cesse de croître face à au phénomène de l'ouverture des marchés et par conséquent à l'accroissement de la pression concurrentielle.

Cette pression concurrentielle est palpable dans le secteur de la formation professionnelle. Si l'on applique la définition ISO à la formation professionnelle, alors on peut définir la qualité comme étant :

« L'aptitude d'une formation à satisfaire les exigences de l'apprenant »

Ainsi, dans le domaine de la formation professionnelle pour adulte, les exigences diffèrent en fonction du projet professionnel de l'apprenant.

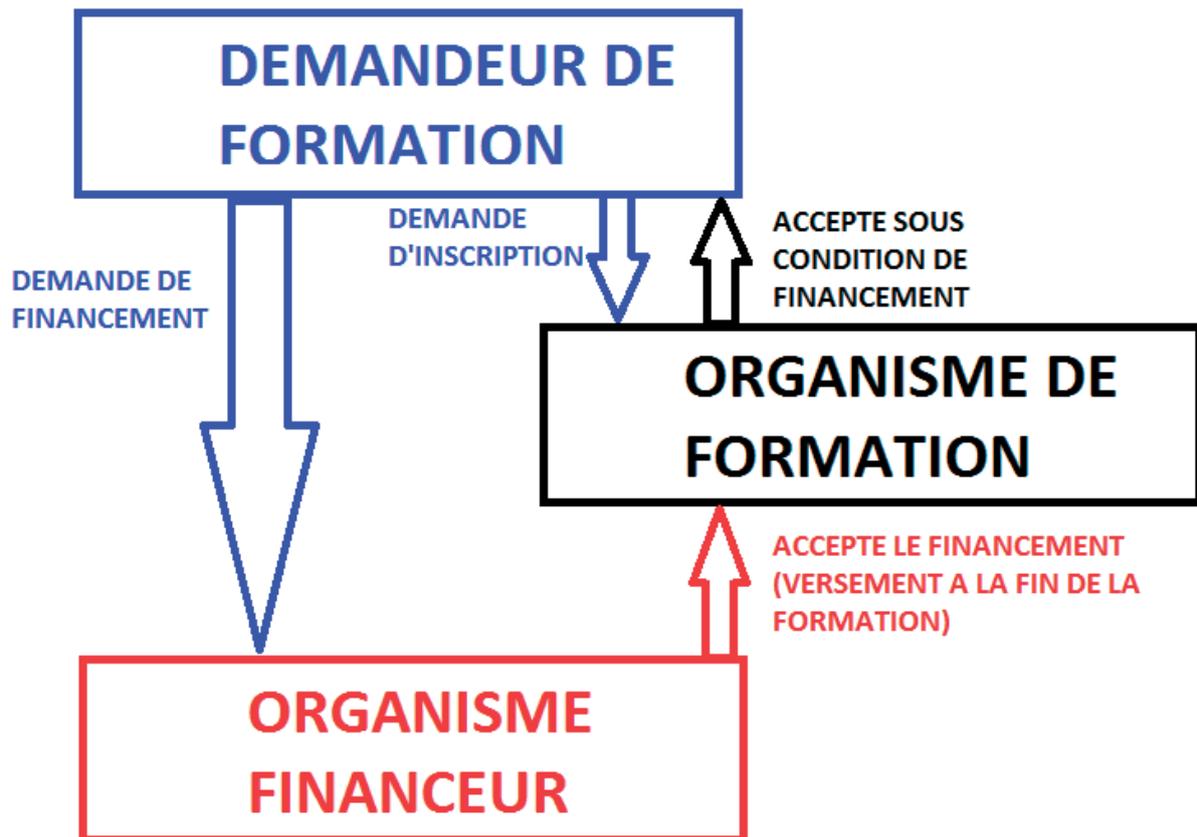
Il y a donc 2 situations :

- Une personne ayant envie de monter en hiérarchie donc le niveau d'attente sera le niveau d'étude obtenu après la formation.
- Une personne ayant envie de se réorienter. Dans ce cas, les exigences seront tant au niveau d'étude que sur la capacité à occuper un poste.

Dans les 2 cas, les exigences des apprenants vont contraindre les organismes de formation à avoir un enseignement de qualité. Pour arriver à cet enseignement de qualité, les méthodes diffèrent, ANTEE Formation par exemple adapte le contenu, les méthodes et les supports pédagogiques en fonction du groupe d'apprenant. La condition pour utiliser cette option c'est d'avoir des groupes assez restreints (une dizaine d'étudiants maximum).

Seulement, cette définition ne peut pas être totalement acceptée car le fonctionnement de la formation professionnelle a une particularité qui a une incidence sur la démarche qualité d'un organisme de formation :

Schéma du fonctionnement d'une inscription à une formation :



Le demandeur de formation fait d'abord la demande d'inscription puis fait la demande de financement. L'organisme ayant tout intérêt à ce que le dossier de financement soit accepté, va accompagner le candidat dans les procédures de financement.

Seulement, les organismes financeurs (Région, OPCA ...) ont des budgets qui diminuent et par conséquent ont des exigences pour accepter la formation. Ces exigences sont :

- La qualité de l'enseignement avec un taux de réussite élevé aux examens
- Un retour à l'emploi conséquent

C'est pourquoi, il faut non seulement satisfaire l'apprenant au niveau de la qualité de l'enseignement mais aussi satisfaire les parties prenantes comme les organismes financeurs. C'est pourquoi la définition définitive de la qualité dans un organisme de formation est :

« L'aptitude d'une formation à satisfaire les exigences de l'apprenant et des parties prenantes (organismes financeurs et entreprises) »

2/ Concepts de démarche qualité

La notion de qualité est importante mais la qualité s'obtient grâce à la démarche qualité.

Ainsi, on appelle «démarche qualité» l'approche organisationnelle qui permet un progrès continu nécessaire dans le concept de qualité. Le progrès continu est une notion importante car les attentes des clients sont en perpétuelle évolution.

La démarche qualité est une démarche participative, c'est à dire que l'ensemble de l'entreprise est concerné.

La démarche qualité est l'ensemble des actions pour :

- Améliorer la qualité des services ou des produits
- Améliorer la gestion de la qualité
- Faire évoluer les compétences

Avant de mettre en place une démarche qualité, il faut que l'entreprise élabore une politique qualité. Cette politique doit suivre des objectifs qualité qui doivent être connus et acceptés de tous. Ces objectifs doivent correspondre aux exigences qualité.

Dans le domaine de la formation professionnelle, la démarche qualité consiste à mettre en place des actions pour améliorer la qualité des prestations de formation mais surtout à offrir un enseignement qui correspond au mieux au projet des apprenants.

Chez ANTEE Formation, les objectifs sont multiples :

- Permettre aux apprenants d'exercer le métier qui correspond au titre
- Permettre à l'apprenant à avoir un retour à l'emploi rapide
- Préparer l'apprenant à passer l'examen du titre professionnel

Pour impliquer le personnel dans la démarche d'obtention de la qualité, il faut faire comprendre l'importance de la qualité et leur donner tous les moyens nécessaires à l'obtention de celle-ci. Les formateurs ont dans la grande majorité une vocation pour ce métier donc les impliquer dans une démarche qualité n'est pas très difficile. La difficulté principale vient des moyens et des ressources mis à leur disposition.

Pour cela, ANTEE Formation laisse un maximum d'autonomie aux référents de formation car ce sont les personnes les plus à mêmes pour prendre des décisions sur les supports pédagogiques et sur la manière dont le référentiel du titre professionnel sera abordé. Les formateurs ont tous les moyens matériels (ordinateurs, projecteurs ...) et une liberté permettant d'adapter l'enseignement aux groupes d'apprenants.

La démarche qualité se met en place grâce au système de management de la qualité.

B. L'importance du système de management de la qualité

Afin de pouvoir avoir un service/produit de qualité, il est essentiel d'avoir un système de gestion de la qualité digne de ce nom. Souvent appelé Système de Management de la Qualité (SMQ), il a été défini par Stora et Montaigne comme :

« L'implication de toutes les fonctions de l'entreprise qui interviennent dans la vie d'un produit ou d'un service, prenant en compte tous les besoins des clients avec pour objectif, la satisfaction totale du client »

Pour obtenir l'implication de toutes les fonctions d'ANTEE Formation dans la prestation d'un service de qualité, les co-gérants ont choisis de mettre en place une entreprise libérée qui permet à tous les intervenants de prendre des initiatives dans l'objectif de s'améliorer en permanence.

Le système de management repose sur 8 principes définis par l'ISO 9000 et 9001 :

<u>Orientation client :</u>	La satisfaction des clients est la base même de tout système de management de la qualité. L'orientation client se met en place par la mise en place d'un véritable processus de communication avec eux permettant la compréhension de leurs besoins, présents et futurs est indispensable pour satisfaire leurs exigences.
<u>Leadership :</u>	Dans un système de management de la qualité, la direction doit définir la stratégie de l'entreprise et mettre le personnel dans les conditions nécessaires afin qu'il s'implique pleinement dans l'entreprise.
<u>Implication du personnel :</u>	Le personnel est un élément essentiel du système de management de la qualité. L'implication du personnel est donc essentielle dans la progression de l'entreprise.
<u>Approche processus :</u>	Le système de management de la qualité nécessite une approche processus. Cela consiste à déterminer les processus de l'entreprise, leurs interactions et des critères de surveillance.
<u>Management par approche système :</u>	Ce type de management permet de gérer l'entreprise dans le but d'atteindre un objectif donné permet d'améliorer son efficacité et son efficience.
<u>Amélioration continue :</u>	L'amélioration continue d'un système de management de la qualité consiste à augmenter la performance interne et la satisfaction des clients. La recherche d'amélioration doit être permanente et continue. Les retours d'information des clients, les audits et la revue du système de management de la qualité sont également utilisés pour identifier des opportunités d'amélioration.
<u>Approche factuelle pour la prise de décision :</u>	Afin de prendre de bonne décision, il est nécessaire de s'appuyer sur des informations fiables. Pour cela, ces informations doivent donc être disponibles et sous une forme permettant leur analyse et leur compréhension.

Les principes de l'ISO 9001 peuvent s'appliquer à la formation professionnelle :

Orientation client : la communication se fait oralement avec des entretiens avant l'inscription avec les apprenants afin de connaître leurs attentes. Elle se fait également tout au long de la formation afin d'adapter la formation à leurs besoins. L'entretien qui se fait au

cours de la formation est important car les attentes des apprenants évoluent tout au long de la formation grâce aux différents modules mais surtout lors de leur stage en entreprise.

Leadership : la stratégie dans le secteur de la formation professionnelle consiste à déterminer les formations mettre en place et à choisir les intervenants. Les intervenants doivent avoir des connaissances techniques mais aussi les capacités pédagogiques pour devenir formateur.

Implication du personnel : afin de responsabiliser le personnel il est essentiel de définir un cadre et par conséquent des responsabilités. Ainsi, les référents de formation sont chez ANTEE Formation totalement libre d'exercer leurs fonctions comme ils le souhaitent. Ils doivent gérer le recrutement des candidats mais aussi l'organisation de la formation. Les formateurs eux doivent délivrer la prestation de formation en fonction des modules qui sont définis dans le référentiel du titre professionnel.

Approche processus : permet d'analyser chaque processus, leurs performances et de faire des propositions d'amélioration.

Management par approche système : permet de clarifier le fonctionnement de l'entreprise et de supprimer les activités doublons. Grâce à ce système, la gestion administrative est centralisée dans les organismes de formations ce qui permet d'avoir des documents modèles permettant une harmonisation des méthodes.

Amélioration continue : Ce principe est souvent représenté par la « roue de Deming » qui repose sur 4 critères :

- **Plan** (Planifier, prévoir) : l'offre de formation
- **Do** (faire) : réaliser la prestation de formation
- **Check** (Vérifier) : la satisfaction des apprenants et des financeurs
- **Act** (Réagir) : procédure de dysfonctionnement

Approche factuelle pour la prise de décision : Pour avoir de bonnes informations la mise en place d'indicateurs et tableaux de bord pertinents permet de répondre à ce besoin et facilite la prise de décision. Dans les organismes de formation, ces indicateurs peuvent portés sur la satisfaction des apprenants (taux de réussite aux examens, fiche de satisfaction ...), sur le niveau stratégique (% de difficultés de recrutement, % de financements accordés par formation ...).

Le système de management de la qualité se formalise par un document qui regroupe toutes les informations sur la qualité : le manuel qualité.

C. Le déploiement de la démarche qualité

1/ Le manuel qualité

Un manuel qualité est un document essentiel du système de management de la qualité. Il reprend tous les éléments de la politique qualité de l'entreprise.

C'est un outil de communication en interne et en externe, ainsi pour être efficace il doit convaincre et par conséquent être simple et facilement compréhensible.

En interne, il peut servir à faciliter l'intégration de nouveaux collaborateurs dans l'entreprise mais aussi les sensibilisés à la politique qualité de l'entreprise. En externe, il présente l'entreprise et son fonctionnement et par conséquent sert à donner confiance sur la maîtrise de la qualité du métier. Mais il peut être aussi un outil pour démontrer un système qualité lors de réponses aux appels d'offres mais aussi un outil pour rassurer les autorités.

Dans le domaine de la formation professionnelle, ce manuel sert à la communication externe mais aussi à rassurer les organismes financeurs sur la qualité des prestations de formation.

Pour réaliser un bon manuel qualité, il faut donc définir l'objectif de ce manuel qualité afin d'adapter le manuel en fonction du besoin. Cependant, ce manuel contient des informations sur :

- Le domaine et le périmètre d'application du système qualité : c'est-à-dire préciser les activités et les sites couverts par le système qualité. Il sert également à déterminer les exigences qualités qui s'appliquent à l'entreprise.
- La présentation de l'entreprise, des activités, des produits et des clients : afin de mieux faire comprendre aux nouveaux collaborateurs les spécificités de l'entreprise.
- La lettre d'engagement de la direction et la politique qualité : la politique qualité doit être illustrée et le manuel a ce rôle. De plus, la lettre d'engagement permet de savoir quel est le rôle de la direction dans la politique qualité.
- L'organigramme présentant l'organisation humaine de l'entreprise : cela permet aux nouveaux collaborateurs et aux clients de mieux comprendre le mode de fonctionnement mais aussi savoir à qui s'adresser en cas de besoin.
- La description des processus grâce à la cartographie des processus : permet de mettre en place l'approche processus définit dans le système de management de la qualité.
- Les procédures

En théorie, le système de management de la qualité est souvent formalisé sous la forme d'un manuel qualité. Seulement, on peut avoir une démarche qualité sans toutefois formalisé leur démarche qualité dans un manuel qualité. C'est le cas chez ANTEE Formation qui ont mis en place des outils permettant d'offrir un service de qualité mais ils ne possédaient aucun document qui formaliser l'ensemble de ses outils.

2/ La création du manuel qualité et de la cartographie

Pour créer le manuel qualité et notamment la partie sur l'analyse des processus, il faut réaliser une analyse qui comporte 2 étapes :

- L'étude des activités de l'entreprise
- La liste des activités de l'entreprise

L'étude des activités de l'entreprise, consiste à discuter avec l'interlocuteur prévu par l'entreprise pour aider à la conception du manuel qualité. Avant de lister les activités de l'entreprise, il faut se demander :

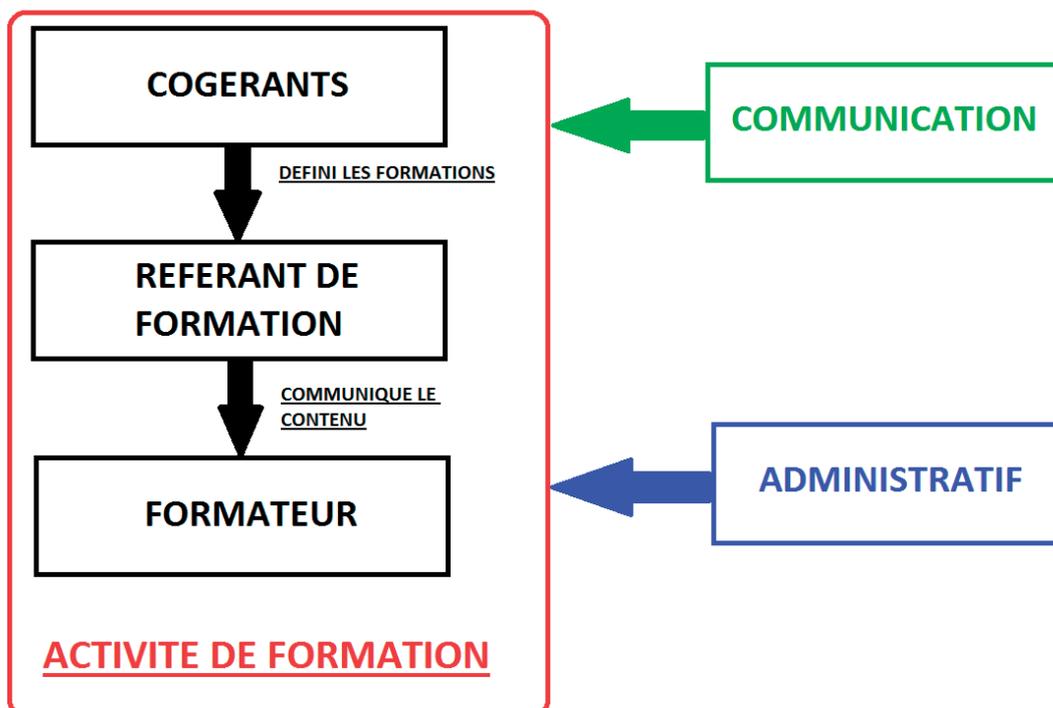
Quelle est la nature du service/produit que l'entreprise propose ?

A partir de cette question, on peut obtenir les informations sur la clientèle, les fournisseurs, les différents types d'intervenants dans l'entreprise (nombre d'associés, de salariés) et leurs responsabilités mais aussi le style de management pratiqué dans l'entreprise. Ainsi, on peut identifier les différentes parties de l'entreprise puis par exemple créer un organigramme.

La liste des activités de l'entreprise, une fois faite, elle va servir à faire une description des activités avec les différents intervenants, les différentes ressources et les différentes méthodes. Identifier les différentes interactions est importants pour l'étape suivante : la création de la cartographie des processus.

Une fois la liste des activités et la description des activités qui est faite, on réalise un schéma de l'organisation qui va faciliter la création de la cartographie des processus.

Schéma de l'organisation d'ANTEE Formation :

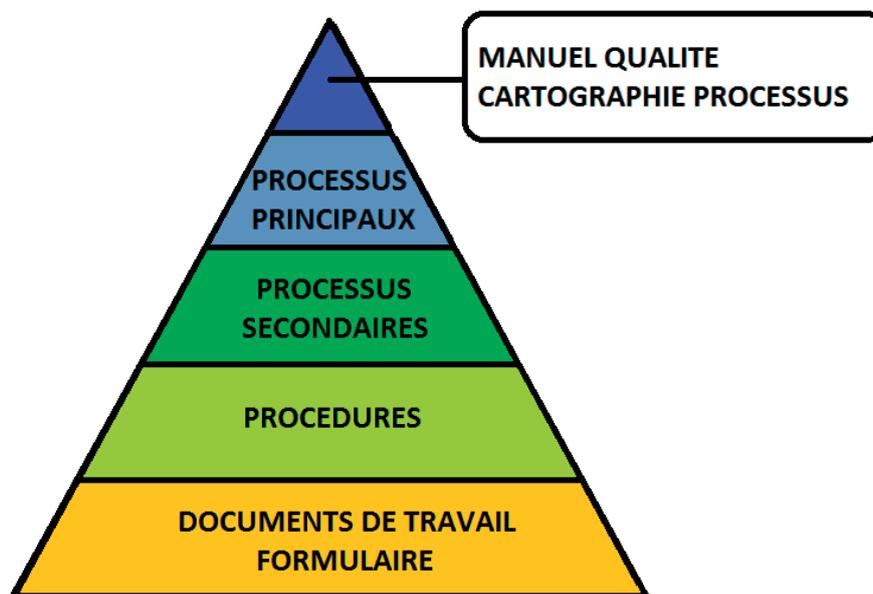


3/Architecture des activités

Selon la définition ISO 9001, un processus est un ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie. Dans le secteur de la formation professionnelle, les éléments d'entrées sont les exigences de l'apprenant et des parties prenantes. Et les éléments de sorties sont de délivrer une prestation de formation conformément aux exigences.

Il faut distinguer les processus, les procédures et les instructions de travail. Pour cela, il existe une pyramide documentaire qui permet de mieux comprendre l'importance des processus, des procédures et des instructions de travail.

Schéma d'une pyramide documentaire :



On peut définir les processus comme étant un ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforme des éléments d'entrée en éléments de sortie. Ainsi, les processus dans un organisme de formation c'est un ensemble d'activité qui permet aux apprenants d'acquérir des connaissances dont ils ont besoin pour leur carrière professionnelle. L'ensemble de ses activités ne concernent pas seulement « l'action de formation » mais toutes les actions qui sont nécessaires afin que l'action de formation se déroule dans les meilleures conditions.

Les spécificités de l'architecture du management de la qualité d'un organisme de formation sont :

- Les documents de travail et les formulaires ne servent que de preuve et sont stockés en cas de besoin d'information
- Les procédures sont peu nombreuses, essentiellement au niveau de l'évaluation de la satisfaction des parties prenantes.
- Les processus secondaires sont en grande partie liés à la partie administrative
- Les processus principaux concernent le cœur du métier c'est-à-dire la formation professionnelle

4/Cartographie des processus

La cartographie des processus synthétise l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise pour permettre d'expliquer le fonctionnement. Ainsi, il décrit l'ensemble des processus de l'organisation.

Au sein de la cartographie des processus, il existe 3 types de processus :

- **Processus de pilotage** : c'est l'ensemble des processus qui détermine la stratégie de l'entreprise.
- **Processus opérationnels** : c'est l'ensemble des processus qui constitue le cœur du métier de l'entreprise.
- **Processus support** : c'est l'ensemble des activités qui sont indispensables au bon fonctionnement des processus opérationnels.

Cependant, la cartographie des processus ne suffit pas à rendre l'organisation lisible. Il faut donc compléter cette cartographie par des documents tels que des logigrammes des processus ou sous-processus, une description des processus et des procédures.

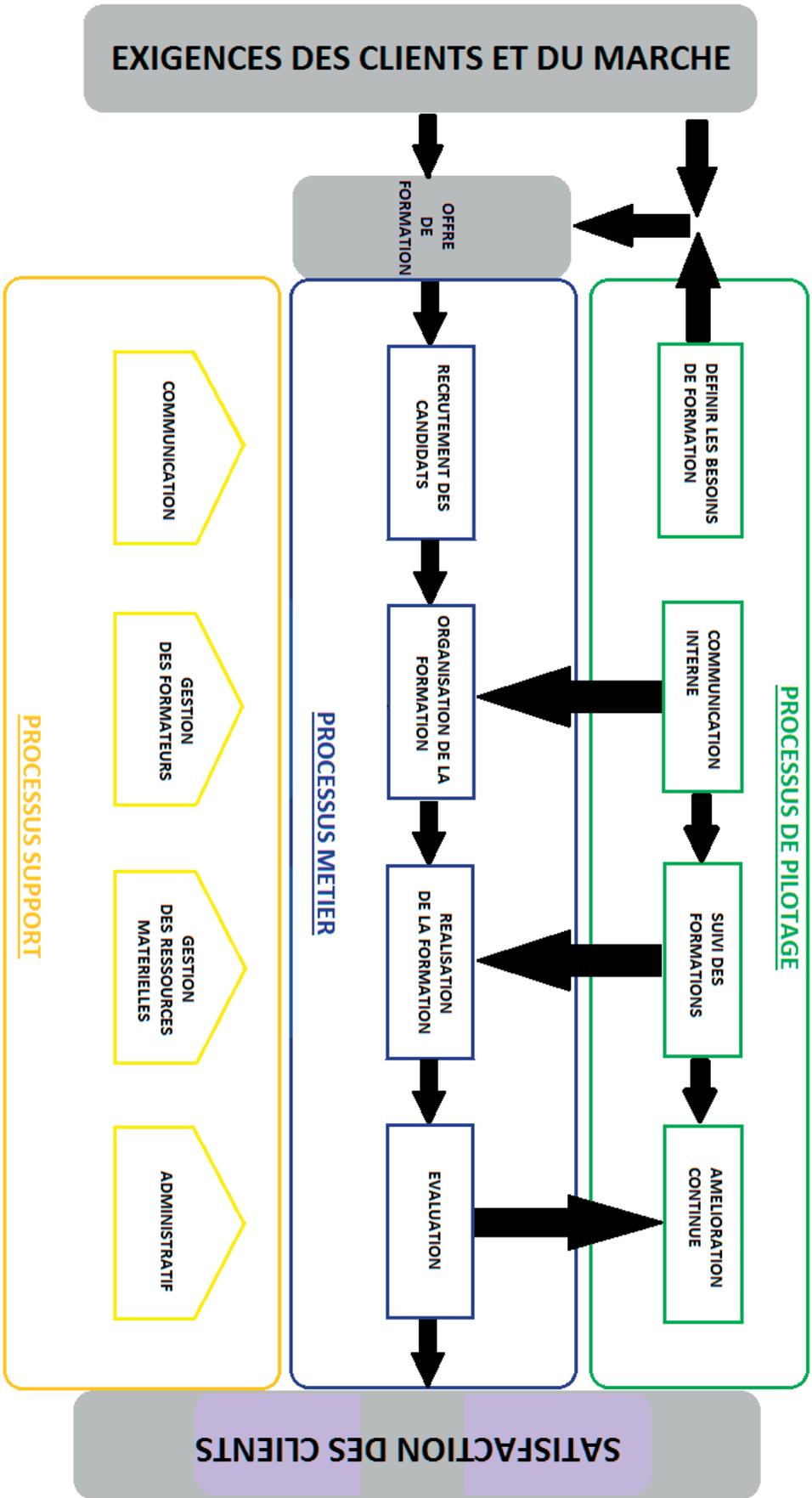
Afin de réaliser la cartographie des processus, il a fallu utiliser le schéma de l'organisation d'ANTEE Formation (***cf. L'analyse l'organisation et de l'activité de l'entreprise***), cependant les informations nécessaires sont insuffisantes. Pour obtenir des informations, on peut réaliser une étude documentaire ou réaliser un questionnaire. L'entreprise n'ayant jamais formalisé son style de management de la qualité, la seule source d'information était le questionnaire.

Ce questionnaire sert à conducteur lors l'entretien individuel. Pour mieux comprendre, les missions, les responsabilités et leurs méthodes de travail ...

A partir des informations recueillies grâce aux entretiens et au schéma de l'organisation de l'entreprise, il faut identifier chaque processus, le nommer et définir le type de chaque processus.

Une fois les processus identifiés, il faut identifier les interactions entre les processus, définir les procédures de chaque processus puis on regroupe toutes les informations au sein d'un document unique : la cartographie des processus.

La cartographie des processus d'ANTEE Formation :



La cartographie d'ANTEE Formation est identique au niveau des processus opérationnels par rapport aux autres organismes de formation. Seulement les spécificités d'ANTEE Formation se remarquent au niveau des processus de pilotage. L'entreprise libérée voulue par les dirigeants provoque une modification au niveau du degré de contrôle des activités et par conséquent des processus de pilotage.

Dans le domaine de la formation, les processus de pilotage d'ANTEE Formation interviennent à différents niveaux.

Tout d'abord, il y a le processus « Définir les besoins de formation » qui va permettre de décider quelles sont les formations qui sont lancées. L'étude des interactions entre processus a permis de mettre en évidence l'importance de ce processus car ce processus permet de définir l'offre de formation qui va permettre de savoir si la formation est en adéquation avec les exigences des apprenants et des organismes financeurs.

La communication interne est un processus qui est stratégique car la circulation de l'information est très importante dans le domaine de la formation professionnelle car il existe peu de procédure « papier » surtout chez ANTEE Formation qui avec le management de l'entreprise libérée a enlevé toutes les procédures et les contrôles inutiles. Par conséquent la communication est importante, cela permet aux référents de formation de communiquer avec les autres formateurs sur le contenu de la formation, les outils pédagogiques ...

Le suivi des formations est un processus très important chez ANTEE Formation car étant une entreprise libérée, elle laisse beaucoup d'autonomie à ses intervenants, mais il faut bien que les co-gérants contrôlent un minimum les formations tant au niveau de la qualité (taux de réussite ...) qu'au niveau financier (compte de résultat pour chaque formation). Le suivi des formations se fait également par des entretiens entre les référents de formation et les apprenants lors de la formation pour recueillir le ressenti des apprenants. Ces entretiens sont importants car cela permet de s'adapter aux apprenants et par conséquent améliorer la qualité de l'enseignement.

L'amélioration continue est un processus stratégique car il fait partie des 8 critères définis par l'ISO 9001 d'un système de management de la qualité. Ce processus se traduit par analyser toutes les informations recueillies auprès des parties prenantes (apprenants et organismes financeurs) afin d'identifier les voix d'amélioration. Chez ANTEE Formation, on fait remplir des fiches d'évaluations aux apprenants qui sont analysées. La philosophie d'ANTEE Formation est « d'apprendre autrement » par conséquent, les formateurs sont encouragés à créer de nouvelles méthodes pédagogiques dans le but de transmettre le savoir différemment.

Par exemple, ils adaptent le fonctionnement des jeux de société à la formation professionnelle pour adulte. Il change les règles en intégrant le contenu qu'ils veulent faire transmettre aux apprenants. Dans la démarche qualité voulue par l'entreprise, nous avons

décidé de créer un livre pédagogique avec toutes les méthodes pédagogiques propres à ANTEE Formation. Ce livre est une preuve de la qualité de la prestation de formation.

Les processus opérationnels aussi appelés processus métier sont tous les processus qui concernent le métier propre de l'organisation c'est à dire la formation :

Le processus « Recrutement des candidats » est constitué de 2 procédures avec l'information des candidats et l'accompagnement des candidats dans l'obtention d'un financement. Cette partie est essentielle au développement des organismes de formation car un bon fonctionnement de ce processus permet d'avoir un nombre d'apprenants conséquents et par conséquent un chiffre d'affaire qui augmente. Ce processus chez ANTEE Formation est assez efficace au niveau du renseignement et de l'accompagnement mais il reste des pistes d'amélioration pour « aller chercher » des candidats supplémentaires.

Le processus « Organisation de la formation » consiste à orchestrer les ressources matérielles et humaines en fonction du contenu de la formation. Ce processus a une interaction avec le processus « communication interne » car il facilite l'organisation de la formation.

La « réalisation de la formation » est de très loin le processus le plus important de toute la cartographie des processus car ce processus est le cœur du métier de la formation professionnelle pour adulte. C'est à ce niveau où le management de la qualité est le plus utile. Mais obtenir une formation de qualité n'est pas si compliqué. Il faut un bon contenu, des formateurs ayant des qualités professionnelles et pédagogiques et des supports pédagogiques en adéquation avec le contenu. Le plus compliqué est de combiner ses 3 critères.

Pour obtenir une formation de qualité, ANTEE Formation a un contenu prédéterminé par le référentiel du titre professionnel et recrute des formateurs qui sont dans leur entourage professionnel ou des anciens apprenants. C'est avec cette pratique qu'ils s'assurent de la mentalité et des compétences des formateurs. De plus, les formateurs ne sont pas employés de l'entreprise mais ce sont des sous-traitants donc s'il y a des problèmes sur l'un des formateurs, il est plus facile de cesser la collaboration.

Le processus « évaluation » est essentiel dans le processus d'amélioration continue. Il regroupe l'évaluation de la satisfaction de l'apprenant qui est nécessaire pour l'amélioration continue mais aussi l'évaluation des acquis (examen). L'évaluation de la satisfaction des apprenants se formalise par une fiche qui permet de recueillir le ressenti des apprenants.

Les processus opérationnels ne peuvent pas fonctionner seuls, ainsi **les processus supports** sont là pour faire fonctionner les processus opérationnels :

- **Communication** : le pôle communication a un rôle important dans le processus de recrutement des apprenants. Il facilite le 1^{er} contact entre le référent de formation et l'apprenant.

- Administratif : c'est le processus support qui a le plus d'importance car c'est le pôle administratif qui récolte tous les documents nécessaires à fournir aux organismes financeurs. La satisfaction des organismes financeurs dépend de l'efficacité de la gestion du pôle administratif.
- Gestion des formateurs : consiste à recruter les formateurs dont l'organisation a besoin pour les titres professionnels. Le recrutement des formateurs est un véritable enjeu pour un organisme de formation car il délivre la prestation de formation et par conséquent avoir un « mauvais » formateur va avoir des conséquences sur la satisfaction des apprenants. C'est pour cela que les formateurs sont recrutés en fonction de leurs compétences techniques mais aussi pédagogiques.
- Gestion des locaux et du matériel : ce processus support est en interaction avec le processus métier « réalisation de la formation » car la logistique des locaux et du matériel est importante afin que tous les référents de formation aient les moyens de réaliser leur formation dans les meilleures conditions.

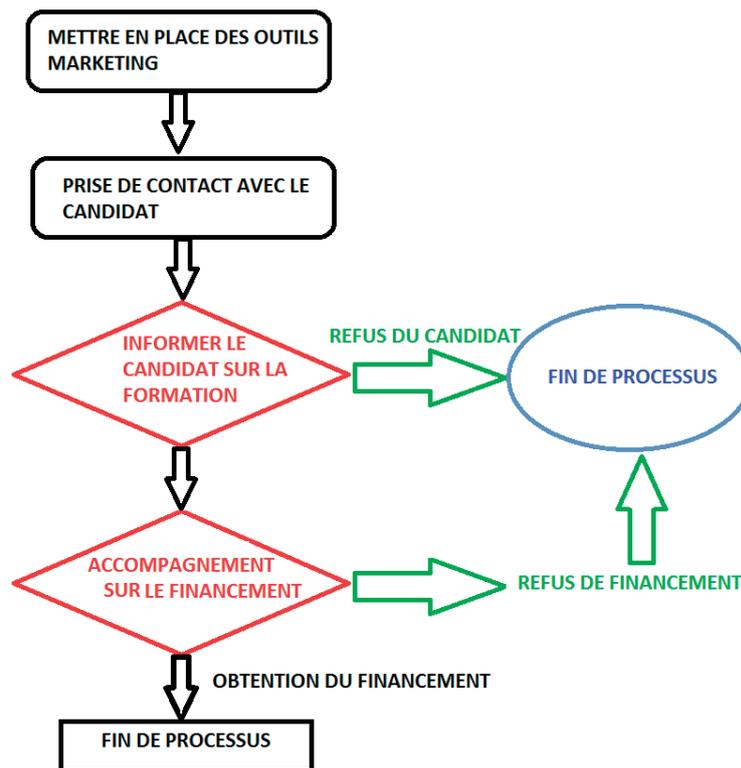
La cartographie des processus d'ANTEE Formation est quasiment identique aux cartographies des processus des autres organismes de formation car même si les pratiques du métier sont différentes, les exigences des apprenants et des organismes financeurs sont les mêmes.

Pour avoir une description plus précise des processus, nous avons mis en place des fiches processus. **(Annexe 3)**

5/ Analyse des procédures et des instructions de travail

Pour mieux comprendre l'utilité d'une procédure voici le logigramme de la procédure « Recrutement des candidats »

Logigramme procédure « Recrutement des candidats »



Comme nous pouvons le voir, il y a 2 procédures avec « **informer le candidat sur la formation** » et « **l’accompagnement sur le financement** ». Ce sont des procédures qui sont formées par des instructions de travail avec un entretien individuel entre le référent et le candidat qui contient la description de la formation, un test d’aptitude, la création d’un dossier candidat et l’établissement d’un devis.

C’est une étape importante car c’est à ce niveau que le management de la qualité opère. On peut contrôler la qualité des procédures par des indicateurs qualité. Ainsi, nous avons mis en place des indices qualité sur les différentes procédures :

- « **Informer le candidat sur la formation** » : % de candidat qui demande un devis
- « **Accompagnement sur le financement** » : % de candidat qui obtienne leur financement

Ces indicateurs vont permettre d’ajuster les méthodes de recrutement mais aussi identifier les formations qui ont les « bonnes méthodes » et par conséquent voir si ces méthodes peuvent être appliquées à toutes les formations.

Il existe une fiche procédure (**Annexe 4**) qui spécifie le fonctionnement de chaque procédure. On peut identifier dans les fiche procédure l’importance des instructions de travail qui servent de preuve à la qualité de l’entreprise. Elles sont essentielles à la satisfaction des apprenants et des organismes financeurs mais elles facilitent également la communication entre les différents acteurs de l’entreprise

Après avoir vu la façon dont mettre en place une démarche qualité dans un organisme de formation professionnelle pour adulte, il est important de répondre à la question :

Pourquoi se lancer dans une démarche qualité ?

D. Les avantages et les limites de la démarche qualité

1/ Les avantages

Les raisons de se lancer dans la qualité sont multiples :

- la pression des concurrents : la démarche qualité peut être utile pour aller chercher de nouvelles parts de marché.
- les exigences réglementaires : afin d'accéder à des marchés où les normes de qualités sont définies
- la nécessité d'améliorer la qualité des produits et des services : en cas d'augmentation des non-conformités
- le besoin de baisser les coûts de production : on va chercher à améliorer l'efficacité des processus
- la nécessité d'améliorer l'organisation et le management de l'entreprise
- standardiser le mode de fonctionnement de toutes les entreprises du groupe

La démarche qualité permet d'obtenir des résultats sur :

<u>Economique</u>	<u>Organisation</u>
Gain de productivité	Personnel plus responsabilisé
Fidélisation des clients	Processus simplifiés, mieux maîtrisés
Satisfaction accrue des besoins des clients	Une plus grande rigueur des méthodes
Meilleure image de l'entreprise	Une diminution des erreurs

Lien de confiance avec le client (preuve)	Une meilleure prise en compte des questions de sécurité et d'environnement
---	--

Dans le domaine de la formation professionnelle pour adulte, pendant longtemps les raisons du recours à la qualité ont été la pression des concurrents ou la nécessité d'améliorer la qualité des services de formation.

Seulement, depuis plusieurs années, il y a une tendance des organismes de formation à avoir des exigences sur la qualité des formations. Ces exigences se sont formalisées par le décret 2015-790 du 30 juin 2015 **(annexe 2)** relatif à la qualité des actions de la formation professionnelle continue.

ANTEE Formation est une entreprise libérée caractérisée par la suppression des contrôles inutiles et la limitation du poids de la hiérarchie. Ainsi, le management de la qualité doit être géré subtilement afin de ne pas diminuer l'efficacité organisationnelle de l'entreprise.

Pour cela, il faut adapter les mesures de la démarche qualité à l'organisation.

2/Limites

Pour avoir un service de formation de qualité, il faut satisfaire les exigences de l'apprenant et des organismes financeurs. Les exigences des organismes financeurs sont perceptibles car ils veulent de l'information. Cependant, les exigences des apprenants diffèrent en fonction des apprenants.

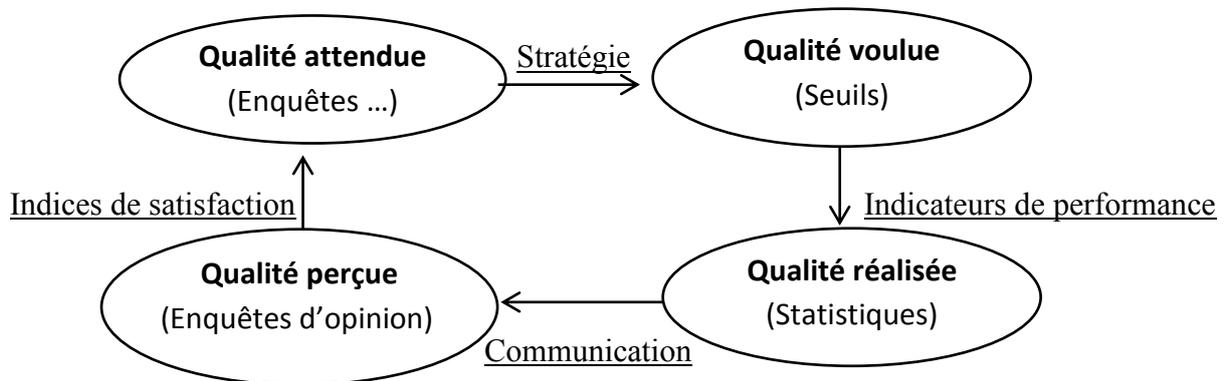
La prestation de formation est co-crée avec l'apprenant. Ainsi, il faut une formation de qualité et toute l'implication de l'apprenant pour satisfaire l'apprenant. Ce fonctionnement n'est pas compris de tous.

Ce phénomène a été facilement observable chez ANTEE Formation. Pendant longtemps la fiche d'évaluation de la prestation a été remplie après le résultat des titres professionnels et on observait que les apprenants qui rataient leur passage au titre ne remplissaient pas cette évaluation de manière objective car l'apprenant ne retient ce qui ne marche pas car pour lui ce qui marche est une normalité.

On peut donc conclure que la satisfaction des apprenants et par conséquent la qualité de la formation n'est pas seulement due au management de la qualité de l'organisme de formation.

De plus, le service de formation professionnelle est un service immatériel, intangible et par conséquent la standardisation est impossible car pour avoir une prestation de formation de qualité, il faut que le formateur s'adapte à son public. C'est pourquoi, on ne peut pas harmoniser les méthodes et donc garantir la même qualité sur les différentes formations proposées par un organisme de formation.

Il existe 4 types de qualités :



La perception de la qualité d'un service de formation professionnelle varie en fonction des apprenants. Par conséquent, les résultats obtenus sur les fiches d'évaluations sont difficilement analysables.

La qualité réalisée est en formation professionnelle formalisée par des statistiques sur le retour à l'emploi. La communication faite sur ces chiffres est à relativiser car le marché de l'emploi est fluctuant.

3/Les freins à la démarche qualité

Malgré les éléments qui plaident en faveur d'une démarche qualité, il existe souvent quelques freins qu'il s'agit de surmonter. Ces freins sont multiples :

- le client : car écouter les exigences client va à l'encontre de la logique de la rentabilité et de la production
- le manque de temps : car les rythmes de travail sont souvent très élevés. Pour y remédier, un responsable qualité doit permettre de mener la démarche à son terme dans un délai raisonnable. La qualité permettra de faire des gains de temps par des actions sur les processus (amélioration ou simplification)
- les méthodes de la qualité : l'utilisation d'outils et des méthodes de la qualité nécessite souvent une formation. Si les outils et les méthodes sont pertinents et utiles alors l'investissement de la formation des salariés sera vite rentabilisé
- la résistance au changement du personnel : il est difficile de lever ces résistances au changement. Le travail en commun ou la participation des salariés aux changements permettent souvent de lever ces réticences.
- les fausses idées : par exemple que la qualité est l'affaire des grandes entreprises
- les coûts de la qualité : c'est un investissement mais si cela est bien mis en place, alors les coûts seront très vite rentabilisés
- la "paperasse" : La bureaucratie liée à la certification et notamment due aux exigences documentaires fait peur aux dirigeants des entreprises

Le risque principal d'une démarche qualité pour un organisme de formation c'est la peur de la bureaucratie car la relation client-fournisseur concerne 3 acteurs et par conséquent chaque acteur a besoin d'information pour fonctionner.

Ainsi, les feuilles de présences, les différentes attestations, les dossiers de financement sont des formalités administratives que l'on ne retrouve pas forcément dans une entreprise « classique ».

ANTEE Formation est une entreprise libérée qui veut laisser le maximum d'autonomie à ses intervenants. La bureaucratie réduit l'autonomie car elle crée un cadre et par conséquent des contraintes.

L'arrivée de contrainte aurait pu provoquer une résistance au changement mais cela n'a pas été le cas car les intervenants étaient conscients de la nécessité de la mise en place de la démarche qualité.

Ainsi, avec cet exemple on peut prouver l'importance d'impliquer et de faire comprendre les enjeux de la qualité à tous les collaborateurs d'une entreprise.

II. Les outils de la démarche qualité

Après avoir défini pourquoi les organismes de formation se lancent dans une démarche qualité, il faut déterminer comment matérialiser cette démarche qualité.

Pour cela, il existe une multiplicité d'outils.

A. Les différents outils de la démarche qualité

1/ La certification, l'accréditation et labélisation

La certification est une procédure encadrée par la loi par laquelle une tierce partie donne l'assurance écrite qu'un produit, processus ou service est conforme à un référentiel.

Le label garantit un niveau de qualité au moins égal au cahier des charges donné. Attention, celui-ci peut provenir d'un organisme public ou privée. C'est pourquoi il convient de faire attention au sérieux et à la fiabilité de cet organisme.

L'accréditation est une pratique par laquelle un organisme faisant autorité reconnaît formellement qu'un organisme ou un individu est compétent pour effectuer des tâches spécifiques. C'est donc une procédure qui permet de reconnaître des compétences qui donnent une qualité au produit ou au service et par conséquent donne de la légitimité à l'organisme accrédité. L'accréditation est donnée en fonction du respect à un référentiel qui décrit les critères d'évaluation élaboré par un ensemble d'experts.

L'accréditation est souvent utilisée dans les domaines encadrés par la loi comme la médecine, la presse ...

Ainsi, la différence entre la certification et la labélisation c'est que les pratiques de labélisation ne sont pas encadrées par la loi. Le choix entre un label et la certification se fait donc en fonction des besoins et des exigences des clients, du marché, de la profession ...

On peut également différencier l'accréditation des autres outils qualités car l'accréditation te donne le droit d'exercer la profession.

La certification et la labélisation sont utilisées pour créer un lien de confiance avec les tiers car la certification apporte une preuve sur la conformité :

- des personnes : consiste à évaluer l'aptitude du personnel
- des produits/services : le produit ou le service répond bien aux exigences du référentiel
- de l'organisation : l'entreprise répond bien aux exigences du référentiel

2/ Les certifications dans le domaine de la formation professionnelle

Certaines certification comme l'ISO 9001 sont multi-secteurs, ainsi certains organismes de formation sont certifiés ISO 9001. L'avantage principal de l'ISO 9001 c'est la notoriété de la norme car l'ISO 9001 est une certification mondialement connue ainsi il est facilement identifiable par les parties prenantes. Cependant, c'est une certification plurisectorielle et donc pas adaptée aux organismes de formation. L'application de cette certification va être difficile et va être couteux car elle touche tant le métier de formation que le niveau managériale de l'entreprise. L'ISO 9001 est donc souvent utilisé par les grosses structures (AFPA) de formation professionnelle mais n'est pas adapté aux PME de formation professionnelle.

Dans le domaine de la formation professionnelle, il y a **des certifications sur les personnes**, c'est-à-dire sur les formateurs. Il y a par exemple l'ICPF & PSI est un organisme de certification des professionnels de la formation et du conseil. L'utilité de cette certification c'est de reconnaître la compétence du formateur.

Cependant, il y a une limite : la qualité du formateur n'est absolument pas révélatrice de la qualité de l'enseignement car pour un bon enseignement il faut :

- un formateur de qualité
- un contenu en adéquation avec les besoin des apprenants
- que les formateurs aient des ressources pédagogiques à disposition

Le contenu des formations est dicté par les organismes de formation, les ressources pédagogiques sont mis à disposition des formateurs donc le formateur est tributaire de ces deux critères pour faire un enseignement de qualité.

Puis il y a **les certifications de l'organisation**. L'avantage de ce type de certification c'est que les exigences du référentiel interviennent sur tous les processus de l'organisme de formation (opérationnelle, support et de pilotage). Ainsi, ce type de certification permet de reconnaître les organismes de formation qui ont un système de management de la qualité performant. L'avantage de ce type de référentiel est aussi son principal inconvénient car le niveau d'exigence est élevé et par conséquent cela peut impliquer un nombre de modification ou de création de procédures qui peuvent avoir une incidence sur le fonctionnement de l'organisation.

Parmi les certifications de l'organisation, il y a l'ISO 29990 et NF 214. Ces référentiels sont peu utilisés par le coût d'obtention est important. Ainsi afin de reconnaître la qualité des organismes de formation, le décret 2015-790 va inciter les organismes de formation à se certifier. Ainsi, on a pu voir l'émergence de nouveau référentiel plus abordable et moins contraignant au niveau des exigences avec le VeriSelect Formation, l'Icert ...

La loi n'oblige pas à la certification des organismes de formation, seulement la certification va rassurer les organismes financeurs sur la qualité de l'organisme de formation.

C'est dans ce cadre que les organismes certificateurs ont saisi l'opportunité de créer des certifications moins lourdes que les certifications « classiques » mais répondant aux 6 critères du décret. Afin d'encadrer les nouvelles certifications, seules les certifications reconnues par le CNEFOP (Conseil national de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles) seront reconnues par les organismes financeurs.

Les organismes de formation peuvent également utilisés **la labellisation** avec l'OPCF qui permet d'avoir une reconnaissance de la profession sur le service de formation. Ce label est beaucoup utilisé par les organismes de formation car le référentiel est peu exigeant et son coût est abordable.

Pour être reconnu comme « organisme de formation » il faut avoir une **accréditation** auprès de la Direction Régionale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (DRTEFP). Suite à cette accréditation, un numéro de déclaration est fourni à l'organisme de formation. Ce numéro est obligatoire pour facturer des prestations de formation.

Tableau récapitulatif :

	<u>Certification</u>	<u>Labélisation</u>	<u>Accréditation</u>
<u>Obligatoire</u>			DRTEFP
<u>Facultatif</u>	ISO 9001, ISO 29900 et	OPCF	

	N 214		
<u>Conseiller</u>	VeriSelect, Icert, SGS ...		

Après avoir identifié les différents outils permettant de formaliser la démarche qualité, il faut choisir l'un de ses outils.

Pour choisir le bon outil, les organismes de formation ont différents critères afin de matérialiser une démarche qualité en adéquation avec le fonctionnement de l'entreprise.

B. Les critères de choix du référentiel

La certification du système qualité d'une entreprise a plusieurs objectifs dont démontrer que le système qualité est conforme à un référentiel ce qui permet d'assurer le niveau de qualité souhaité par le client.

Mais cela ne suffit pas car il faut prouver que les conditions réelles de fonctionnement de l'entreprise sont parfaitement conformes aux objectifs et au système de management de la qualité.

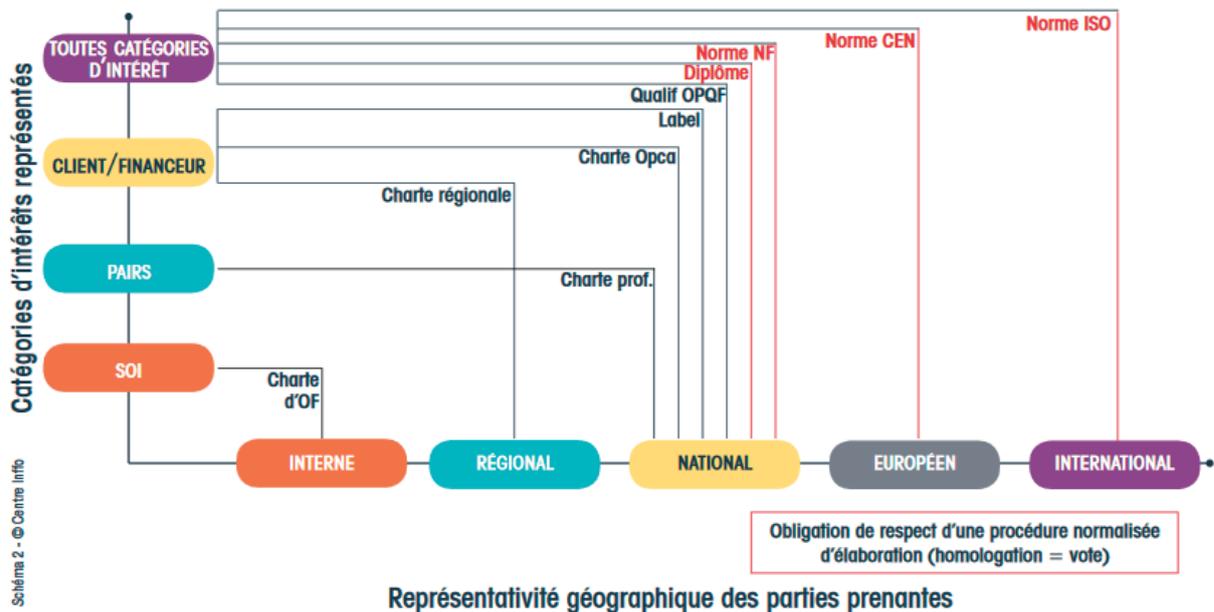
Puis il permet de suivre l'évolution de la performance du système qualité afin que celui-là soit fiable, évolutif, efficient et que son application restera conforme dans le temps.

Le choix du référentiel de certification est choisi en fonction de plusieurs critères.

1/ Amélioration de la satisfaction des clients et augmentation de leur fidélité

L'objectif d'une certification est de satisfaire au maximum la clientèle mais aussi accéder à de nouveaux marchés. Dans le domaine de la formation professionnelle, certains appels d'offre ont dans leur cahier des charges un certain niveau de certification.

Schéma représentatif des catégories des centres d'intérêts géographique



2/ Respect des exigences normatives en matière de procédés

Concernant le décret 2015-790, la certification est nécessaire à la survie des organismes de formation car sans certification il y a un risque allant de la perte d'au minimum 40% de CA et par conséquent la fermeture de l'entreprise.

3/ Efficience de l'organisation

La certification va permettre à l'organisation d'améliorer ces processus et ces procédures mais aussi mieux définir les responsabilités. La définition des rôles dans un organisme de formation est simple car il y a peu de type d'intervenants (gérants, référents, administratifs et formateurs).

La certification peut donc permettre d'améliorer la performance de réalisation de la prestation de formation et va permettre d'optimiser l'efficacité de fonctionnement au niveau de l'organisation et de la structure.

4/ Prix d'obtention de la certification

C'est un critère essentiel car plus la certification est reconnue, plus le prix augmente. Ainsi, l'ISO 29990 et NF 214 ont une reconnaissance internationale et nationale donc le coût d'obtention est élevé à cause de 2 critères :

- Le nombre d'exigence est plus élevé donc le nombre potentiel d'action corrective est élevé. Certains changements ont un coût élevé comme la mise en place d'un serveur sécurisé cependant d'autres changements ont un coût très réduit comme la création d'un formulaire.
- Le coût de l'audit de certification et des audits de surveillance est élevé car le nombre exigence et la complexité des exigences font augmenter la quantité de travail.

L'avantage des référentiels come VeriSelect, Icert ... c'est que le nombre d'exigence est réduit aux exigences présentes dans le décret 2015-790 et par conséquent le coût est moins élevé.

Nous avons décidé de choisir le référentiel qui a un prix abordable mais qui puisse facilement s'adapter à l'organisation. Avant de choisir, nous avons réfléchi à la mise en place de la certification et surtout des changements à prévoir.

Appliquer le référentiel sans planification et sans réflexion est le piège à éviter car à ce moment-là, on perd toute le sens et l'efficacité d'une certification. La certification ne consiste pas en une simple application des exigences du référentiel mais en une application du sens.

Si l'on comprend le sens des exigences alors cela devient facile de trouver des solutions aux changements à prévoir pour satisfaire les exigences du référentiel. De plus, si les actions correctrices sont réfléchies, on augmente les chances de ses mesures d'être efficaces.

Le risque principal d'une certification c'est de se tromper sur le choix du référentiel. Choisir un référentiel pas adapté à l'entreprise risque de n'être pas suffisant pour rassurer le client sur la performance du système qualité de l'entreprise.

Exemple : Un organisme de formation choisie une certification non homologué par le CNEFOP donc cette certification n'est pas reconnue comme répondant au décret 2015-790 donc les organismes financeurs refusent des financements car ils ne sont pas rassurés sur le système qualité.

Choisir un mauvais référentiel a aussi des incidences sur l'organisation car les exigences du référentiel ne sont pas en adéquation en fonction des besoins du système de management de la qualité de l'entreprise. Donc il y a des risques de paralysie de l'organisation, des procédures qui ralentissent l'organisation ou qui réduisent la performance du système qualité de l'organisation.

Exemple : Un organisme de formation choisi de mettre en place une certification ISO 29990. Le système peu conventionnel fonctionnait très bien mais l'application de l'ISO 29900

implique une refonte de l'organisation. Quelques mois après l'entreprise fait marche arrière car la performance de l'organisation a nettement diminué et des problèmes sur la satisfaction des clients sont apparues.

Au vue de la notoriété des référentiels ISO, les décideurs ont tendances à vouloir mettre en place de l'ISO dans leur entreprise. Seulement, il y a des risques de surcoût de la qualité quand le bénéfice apporté par la certification est inférieur au coût de la certification. C'est pourquoi, il faut toujours réfléchir aux bénéfices d'une certification

Exemple : Un organisme de formation dont son marché principal est la région met en place une certification ISO qui lui coûte plus de 20 000 € alors qu'une certification Icert coûte 6000€ procure les mêmes bénéfices.

C. La préparation à la certification : l'audit qualité

1/ Etudes documentaire

Consiste à analyser toutes les documents utilisés dans le fonctionnement de l'entreprise. L'avantage de l'étude documentaire c'est que l'on peut analyser le type d'information qui est nécessaire dans le fonctionnement de l'entreprise. Il permet également de mettre en évidence des dysfonctionnements grâce à des traces écrites sur le contrôle de la qualité.

Cependant, cette étude documentaire est insuffisante car elle ne permet pas de comprendre entièrement le fonctionnement de l'entreprise. Mais cela donne une indication sur les preuves écrites nécessaires à la certification.

Cette étude documentaire est complétée par des entretiens ou des questionnaires envers le personnel.

2/ Entretien ou le questionnaire

L'entretien et le questionnaire se différencient sur la qualité des informations recueillies et sur la difficulté d'exploiter les informations.

Nous avons préféré faire un entretien car les éléments recueillis sont généralement plus riches car plus développés, puisque l'enquêteur peut reformuler, peut faire préciser certains points et creuser d'autres aspects.

De plus, l'entretien permet de faire la rencontre avec les personnes qui font parties de l'organisation auditée. Cette rencontre permet d'identifier les points sensibles du changement et par conséquent la résistance au changement. A partir de là, pour éliminer la résistance au changement, on peut impliquer les collaborateurs dans le processus du changement. En les faisant devenir « acteur » du changement on élimine cette résistance au changement.

Les sujets abordés sont définis en fonction du référentiel de la certification choisis. Nous avons fait le choix de ne pas respecter cette règle et de prendre le référentiel avec le niveau d'exigence le plus élevé (ISO 29990). Ce choix est fait tout d'abord pour récolter un maximum d'information pour établir le manuel qualité mais aussi dans le but d'anticiper dans un futur à moyen terme la certification ISO 29990.

Les sujets abordés varient en fonction de l'interlocuteur. Tout d'abord auprès des référents de formation, le sujet abordé est l'organisation et la gestion de la formation avec comme relance possible le recrutement des candidats et des formateurs, l'évaluation de la satisfaction de l'apprenant ...

Ensuite, il y a les formateurs les sujets abordés sont plus d'ordres pédagogiques avec le contenu, les supports, les relations avec les apprenants ...

Puis, les sujets abordés avec les personnes du pôle administratif sont la nature des documents qui doivent être utilisés, l'état des relations avec les organismes financeurs ...

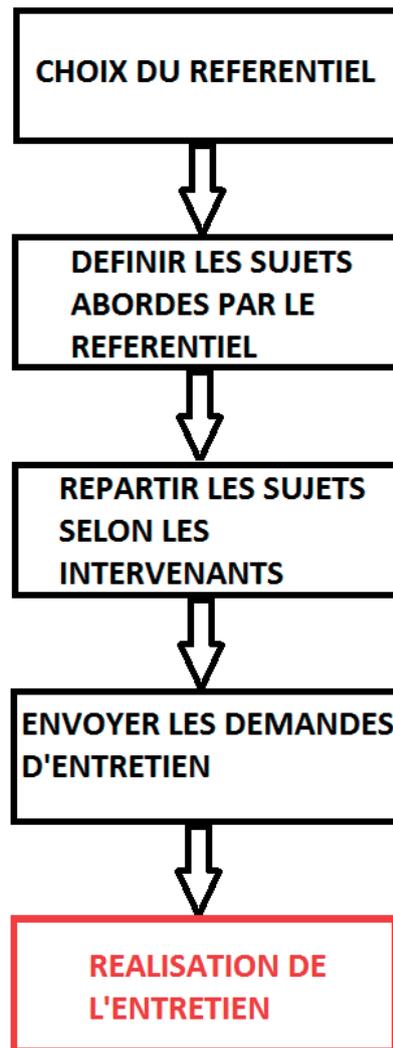
Pour terminer, les questions managériales sont posées aux co-gérants et notamment sur la prise de décision au sein du conseil des co-gérants mais aussi le suivi et le contrôle des formations ...

Avant de débiter l'entretien et les sujets à aborder, il faut expliquer l'objectif de l'entretien puis commencer l'entretien par des questions introductives qui mettent en confiance la personne auditée, puis après les thèmes plus précis sont traités.

Lors de l'entretien, une prise de note est prévue. Pour faciliter la prise de note, le guide d'entretien (**Annexe 5**) a été testé en amont. Les guides d'entretien sont ensuite conservés. A partir de là, la phase « entretien » est terminée.

Au total, nous avons eu 22 entretiens allant de 20 minutes à 1 heure en fonction de la personne auditée. Nous avons choisis de faire autant d'entretien que nécessaire pour obtenir les informations qui sont utiles, dès que les informations récoltées deviennent redondantes, nous avons fait le choix d'arrêter les entretiens.

Schéma synthèse de l'étape « entretien » de l'audit qualité :



3/ Faire apparaître des écarts

L'étape préalable avant de faire apparaître des écarts c'est d'analyser l'information recueillie lors de l'étude documentaire et des entretiens.

Puis on fait apparaître des écarts dans le rapport d'audit. La 1ère étape consiste à répartir les thèmes abordés dans le référentiel de certification entre les différents processus.

Exemple :

Référentiel SGS-ICS

F.24 Une enquête de satisfaction annuelle envoyée aux financeurs

Pour une formation dispensée en année N, un questionnaire de satisfaction est adressé aux financeurs pour chaque année N au plus tard le 30 avril de l'année N+1.

Ce questionnaire, permet une évaluation sur la base d'un barème à quatre niveaux (très insuffisant - insuffisant – satisfaisant – très satisfaisant), et est construit sur la base d'une trame reprenant a

minima les items suivants :

- Notre offre de formation est-elle accessible et claire ?
- Les devis transmis pour les prestations de formations étaient-ils suffisamment détaillés ?
- Suite à une formation, avez-vous reçu de la part de notre organisme les documents administratifs qui vous sont nécessaires ?
- Nos délais de traitement sont-ils conformes à vos attentes ?
- La facturation de la formation dispensée correspond-elle au devis établi ?

Une question portant sur la satisfaction globale est posée : il est demandé au stagiaire de noter sur une échelle de 1 à 10 la satisfaction globale.

Cette exigence est affectée au processus « Evaluation : de la satisfaction ».

Dans un second temps, on établit une fiche d'écart (**Annexe 6**). En fonction des informations récoltées, nous avons établis 5 types de constat :

Type de constat	Non-Conformité Majeur	Non-conformité Mineur	Conforme	Point Sensible	Piste de Progrès	Point Fort
-----------------	------------------------------	------------------------------	-----------------	-----------------------	-------------------------	-------------------

Cette évaluation est faite en fonction du risque de non-respect du référentiel :

- Avééré et important : classé en Non-Conformité Majeures
- Limité : classé en Non-Conformité Mineure
- Si l'écart est potentiel : classé en Point Sensible
- Aucun risque : classé en Conforme
- Amélioration possible : classé en Piste de Progrès
- Au-delà de la demande : classé en Point Fort

Pour remplir cette fiche d'écart, on utilise les informations récoltées lors de l'audit pour faire décrire l'état actuel de la qualité sur l'exigence du référentiel, faire le constat de l'écart puis spécifié le niveau de risque.

Exemple :

Libellé du constat d'écart :

Une fiche d'évaluation de la satisfaction de la formation est distribué aux apprenants qui doivent remplir cette évaluation qui la retournée aux formateurs.

Le référent analyse l'évaluation qui la transmet au pôle administratif qui archive l'évaluation. Seulement il n'existe pas de système d'évaluation de la satisfaction des financeurs.

Spécifier le risque :

Non-respect de l'exigence F.24 du référentiel.

Constat :

NON-CONFORMITE MAJEUR

Dans la logique d'identifier le référentiel qui serait le plus facilement adaptable à ANTEE Formation, nous avons établis 3 rapports d'audits sur 3 référentiels différents.

Voici les résultats obtenus :

	Non-Conformité Majeur	Non-conformité Mineur	Conforme	Point Sensible	Piste de Progrès	Point Fort
Référentiel A	1	3	1	0	0	7
Référentiel B	0	4	0	0	2	6
Référentiel C	2	1	1	0	2	6

Nous avons finalement choisis de mettre en place les exigences du référentiel C à cause de 2 critères. Les critères qui ont été retenus sont le coût mais aussi la facilité de mettre en place les actions correctives.

Afin de remplir les fiches d'écarts, il est essentiel de s'intéresser à la notion de non-conformité et de dysfonctionnement.

D. Le traitement des non-conformités et des dysfonctionnements

1/ Les non-conformités

Les non-conformités sont déterminées lors de l'audit. Il s'agit d'une exigence du référentiel qui n'est pas respectée par l'entreprise auditée. Il y a donc un écart entre la qualité voulue et la qualité réalisée.

Si l'on prend l'exemple des nouveaux référentiels, les causes de non-conformité peuvent portées sur l'analyse du besoin de formation, sur l'ingénierie de formation, sur l'information sur l'offre de formation, sur les ressources nécessaires au déroulement de l'action de formation, sur l'action de formation et sur les aspects administratifs et de suivi des apprenants.

Dans le cadre des processus de certification, lors des audits d'une organisation, il faut distinguer 2 types de non-conformité :

- Une **non-conformité majeure** remet en cause à elle seule la viabilité du système. Elle n'est prononcée que par rapport à une exigence spécifiée.
- Une **non-conformité mineure** est une non-satisfaction partielle à une exigence spécifiée mais qui ne remet pas en cause à elle seule la viabilité du système

Exemple :

F.24 Une enquête de satisfaction annuelle envoyée aux financeurs	
Pour une formation dispensée en année N, un questionnaire de satisfaction est adressé aux financeurs pour chaque année N au plus tard le 30 avril de l'année N+1.	
Ce questionnaire, permet une évaluation sur la base d'un barème à quatre, et est construit sur la base d'une trame reprenant a minima les items suivants :	
<ul style="list-style-type: none">- Notre offre de formation est-elle accessible et claire ?- Les devis transmis pour les prestations de formations étaient-ils suffisamment détaillés ?- Suite à une formation, avez-vous reçu de la part de notre organisme les documents administratifs qui vous sont nécessaires ?- Nos délais de traitement sont-ils conformes à vos attentes ?- La facturation de la formation dispensée correspond-elle au devis établi ?	
<u>Hypothèse 1 :</u> L'organisme n'a pas de fiche d'évaluation des financeurs	<u>Hypothèse 2 :</u> L'organisme dispose de cette fiche d'évaluation mais ne dispose pas des informations nécessaires.
<u>NON CONFORMITE MAJEUR</u>	<u>NON CONFORMITE MINEUR</u>

2/ Les dysfonctionnements

On peut définir un dysfonctionnement comme étant un trouble dans le fonctionnement d'un système, découlant de la présence d'une non-conformité. Il y a dysfonctionnement quand le résultat d'une activité:

- A un impact négatif sur le déroulement d'un processus et/ou de la satisfaction client.
- Ou ne respecte pas les procédures, une exigence spécifiée ou les principes de fonctionnement de l'entreprise.

Dans le secteur de la formation professionnelle, les dysfonctionnements peuvent être présents sur l'ingénierie de la formation ou sur les procédures administratives qui auront une incidence sur la satisfaction des apprenants et des financeurs.

Pour éviter ou prévenir de tout dysfonctionnement, il est essentiel de faire un bilan régulier annuel. Ainsi, nous avons systématisé les bilans annuels avec les référents de formation et les formations. Ces bilans permettent de résumer toutes les anomalies rencontrées au cours de l'année et réfléchir aux différentes possibilités d'amélioration. Cette notion d'amélioration est primordiale car l'amélioration continue et permanente réduit les dysfonctionnements.

3/ Traitement des dysfonctionnements et des non-conformités

Les différentes étapes du traitement des dysfonctionnements et des non-conformités sont :

- Détecter les dysfonctionnements et les non-conformités
- Enregistrer de la non-conformité avec son identification
- Analyser la cause et l'évaluation des conséquences
- Réfléchir aux différentes possibilités d'actions
- Choisir l'une des différentes options

L'information joue un rôle important dans la détection et le traitement des dysfonctionnements et des non-conformités. Ainsi, il est important de collecter de l'information. Pour cela, les organismes de formation utilisent des indicateurs qualités. Ces indicateurs sont choisis en fonction des exigences des parties prenantes c'est pourquoi on retrouve au moins les indicateurs suivants :

- Le taux de réussite aux examens
- Le taux de retour à l'emploi

Pour améliorer le traitement des dysfonctionnements, nous avons mis en place une procédure de dysfonctionnement qui va permettre de réagir plus rapidement et plus efficacement aux dysfonctionnements.

Exemple :

Une formation a une moyenne de réussite aux examens de 90% et un retour à l'emploi de 75% dans les 6 mois.

Seulement, une session d'un titre professionnelle a eu un taux de réussite de 50%. On est en présence d'un dysfonctionnement. La procédure de dysfonctionnement est formalisée par une fiche (**annexe 7**) permet d'analyser plus rapidement la situation. Il s'avère qu'il s'agissait d'un support pédagogique qui n'était pas approprié pour une notion importante.

Le traitement des non-conformités et des dysfonctionnements se fait par une action corrective qui doit être enregistré sur le document de traitement des dysfonctionnements où figurent les informations suivantes :

- les processus et procédures impliqués
- les intervenants
- la nature et le détail de l'action corrective
- les résultats et les délais attendus

Les actions correctives sont définies dans la norme ISO 9001 comme « *des mesures prises pour éliminer la cause d'une non-conformité détectée* », elles sont prises pour éviter la

récidive. La norme ISO 9001 souligne également que les **actions correctives** diffèrent des **actions de correction**.

En effet, la **correction** est définie dans la norme ISO 9001 comme une « *action visant à éliminer une non-conformité détectée* ». Il s'agit donc de corriger, de « soigner » tout problème rencontré.

Mettre en place une action corrective ou de correction ne suffit pas à éliminer tout risque de réapparition du dysfonctionnement. De plus, en résolvant un dysfonctionnement sur un processus, on peut très bien créer un autre dysfonctionnement sur un autre processus. C'est pourquoi, il est essentiel de suivre l'évolution de l'efficacité de cette action.

Exemple :

Une fois la situation et la cause du dysfonctionnement analysée, il a fallu réfléchir aux différentes possibilités pour résoudre ce problème.

A court terme, des cours supplémentaires pour retravailler la notion et des sessions de rattrapage sont des actions de correction qui ont permis de corriger le problème.

A moyen et long terme, les actions correctives qui ont été choisies c'est de changer le support pédagogique pour cette notion. Un nouveau support pédagogique a été choisi, l'efficacité de la mise en place est suivie de très près avec une écoute particulière des apprenants et grâce à des évaluations spécifiques sur cette notion afin d'être sûr de ne plus rencontrer ce problème.

On peut donc résumer le traitement des dysfonctionnements et des non-conformités dans le tableau suivant :

	Action	Responsabilité	Preuve	Méthode	Efficacité
	Quoi ?	Qui ?	Sur quoi ?	Comment ?	Mesure ?
Détection des informations					
Évaluation, suite donnée - Analyse					
Proposition d'actions					
Validation des actions					
Mise en œuvre					
Vérification efficacité					

4/ Le rapport d'audit

Une fois les fiches d'écart remplies, on établit la conclusion de l'audit. En effet, tout audit a un ou plusieurs objectifs :

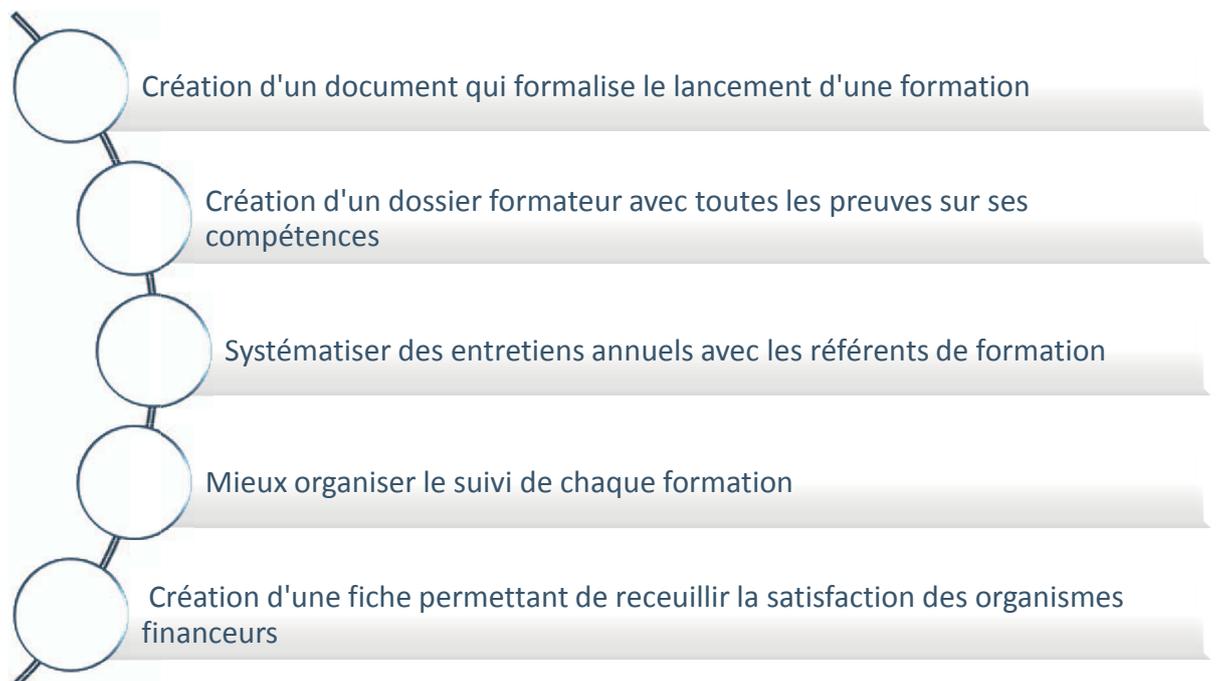
- vérifier la conformité du produit, du service, du système, du processus par rapport aux exigences du référentiel
- évaluer l'application par les personnes auditées des dispositions organisationnelles et opérationnelles prévues
- évaluer l'efficacité des processus et des activités de l'organisation auditée
- évaluer l'aptitude à fournir une prestation conforme aux exigences
- identifier les points forts et les points à améliorer...

La conclusion permet de statuer sur ces différents points. C'est souvent la première partie du rapport qui sera lue par la direction. Il est donc essentiel qu'elle permette d'avoir une vision synthétique mais néanmoins claire, complète et objective des résultats de l'audit.

Ainsi, l'audit interne nous a permis d'identifier les différents points qui doivent être corrigés, modifier ou créer pour être conforme au référentiel de certification.

La conclusion va donc aborder les points forts mais aussi les points de non-conformité. Les différentes actions correctives peuvent être également abordées dans cette conclusion.

Schéma des non-conformités constatées lors de l'audit :



Nous avons donc commencé à intégrer des documents, des procédures, des pratiques afin de régler les différents points de non-conformité au référentiel que nous avons choisis. Il sera nécessaire de suivre l'évolution de l'efficacité de ces changements afin de les ajuster pour qu'ils soient le plus efficace possible.

CONCLUSION:

Pourquoi mettre en place une démarche qualité dans les organismes de formation?

La démarche qualité est devenue importante pour les organismes de formation à cause de l'évolution de la législation. Il sert à rassurer les organismes financeurs et les apprenants sur la qualité de la formation.

On matérialise souvent la démarche qualité par un manuel qualité. Les différents outils comme la certification permettent aux organismes de formation de communiquer sur la qualité de leur formation.

Nous avons donc formalisé la démarche qualité avec la création du manuel qualité. Nous avons donc fait un audit qualité comme spécifié dans ce mémoire. Nous avons également mis en place des actions pour préparer la certification. Cependant, des travaux reste à faire afin d'être prêt pour l'audit de certification.

Cependant, la certification n'est pas une fin en soi, il reste des possibilités d'amélioration comme :

- l'harmonisation des méthodes entre les différentes formations

- la numérisation des documents
- améliorer la communication entre les différents acteurs de l'entreprise
- le strict respect des procédures et des documents « type »

Ainsi, beaucoup d'entrepreneurs pensent que la démarche qualité se résume à une certification. Mais il se peut que la démarche qualité d'un organisme de formation soit bien plus efficace sans certification.

C'est le cas chez ANTEE Formation qui dispose des formations de qualité sans certification. La certification qui sera mis en place améliorera le fonctionnement de l'entreprise mais n'améliorera que très peu la qualité de la formation.

Nous avons abordé pendant ce mémoire le sujet de l'amélioration de la qualité du service de formation grâce à la certification mais la certification permet d'aborder d'autres aspects comme le leadership et la prise de décision, les responsabilités ...

SITOGRAPHIE :

<http://www.antee-formation.com/>

<http://www.lajauneetarouge.com/article/une-histoire-de-la-formation-des-adultes-depuis-1830#.VxSvDkec2M8>

<http://www.uniformation.fr/Employeurs/Ce-qu-il-faut-savoir/Ce-qu-il-faut-savoir-sur-la-formation-professionnelle>

<http://www.qualiblog.fr>

<http://qualite.ooreka.fr/comprendre/demarche-qualite>

http://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/perrenoud/php_main/php_1998/1998_11.html#Heading1

<http://www.manager-go.com/management-de-la-qualite/manuel.htm>

<http://eduscol.education.fr/cid48346/l-homologation-principes-et-procedure.html>

<http://nathalie.diaz.pagesperso-orange.fr/html/certification.htm>

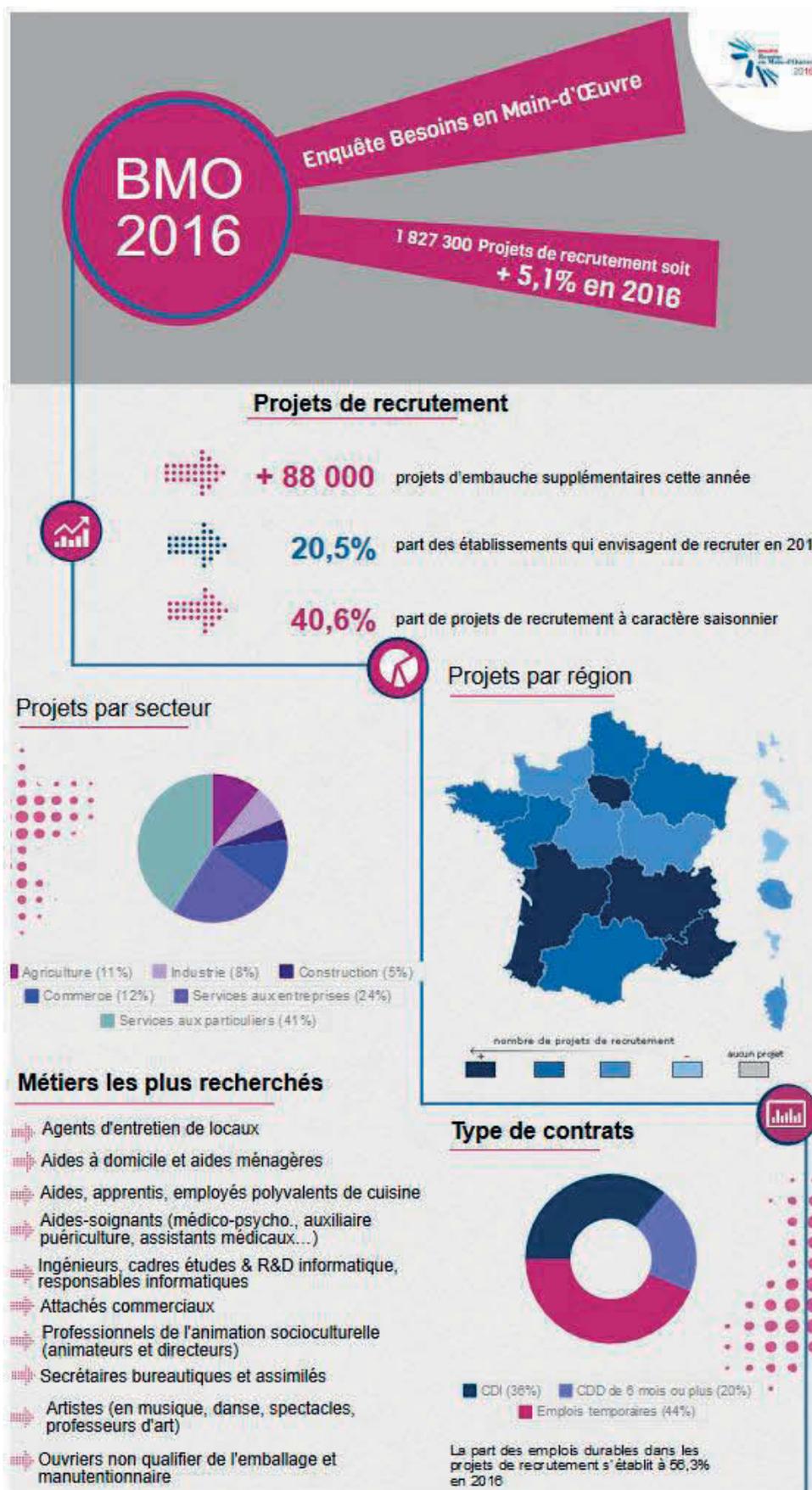
BIBLIOGRAPHIE

- Michel Huber « *Former des formateurs, quels outils pour quelle stratégie ?* » (2007)
- Roger Mucchielli « *Les méthodes actives dans la formation des adultes* » (2008)
- Jacques Chausseret « *La démarche qualité en Entreprise* » (2012)
- Mr Freysinnet « *Assurer La Qualité Dans Les Organismes De Formation* » (1998)
- Christian Chauvigné « *Accréditation des formations supérieures professionnelles et amélioration continue de la qualité* » (2004)

ANNEXES:

<u>Annexe 1</u> : BMO 2016.....	54
<u>Annexe 2</u> : Extrait Décret n°2015-790.....	55
<u>Annexe 3</u> : Fiche processus.....	56
<u>Annexe 4</u> : Fiche procédure.....	57
<u>Annexe 5</u> : Guide d'entretien.....	58
<u>Annexe 6</u> : Fiche d'écart.....	59
<u>Annexe 7</u> : Fiche procédure de dysfonctionnement.....	60

Annexe 1 : BMO 2016 (*source Pôle Emploi*)



Annexe 2 : Extrait Décret n°2015-790

Article 1 Qualité des actions de la formation professionnelle continue

Art. R. 6316-1 :

Les critères mentionnés à l'article L. 6316-1 sont :

- 1° L'identification précise des objectifs de la formation et son adaptation au public formé ;
- 2° L'adaptation des dispositifs d'accueil, de suivi pédagogique et d'évaluation aux publics de stagiaires ;
- 3° L'adéquation des moyens pédagogiques, techniques et d'encadrement à l'offre de formation ;
- 4° La qualification professionnelle et la formation continue des personnels chargés des formations ;
- 5° Les conditions d'information du public sur l'offre de formation, ses délais d'accès et les résultats obtenus ;
- 6° La prise en compte des appréciations rendues par les stagiaires.

Art. R. 6316-2 :

Les organismes financeurs mentionnés à l'article L. 6316-1 inscrivent sur un catalogue de référence les prestataires de formation qui remplissent les conditions définies à l'article R. 6316-1 :

- 1° Soit dans le cadre de leurs procédures internes d'évaluation ;
- 2° Soit par la vérification que le prestataire bénéficie d'une certification ou d'un label au sens de l'article R. 6316-3.

Ce catalogue est mis à la disposition du public par chacun de ces organismes.

Art. R. 6316-3 :

Les certifications ou labels dont les exigences sont conformes aux critères mentionnés à l'article R. 6316-1 sont inscrits sur une liste établie par le Conseil national de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelle selon des modalités qu'il détermine.

Cette liste est mise à la disposition du public.

Art. R. 6316-4 :

Les organismes financeurs mentionnés à l'article L. 6316-1 veillent à l'adéquation financière des prestations achetées aux besoins de formation, à l'ingénierie pédagogique déployée par le prestataire, à l'innovation des moyens mobilisés et aux tarifs pratiqués dans des conditions d'exploitation comparables pour des prestations analogues.

Art. R. 6316-5 :

Les organismes financeurs mentionnés à l'article L. 6316-1 mettent à disposition des organismes de formation, des entreprises et du public, selon des modalités qu'ils déterminent, des informations relatives aux outils, méthodologies et indicateurs permettant de faciliter l'appréciation de la qualité des formations dispensées. »

Annexe 3 : Fiche processus

 Antee formation Apprendre autrement		<u>Recrutement des candidats</u>
<u>Etat</u>	<u>Version</u>	<u>Approbateur(s)</u>
Création	Avril 2016	

<u>Finalité du processus :</u> Informer les candidats Accompagner les candidats dans leurs formalités de financement
<u>Pilote du processus :</u> Référént de formation
<u>Réalisation :</u> Référént de formation Pôle administratif

<u>Description du processus :</u> Le processus de recrutement est constitué de deux procédures : l'information et l'accompagnement administratif. La description de chaque procédure est faite dans la section 4.	
<u>Processus amont</u>	<u>Processus aval :</u> Organisation de la formation
<u>Acteurs :</u> Référént de formation Pôle administratif	
<u>Parties prenantes :</u> Les candidats	
<u>Exigences des clients ou des parties prenantes :</u> Obtenir de l'information sur l'offre de formation et avoir un accompagnement personnalisé	

Annexe 4 : Fiche procédure

 Antee formation Apprendre autrement		<u>Procédure : Informer le candidat</u>	
<u>Etat</u>	<u>Version</u>	<u>Approbateur(s)</u>	
Création	Avril 2016		

<p><u>Processus :</u> Recrutement des candidats</p>
<p><u>Objet :</u> Informer les candidats sur la formation Définir les besoins des candidats Définir les capacités des candidats à suivre la formation Définir le degré de motivation du candidat Définir le type de financement possible</p>
<p><u>Autorités et responsabilités</u> Référant de formation</p>

<p><u>Description de la procédure :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Ecouter le postulant sur son parcours professionnel - Demander pourquoi il postule à cette formation - Faire passer un test au postulant puis le corriger - Présenter l'organisation de la formation - Aborder le sujet du financement de la formation - Répondre à toutes les questions du postulant - Donner toute la documentation nécessaire (devis, plan de formation ...) afin que le postulant puisse faire les 1ères démarches de financement 	
<p><u>Procédure amont</u></p>	<p><u>Procédure aval :</u> Accompagnement au financement</p>

Annexe 5 : Guide d'entretien Formateur

	<u>GUIDE D'ENTRETIEN D'AUDIT</u> <u>FORMATEUR</u>	PAGE 1
--	--	--------

But	<i>Obtenir des informations pour construire le manuel de qualité mais aussi à la préparation de la certification</i>
Domaine à auditer	<i>L'ensemble de la structure</i>
Référence documentaire	<i>Cartographie des processus et le référentiel ISO 29900</i>

<u>Processus</u>	<u>Questions</u>	<u>Observations</u>	<u>NC ou R</u>
<u>Introduction</u>	Quel est votre rôle en tant que formateur?		
<u>Organisation de la formation</u>	Méthodes et contraintes pédagogique (contenu, support ...)		
<u>Organisation de la formation</u>	Evolution des méthodes		
<u>Gestion de la formation</u>	Détection et aide d'un apprenant en difficulté		
<u>Gestion de la formation</u>	Préparation à l'examen		
<u>Evaluation du service</u>	Le retour d'information des apprenants sur les méthodes et le contenu de la formation ?		
<u>Evaluation du service</u>	Conclusion faite sur ce retour		
<u>Relationnelle</u>	Si vous avez un problème sur le contenu de votre travail, à qui demandez-vous conseil ?		
<u>Amélioration continue</u>	Les initiatives que vous pouvez prendre ?		

Annexe 6 : Fiche d'écart

<p>Processus : Définir le besoin de formation – <i>Conception de formation</i></p> <p style="text-align: center;"><u>(renvoi évaluation)</u></p>	<p>Numéro : <u>1</u></p>
Evaluation : Non-conformité Mineur	
<p><u>Exigences du référentiel :</u></p>	
<p>6.2.3 Définition du besoin</p>	
<p>L'organisme de formation doit collecter les informations sur le contexte de la demande, des objectifs de la formation, description du public concerné, spécificités en terme d'organisation (calendrier, durée, lieu, coût ...)</p>	
<p>6.2.4 Analyse de la faisabilité</p>	
<p>L'organisme de formation doit analyser les besoins et s'assurer :</p> <ul style="list-style-type: none"> - qu'il dispose de la / des compétences nécessaires sur le plan technique - qu'il dispose des moyens matériels adéquats - qu'il dispose des ressources disponibles pour développer dans les délais appropriés la formation - qu'il dispose des agréments et autres autorisations nécessaires 	
<p><u>Conclusion de l'analyse de faisabilité</u> : l'entreprise a ou n'a pas les capacités de répondre aux besoins</p>	
<p>6.2.5 Formalisation d'une nouvelle formation</p>	
<p>A l'issue du développement, les éléments suivants sont élaborés :</p> <ul style="list-style-type: none"> - description de l'offre telle que définie en caractéristique n°2 - supports pédagogiques - liste du matériel spécifique (si applicable) - éléments d'évaluation des acquis (si applicable) 	
<p>Une revue est effectuée par le responsable pédagogique afin de s'assurer que la formation conçue répond aux besoins de l'analyse de faisabilité. Cette revue intègre notamment la vérification de l'adéquation de la durée de formation pour l'acquisition des compétences définies ainsi que la cohérence des rythmes de formation pour le stagiaire et son organisation.</p>	
<p><u>Libellé du constat d'écart :</u></p>	
<p>L'audit se fait en fonction d'une revue documentaire et d'un entretien avec le personnel. Mais il manque les éléments de preuve : le support d'enregistrement du besoin (6.2.3), le support d'enregistrement de l'analyse (6.2.4) et la revue pédagogique (6.2.5).</p>	
<p><u>Spécifier le risque :</u></p>	
<p>Aucune preuve sur cette étape de conception de formation. Le contrôle de l'audit se fait par le contrôle documentaire et par l'entretien avec le personnel. Seulement, chaque co-gérant a sa vision de la conception d'une formation</p>	
<p><u>Proposition :</u></p>	
<p>Formaliser la réflexion et le processus de conception de formation.</p>	

Annexe 7 : Fiche procédure de dysfonctionnement

FICHE DE DYSFONCTIONNEMENT



Antée formation
Apprendre autrement

Fonction	Nom et qualité	Date	Signature
Rédacteur			
Vérificateur			
Approbateur			

Détection du dysfonctionnement (apprenant, financeurs, taux de réussite ...) :

.....
.....

Le dysfonctionnement concerne :

Les processus supports Les processus métiers Les processus de pilotage

Circonstances et description du dysfonctionnement (intervenants) :

.....
.....
.....

Conséquences et causes du dysfonctionnement :

.....
.....
.....

Proposition et choix d'une action de correction :

.....
.....
.....

Suivi de l'efficacité de l'action de correction :

.....
.....
.....