

## UNE EXPLICATION DES FICHES TECHNIQUES EN 4 QUESTIONS-REponses

### Comment les thèmes ont-ils été choisis ?

Sur base du diagnostic qualité des 5 CEFA du Hainaut Occidental, des marges de progrès ont été mises en évidence. Elles ont été regroupées autour de 4 processus principaux cités plus haut. Pour chacun de ces processus, à chaque difficulté rencontrée par les CEFA, a été associée une fiche technique.

### Comment ont-elles été réalisées ?

Sur base d'un document type de formation, au moins un CEFA a testé l'outil dans son organisation pour en valider l'impact positif et surtout pour l'adapter aux spécificités d'un organisme de formation en alternance.

### Comment choisir parmi les 28 fiches ?

L'important est d'identifier le domaine dans lequel les difficultés récurrentes surviennent dans votre organisation. En parcourant le thème concerné (page suivante), vous allez cerner l'étape correspondante dans l'enchaînement qui est proposé et sélectionner la fiche qui y est associée.

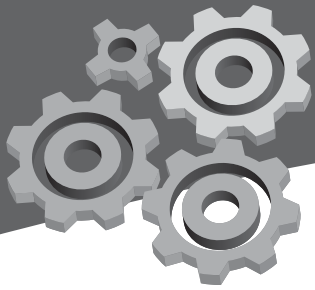
### Comment utiliser la fiche ?

1. Vérifier que l'objectif que vous poursuivez (difficulté récurrente que vous voulez éliminer) corresponde bien à la fiche sélectionnée.
2. Mettre en œuvre les préalables indiqués.
3. Vous assurer de la mise à disposition des ressources nécessaires.
4. Suivre le mode d'emploi dans les modalités d'utilisation en gardant une attention particulière sur les points clés et pièges à éviter que constituent les trucs et ficelles conseillés par ceux qui se sont aventurés avant vous sur ce chemin. Les documents à utiliser sont joints (voir fiches outils) et photocopiables comme tels.
5. Evaluer les résultats obtenus en comparant le bénéfice de la démarche à la rubrique correspondante.

P.S. Pour les conseils plus généraux sur la mise en œuvre de la démarche, se référer à la brochure introductive pages 14 et 15

**A vous de jouer ! Bonne chance !**

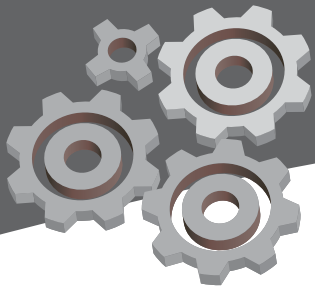




## TABLE DES MATIERES

### Les fiches sont organisées autour de 4 grands thèmes:

- **La logique d'amélioration des opérateurs de formation**
  1. la mission
  2. perspectives d'avenir : forces, faiblesses, opportunités et menaces, facteurs clefs de succès (tableaux FFMO)
  3. le plan d'actions
  4. le rôle de la Direction et l'information liée au projet
  5. les indicateurs de la direction
  
- **La mise en place d'une enquête de satisfaction**
  6. le contexte de l'enquête
  7. la planification de l'enquête
  8. l'analyse des attentes des clients
  9. l'élaboration d'un système de mesure
  10. la rédaction du questionnaire et le pré-test
  11. la formation des enquêteurs et l'administration du questionnaire
  12. la codification et le dépouillement des résultats
  13. l'analyse des résultats
  14. le rapport et sa communication aux parties prenantes
  15. l'exploitation des résultats dans le cadre du plan qualité
  
- **L'analyse des processus internes**
  16. schéma d'activité
  17. rédaction d'une procédure avec fiches associées
  18. résolution de problèmes
  19. grille de délégation concertée
  20. communication
  21. grille de compétences
  22. indicateurs de fonctionnement des processus
  23. audit interne
  
- **L'amélioration des relations avec les employeurs**
  24. objectifs du projet – sensibilisation – analyse des attentes
  25. motivation des collaborateurs
  26. communication et résolution de problème
  27. conduite de réunion
  28. bilan des travaux réalisés



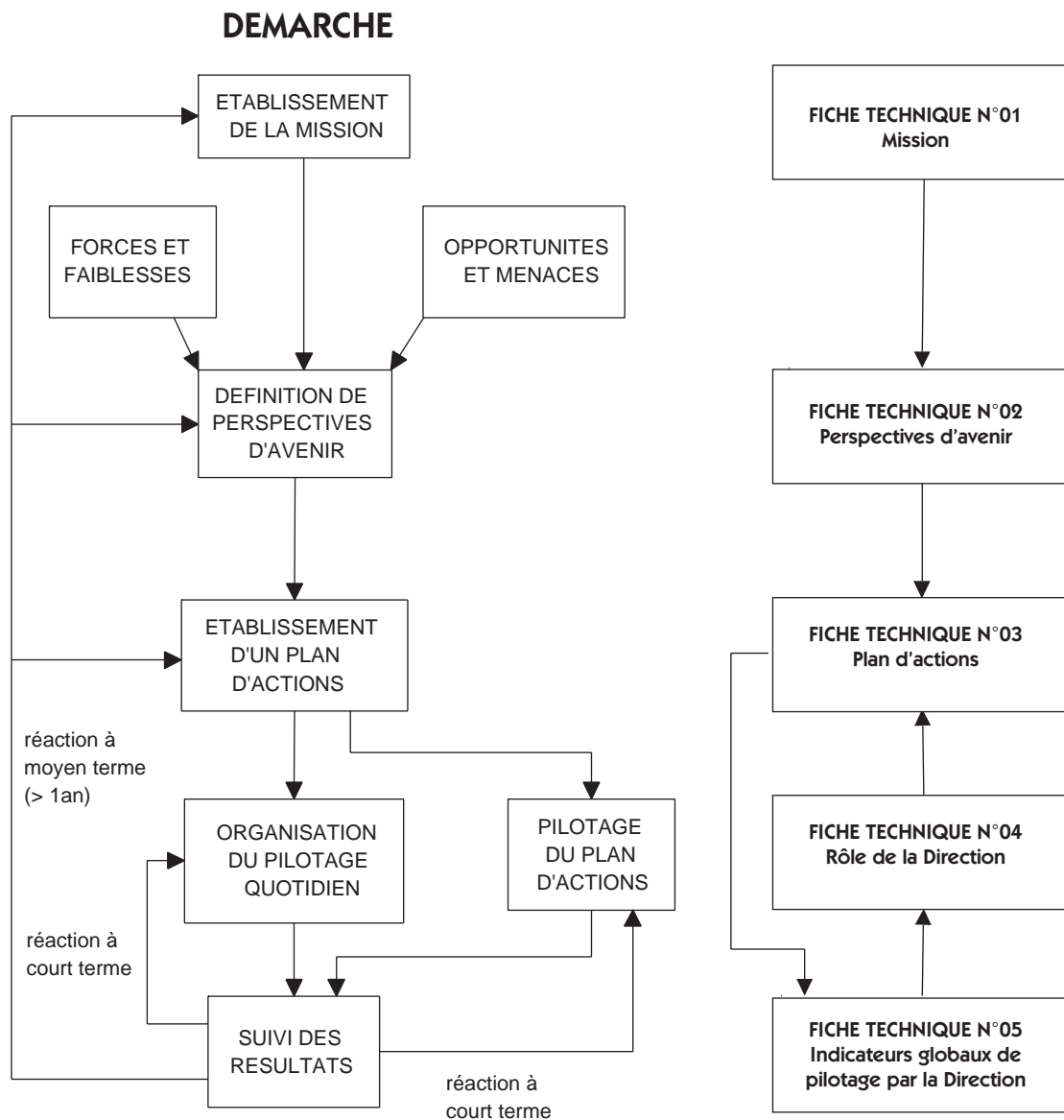
## ORGANISATION DES FICHES

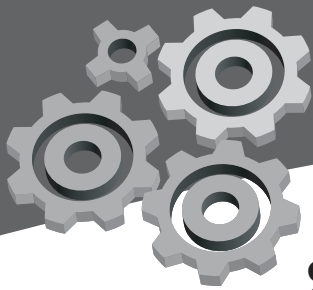
### 1. La logique d'amélioration des opérateurs de formation

L'objectif de cet ensemble de fiches est de promouvoir une direction des centres de formation qui intègre :

- l'anticipation des changements survenant dans l'environnement ;
- la mise en œuvre effective d'actions d'évolution et d'amélioration.

Le schéma ci-après propose une logique de pilotage par la Direction en mettant en regard les différentes fiches techniques.



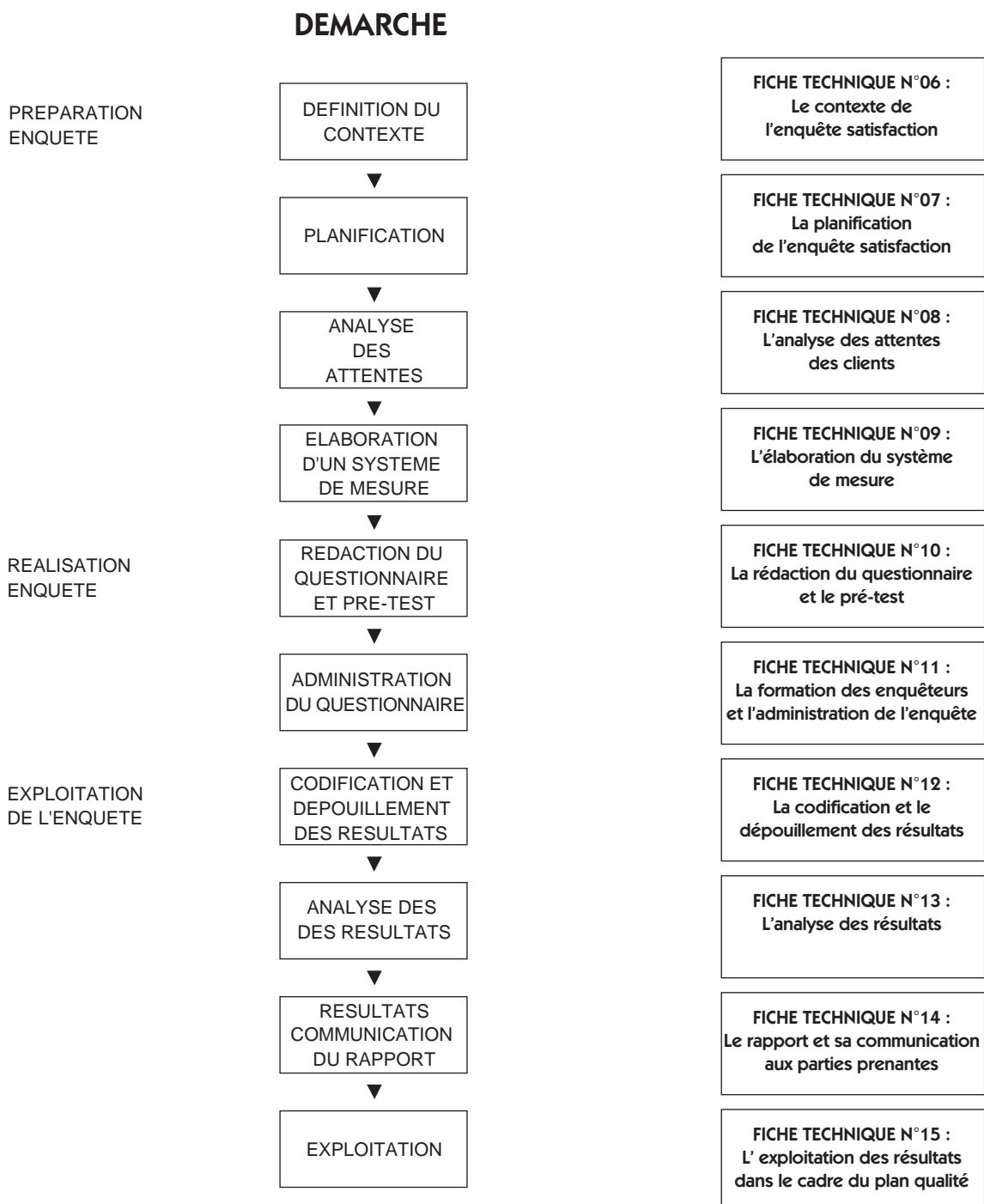


## 2. La mise en place d'une enquête de satisfaction

L'objectif de cet ensemble de fiches est de permettre aux centres de formation en alternance de mesurer le niveau de satisfaction de leurs bénéficiaires : - les élèves ;  
- les employeurs ;  
- le personnel.

Le schéma qui suit propose une logique de réalisation d'une enquête de satisfaction quelle qu'en soit la cible.

**Avertissement:** Préalablement à l'utilisation des fiches contenues dans le présent chapitre, chaque utilisateur est invité à se reporter à la dernière partie du Vade-mecum : « Enquête de satisfaction ». Un guide méthodologique, un exemple de résultat d'enquête et un manuel d'utilisation du progiciel Le Sphinx présentent d'une façon plus détaillée la démarche.





### 3. L'analyse des processus internes

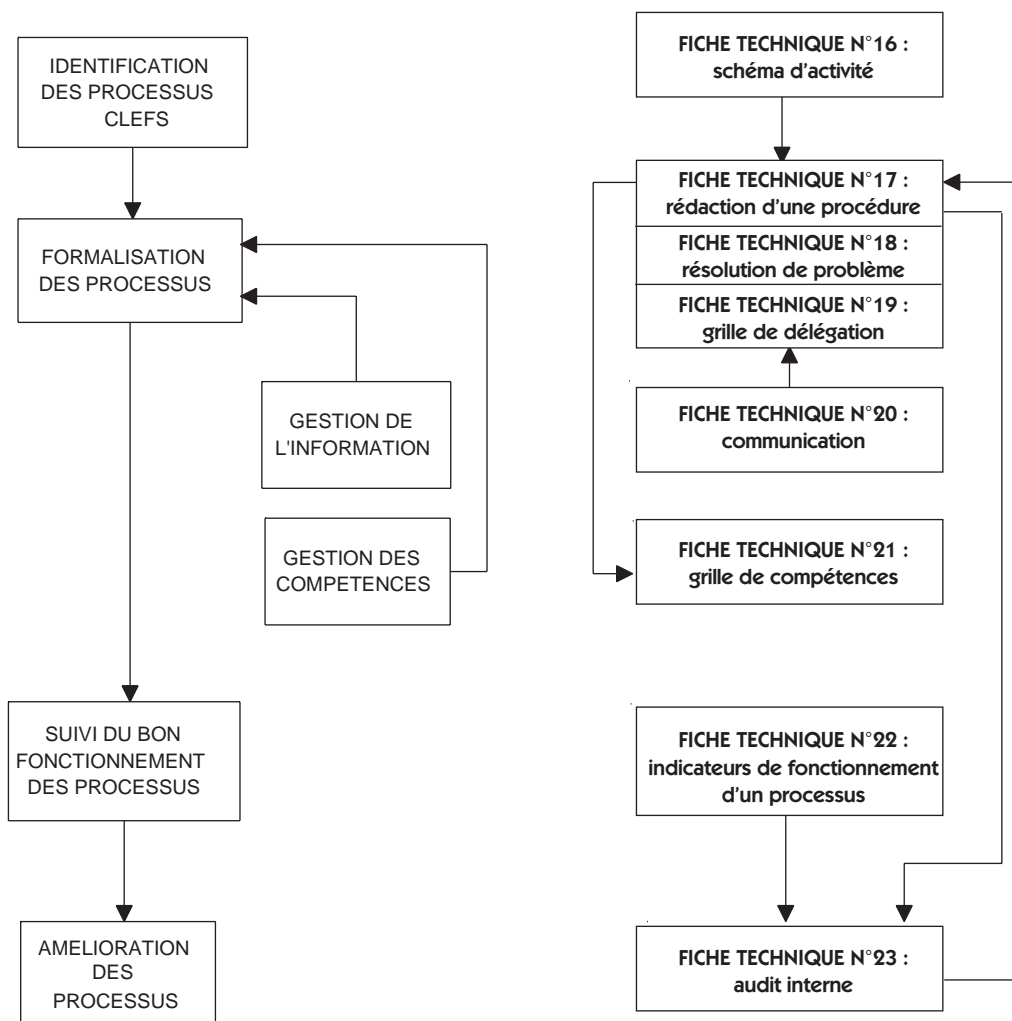
Cet ensemble de fiches propose des méthodes à promouvoir pour améliorer le fonctionnement interne des centres de formation en alternance.

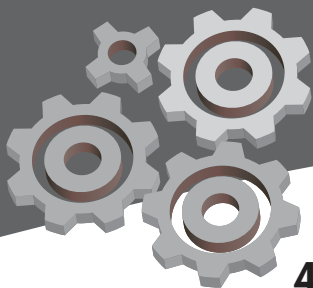
Le schéma qui suit présente les étapes importantes d'une démarche de type assurance qualité qui intègre les améliorations liées à :

- la facilité d'insertion de nouveaux collaborateurs ;
- la garantie de similitude dans l'approche et le niveau de qualité ;
- la prise en compte effective des besoins des bénéficiaires ;
- la recherche d'efficacité.

Il suppose acquis le mode de pilotage par la direction décrit dans la première partie et en particulier l'identification des facteurs clefs de succès, sous-jacents à toute l'organisation des activités.

#### DEMARCHE



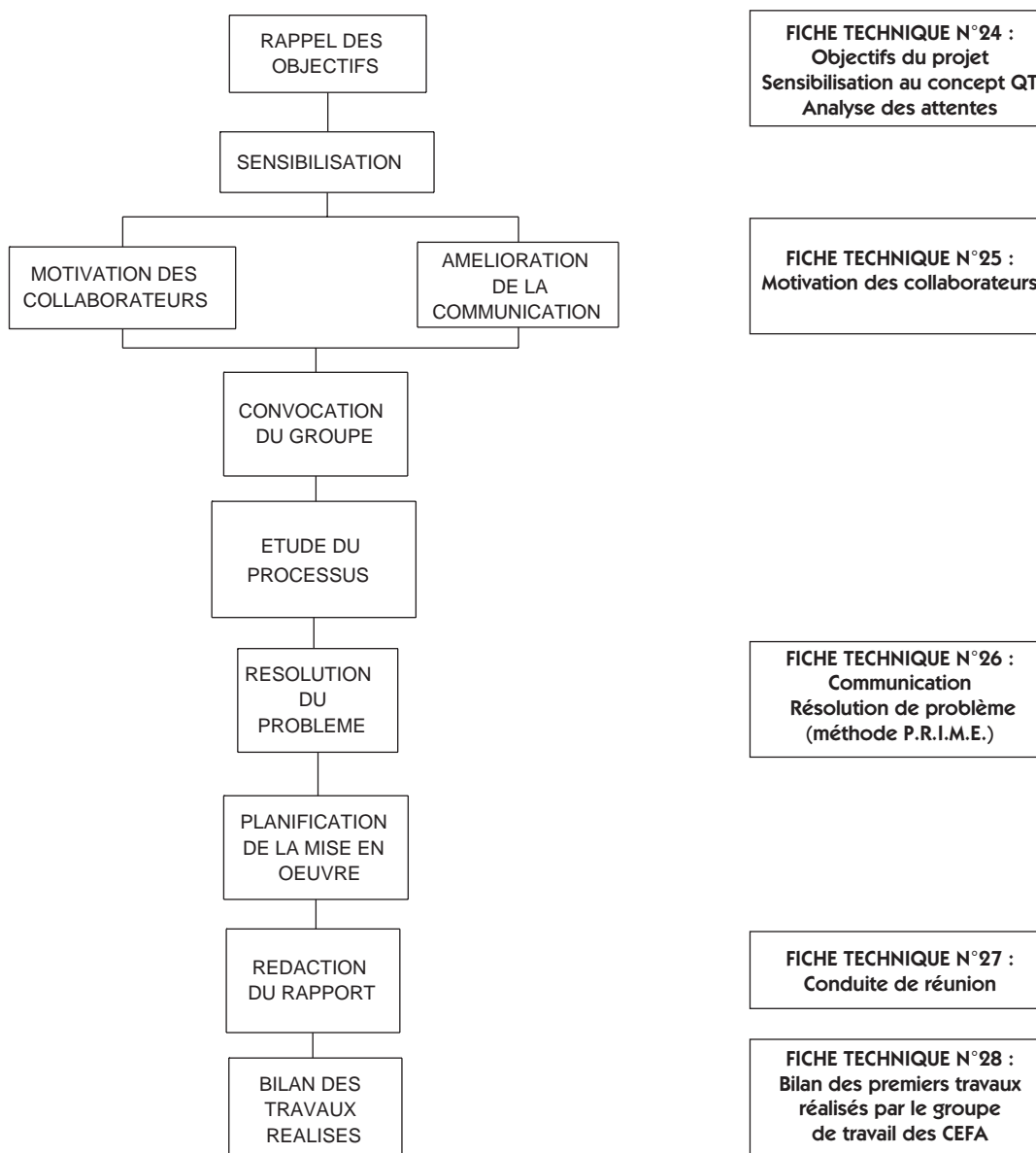


## 4. L'amélioration des relations avec les employeurs

Cet ensemble de fiches s'articule autour de l'identification des attentes et de l'analyse des processus externes des centres de formation, c'est à dire orientés vers les employeurs.

Il propose la mise en place d'une logique d'amélioration des relations entre les centres de formation et les employeurs.

### DEMARCHE





Introduction

fiche 01 : Mission

fiche 02 : Forces, faiblesses, opportunités et menaces

fiche 03 : Plan d'actions

fiche 04 : Rôle de la Direction

fiche 05 : Indicateurs globaux de pilotage par la Direction

fiche 06 : Le contexte de l'enquête satisfaction

fiche 07 : La planification de l'enquête satisfaction

fiche 08 : L'analyse des attentes des clients

fiche 09 : L'élaboration du système de mesure

fiche 10 : La rédaction du questionnaire et le pré-test

fiche 11 : La formation des enquêteurs et l'administration de l'enquête

fiche 12 : La codification et le dépouillement des résultats

fiche 13 : L'analyse des résultats

fiche 14 : Le rapport et sa communication aux parties prenantes

fiche 15 : L'exploitation des résultats dans le cadre du plan qualité

fiche 16 : Schéma d'activité

fiche 17 : Rédaction d'une procédure

fiche 18 : Résolution de problème

fiche 19 : Grille de délégation

fiche 20 : Communication

fiche 21 : Grille de compétences

fiche 22 : Indicateurs de fonctionnement d'un processus

fiche 23 : Audit interne

fiche 24 : Objectifs du projet-Sensibilisation au concept QT-Analyse des attentes-Objectifs

fiche 25 : Motivation des collaborateurs

fiche 26 : Communication-Résolution de problème (méthode P.R.I.M.E.)

fiche 27 : Conduite de réunion

fiche 28 : Bilan des premiers travaux réalisés par le groupe de travail des CEFA



Annexe fiche 01 : Mission

Annexe fiche 02 : Forces, faiblesses, opportunités et menaces

Annexe fiche 03 : Plan d'actions

Annexe fiche 04 : Rôle de la Direction

Annexe fiche 05 : Indicateurs globaux de pilotage par la Direction

Annexe fiche 06 : Le contexte de l'enquête satisfaction

Annexe fiche 07 : La planification de l'enquête satisfaction

Annexe fiche 09 : L'élaboration du système de mesure

Annexe fiche 10 : La rédaction du questionnaire et le pré-test

Annexe fiche 16 : Schéma d'activité

Annexe fiche 17 : Rédaction d'une procédure

Annexe fiche 18 : Résolution de problème

Annexe fiche 19 : Grille de délégation

Annexe fiche 20 : Communication

Annexe fiche 21 : Grille de compétences

Annexe fiche 22 : Indicateurs de fonctionnement d'un processus

Annexe fiche 23 : Audit interne

Annexe fiche 24 : Objectifs du projet-Sensibilisation au concept QT-Analyse  
des attentes-Objectifs

Annexe fiche 26 : Communication-Résolution de problème (méthode P.R.I.M.E.)

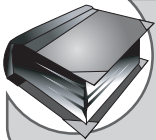
Annexe fiche 27 : Conduite de réunion

Annexe fiche 28 : Bilan des premiers travaux réalisés par le groupe de travail des CEFA



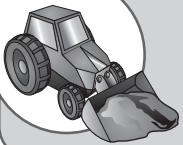
## Objectif

- Focaliser les énergies de chacun sur la finalité de l'organisation.



## Principe

- Définir en quelques mots simples et faciles à intégrer les raisons d'être de l'organisation.



## Préalables

- Néant.



## Ressources nécessaires (avec budget)

- Matériel : néant.
- Logiciel : néant.
- Formation : néant.



## Modalités d'utilisation

- Réfléchir au sein de l'équipe dirigeante sur base de la définition suivante : «quelle est la raison d'être de l'organisation ?» La question n'est pas tant "quelle est notre activité ou fonction?", mais plutôt "pourquoi notre activité ou notre fonction existe-t-elle? Dans quel but continue-t-elle d'exister?" (EFQM)
- Réfléchir à l'élaboration non en fonction du service offert mais en fonction des besoins des clients auxquels le service répond. Autrement dit, la mission est liée à l'objectif visé par le service.
- Se poser les 4 questions suivantes :
  - Quels sont nos principaux services offerts?
  - Quels substituts peuvent-ils avoir?
  - Dans quel but nos clients ont-ils recours à nos services?
  - Quels sont les principaux avantages que nos clients attendent de nos prestations?

**Focaliser les énergies de chacun sur la finalité de l'organisation**





- Intégrer à la réflexion la notion de «valeurs» définies comme les idées admises et les attentes décrivant le comportement du personnel de l'entreprise, qui sont à la base de toutes les relations professionnelles (p.ex. confiance, soutien, vérité) (EFQM). Les choix éthiques opérés à l'égard de soi-même, des autres, de la société et de l'environnement. Ces choix donnent un sens à l'action, c'est-à-dire une cohérence dans l'instant et une constance dans la durée (J-F Leroy). Il s'agit de ce que l'organisation défend, de ce qui lui tient à cœur. C'est l'âme de l'organisation. Ce sont les idées fondamentales sur le comportement idéal ou encore l'ensemble des croyances sur base desquelles l'organisation prend ses décisions et mène son action. C'est ce qui vaut la peine d'être défendu.



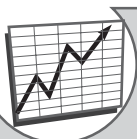
### Point clef

- Libeller la mission en une formule choc qui se retient facilement et peut facilement être utilisée comme leitmotiv.



### Pièges à éviter

- Se borner à décrire ce que l'on fait plutôt que le service que l'on rend.
- Mettre en évidence ce qui distingue d'organisations proches.



### Résultats attendus

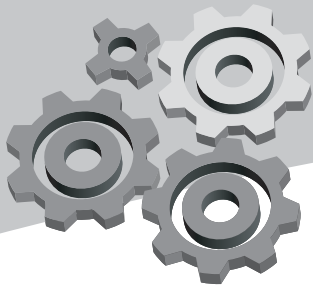
- Recentrage des énergies sur les éléments essentiels.
- Elaboration ultérieure possible des perspectives d'avenir (voir fiche correspondante).



### Fiches outils: voir annexe - fiche 01

- Proposition de mission pour un CEFA.





01



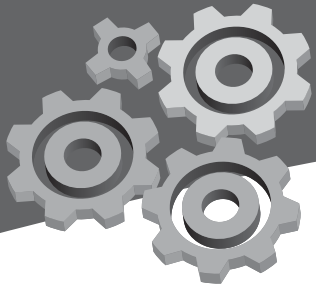
## MISSION DU CEFA

Mettre à disposition du jeune une structure différente du plein exercice avec pour objectif d'en faire un **CRAC**

- Citoyen
- Responsable
- Autonome
- Critique

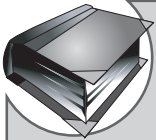
Focaliser les énergies de chacun sur la finalité de l'organisation





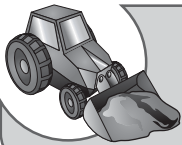
## Objectif

- Définir les options à prendre pour assurer un avenir à l'organisation.



## Principes

- Examen des caractéristiques internes (forces et faiblesses) et externes (opportunités et menaces) de l'organisation.
- Dédution d'actions à mener pour renforcer la position (diminuer les faiblesses, saisir les opportunités et répondre aux menaces) et élaboration de facteurs clef de succès.



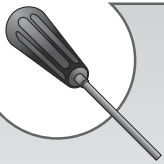
## Préalable

- Avoir établi la mission de l'organisation.



## Ressources nécessaires (avec budget)

- Matériel : néant.
- Logiciel : néant.
- Formation : néant.




## Modalités d'utilisation

- Réfléchir en équipe aux aspects repris dans les 5 tableaux annexés et axés autour des idées clefs suivantes :
  1. Résultats : il s'agit du résultat de l'activité du CEFA à savoir l'éducation et la formation de jeunes.
  2. Satisfaction des clients : il s'agit de l'opinion des clients de l'organisation, ici les élèves.
  - 2'. Satisfaction des entreprises : cette rubrique a été ajoutée parce que l'entreprise constitue un partenaire privilégié dont la satisfaction influence la reconduction des actions de collaboration.
  3. Méthodes internes : il s'agit des modalités concrètes de travail.
  4. Ressources : il s'agit des moyens mis en œuvre.

**Définir les options à prendre pour assurer un avenir à l'organisation**





Pour chacun des 5 sujets, il est question d'identifier:

- Les opportunités : il s'agit des événements futurs certains ou probables dont la réalisation constituera une bouffée d'oxygène, l'ouverture de nouvelles possibilités ou une source d'amélioration par rapport à la situation existante.
  - Les menaces : il s'agit par opposition des événements dont la survenance handicapera ou rendra plus difficile la tâche du CEFA.
  - Les points forts : il s'agit des éléments dont le CEFA peut aujourd'hui se prévaloir vis-à-vis du sujet considéré. Il est question de points forts sur lesquels il peut donc s'appuyer. Ils peuvent également être pensés par rapport aux organisations « concurrentes » .
  - Les points faibles : il s'agit de l'opposé du point précédent.
- Déduire les facteurs clef de succès c'est-à-dire les caractéristiques principales permettant à l'organisation de prospérer et de satisfaire ses clients tenant compte de l'ensemble des éléments mis en évidence dans l'analyse qui précède.



## Points clefs

- Envisager l'ensemble des points dans une perspective d'évolution et non dans une synthèse d'événements clôturés.
- Se focaliser sur ce qu'il serait utile ou idéal de faire et non sur l'ensemble des difficultés qui a priori apparaissent dans la réalisation des idées émises.



## Piège à éviter

- Etre fataliste et se dire que l'on dispose de toute façon d'une marge de manœuvre trop réduite pour influencer les événements.



## Résultats attendus

- Ebauche possible d'un plan d'actions.
- Etablissement possible d'indicateurs globaux de pilotage.



## Fiches outils: voir annexe - fiche 02

- Tableaux d'étude des opportunités et menaces et des forces et faiblesses.
- Exemple de grille remplie par les CEFA dans l'axe résultats.
- Facteurs clefs de succès par un CEFA.



02

**FACTEURS CLEFS DE SUCCES.**

- Réconcilier le jeune avec l'apprentissage.
- Adopter une attitude positive vis-à-vis du jeune et de son potentiel.
- Faire preuve d'une grande souplesse.
- Faire figure de pionnier (innovation et créativité dans les méthodes).
- Prendre en charge (encadrement humain) le jeune individuellement et globalement.
- Etre ouvert à la culture d'entreprise.

**AXE RESULTATS : étude des opportunités, des menaces, des forces et des faiblesses.**

Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pénuries d'emplois dans certains secteurs.</li> <li>• Options spécifiques aux CEFA.</li> <li>• Plan Rosetta.</li> <li>• Reprise économique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trop d'élèves en difficulté.</li> <li>• Récupération par d'autres opérateurs.</li> <li>• Perte de valeur du diplôme.</li> <li>• Si reprise de l'emploi, danger d'abandon des études à 18 ans (qualification ?).</li> <li>• Abaissement de l'obligation scolaire à 16 ans.</li> <li>• Aides à l'embauche (risques de décrochage).</li> </ul>
Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilité d'obtenir une qualification.</li> <li>• Majorité de jeunes insérés (taux supérieur à 65%).</li> <li>• Augmentation du nombre de jeunes (+ de 5000 aujourd'hui).</li> <li>• Evaluation par l'entreprise avec ses propres critères.</li> <li>• Réussite sociale élevée.</li> <li>• Réussite là où le plein exercice a échoué.</li> <li>• Taux d'absentéisme faible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manque de «return» sur le devenir du jeune (&gt; 6 mois).</li> <li>• Difficulté de présenter des résultats (objectivation du succès).</li> <li>• Peu de données sur la situation du jeune à l'entrée.</li> </ul>

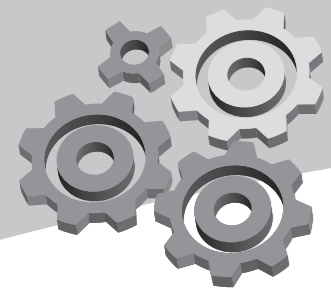
**AXE RESULTATS : étude des opportunités, des menaces, des forces et des faiblesses.**

Opportunités	Menaces
• • • • • • • •	• • • • • • • •
Forces	Faiblesses
• • • • • • • •	• • • • • • • •

**AXE SATISFACTION ELEVES : étude des opportunités, des menaces, des forces et des faiblesses.**

Opportunités	Menaces
• • • • • • • •	• • • • • • • •
Forces	Faiblesses
• • • • • • • •	• • • • • • • •

Définir les options à prendre pour assurer un avenir à l'organisation



**AXE SATISFACTION ENTREPRISE: étude des opportunités, des menaces, des forces et des faiblesses.**

Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul>
Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul>

**AXE RESSOURCES (MATERIEL et COMPETENCES) : étude des opportunités, des menaces, des forces et des faiblesses.**

Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul>
Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul>

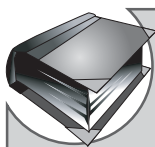
**AXE METHODES INTERNES : étude des opportunités, des menaces, des forces et des faiblesses.**

Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul>
Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul>



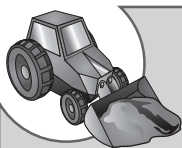
## Objectif

- Mobiliser les différents collaborateurs pour mettre en œuvre des actions visant à faire progresser l'organisation et en garantir les meilleures chances de mise en œuvre en dépit de la pression de l'activité quotidienne.



## Principe

- Faire figurer sur un document synthétique l'ensemble des actions attendues d'une entité ainsi que leurs modalités de réalisation : contenu, responsabilités et délais.



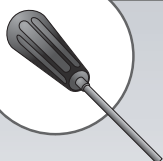
## Préalables

- Avoir réfléchi à la mission de l'établissement.
- Avoir analysé les facteurs clefs de succès sur base d'une analyse FFMO.



## Ressources nécessaires (avec budget)

- Matériel : néant.
- Logiciel : néant.
- Formation : néant.




## Modalités d'utilisation

8 étapes :

- Réalisation par la Direction du plan d'actions de l'établissement.
- Discussion du coordonnateur et de son équipe sur la manière d'atteindre les objectifs assignés.
- Identification pour chaque objectif des actions à mettre en œuvre de manière telle que la réalisation de ces actions garantisse l'atteinte de l'objectif.
- Par action, identification du porteur (avec désignation éventuelle de coopérants), du délai et, le cas échéant, du moyen de mesure du résultat.
- Présentation, explication et diffusion du plan d'actions à chacun.
- Discussion avec chaque porteur des moyens à mettre à disposition et/ou de la méthode à suivre.

**Mobiliser les collaborateurs pour mettre en œuvre des actions**



- 
- Tenue d'une réunion mensuelle de suivi de l'état d'avancement individuel d'abord, collectif ensuite.
  - Aménagement du plan et/ou des moyens en cas de difficultés.



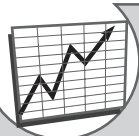
## Points clefs

- Veiller à indiquer des actions concrètes.
- Garantir la cohérence avec le plan de l'établissement.
- Impliquer chacun dans l'élaboration.
- Etre ambitieux mais réaliste.
- Eviter toute ambiguïté sur les responsabilités.



## Pièges à éviter

- Plan trop ambitieux.
- Trop peu d'actions non liées au quotidien.



## Résultat attendu

- Garantir l'atteinte des objectifs en dépit de l'activité quotidienne.



## Fiches outils: voir annexe - fiche 03

- Exemple de plan d'action.



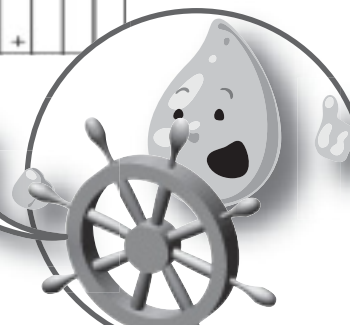


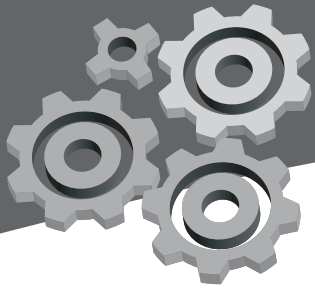
## PLAN D'ACTIONS - EXEMPLE

Imp	N°	Axe	Stratégie MF	Resp	Echéance			Suivi			
					10	11	12	1	2	3	au 30/10
+++	1		PRECISION MISSION, VISION ET POLITIQUE QUALITE	AB							OK
++	2		PILOTAGE DE LA QUALITE								
			Definition des modalités de travail	OD							OK
			- des groupes								OK
			- des formations/accompagnements								OK
			- des actions individuelles								NOK
			Mise sur pied du comité de pilotage et de l'équipe d'accompagnement	OD							
			Mise au point de la communication liée au projet	EF							
			Sensibilisation du personnel	AB							
+	3		ORGANISATION GENERALE								
			Definition des contributions de chaque fonction aux processus clefs								
++	4		AMELIORATION DE L'ACCUEIL TELEPHONIQUE								
			- locaux	GH							
			- équipement	U							
			- prise en charge (responsabilisation au plus bas niveau)	GH							
			- procédure	U + (GH)							
			- formation	U							
			- enquête satisfaction	PK							
+	5		GESTION DU TEMPS								
			- formation	AB							
			- accompagnement	AB							

© ISEOR

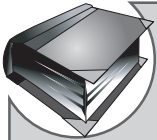
Mobiliser les collaborateurs pour mettre en œuvre des actions





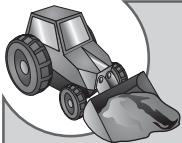
## Objectif

- Garantir un pilotage de la démarche qualité par la Direction.



## Principe

- Ce sont la motivation et l'implication de la Direction qui constituent le premier facteur clef de succès d'une démarche qualité.



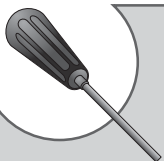
## Préalables

- Une prise de conscience de la Direction de l'intérêt de la démarche.
- Une formation préalable de la Direction aux éléments de base du projet.



## Ressources nécessaires (avec budget)

- Matériel : néant.
- Logiciel : néant.
- Formation : 4h d'information de la Direction sur une démarche qualité.

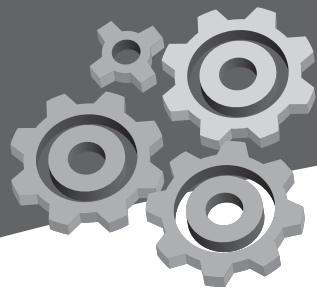


## Modalités d'utilisation

- Planification par la Direction, avant le démarrage de la démarche, de la manière dont elle va la mener en s'inspirant des recommandations fournies sur le document annexé. Il importe particulièrement de définir :
  - ce qui sera fait,
  - à quelle fréquence,
  - à quelle occasion (réunion de travail, rencontre périodique,...),
  - avec quels moyens.

**Garantir un pilotage de la démarche qualité par la Direction**





## Points clefs

- Persévérance.
- Transparence.



## Pièges à éviter

- Conviction que les autres n'ont besoin ni de guidance ni d'encouragements.
- Intuition que les choses se feront d'elles-mêmes de façon spontanée.



## Résultats attendus

- Mobilisation des collaborateurs.
- Non découragement en cours de démarche.



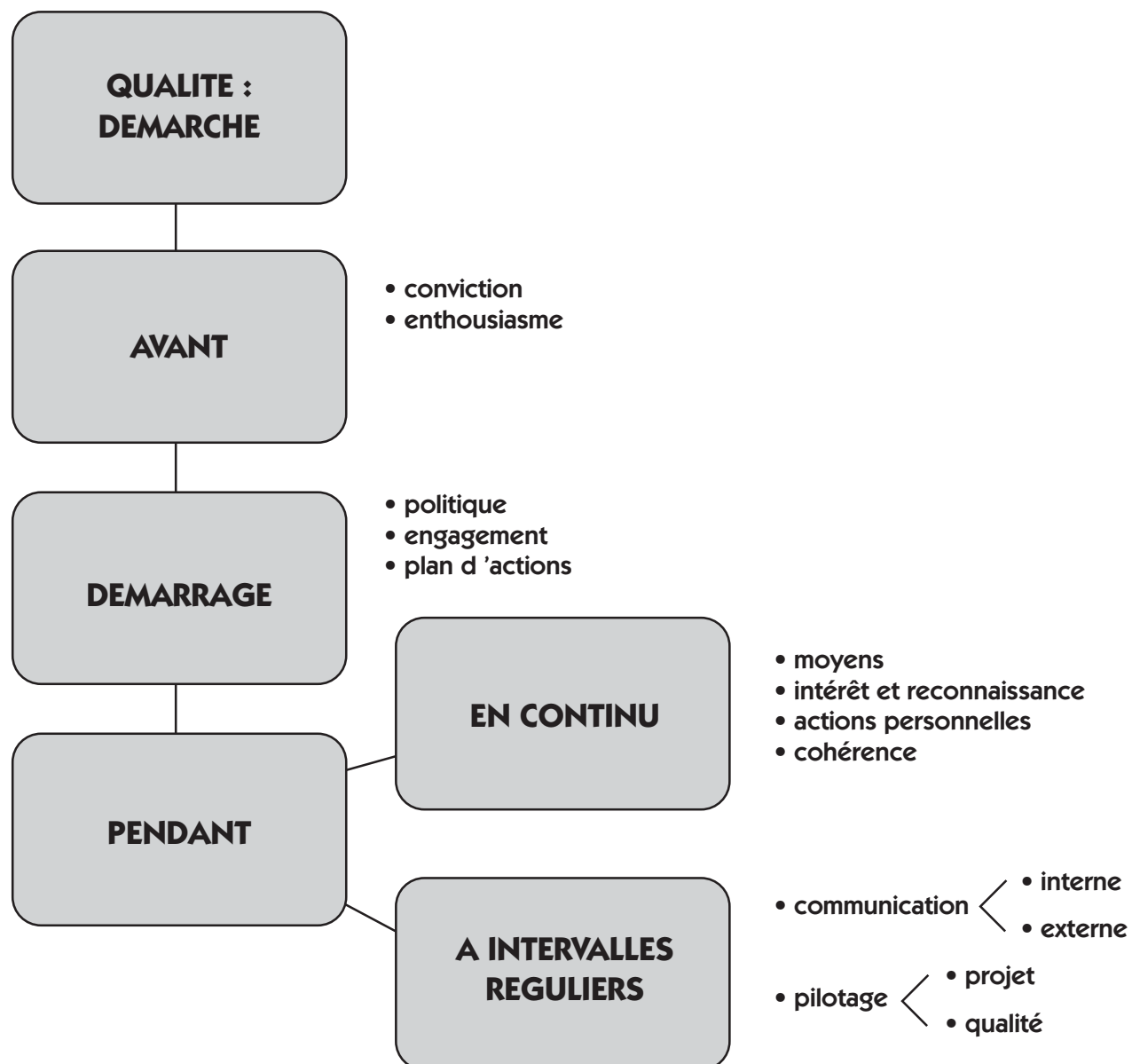
## Fiches outils: voir annexe - fiche 04

- Rôle de la Direction.





## ROLE DE LA DIRECTION



Garantir un pilotage de la démarche qualité par la Direction

