

Julien BULAND

Stage professionnel de fin d'études, Master Qualité et Performance des Organisations

Université de Technologie de Compiègne

Mémoire d'Intelligence Méthodologique Juillet 2018

## Mise en place d'une démarche qualité : contrainte ou opportunité

Tuteur en entreprise : Lieutenant-Colonel William WEISS

Tuteur universitaire : Monsieur Dan ISTRATE

Lien d'accès au document web :

[www.utc.fr/master-qualite](http://www.utc.fr/master-qualite), puis « travaux », « Qualité-Management », réf.n°433

## Remerciements

Au Lieutenant-Colonel WEISS et à Mr ISTRATE, pour leur accompagnement durant le stage et leurs conseils à la rédaction des différents livrables. Ainsi que, pour les échanges et réflexions développées autour de thématiques liées au domaine de la formation et de la qualité, tout en conservant une capacité ouverture sur d'autres domaines.

Aux personnes qui ont contribué, par nos échanges, qu'ils soient verbaux, lors de réunions, ou lors de partages de documents, à faire avancer mes travaux et l'initiation de la mise en place de la démarche d'amélioration continue au sein de l'organisme de formation.

## Résumé

Sur plus de 80 000 organismes de formation en France, combien affichent leurs tarifs, leurs conditions d'entrée, de sortie, d'évaluation ? Quels sont ceux, qui proposent des dispositifs d'apprentissage permettant de créer un parcours individualisé?

C'est par la voie législative que le gouvernement a souhaité pouvoir trouver des réponses à ces questions, afin d'améliorer la transparence de l'offre de formation et de favoriser une montée en charge progressive de la qualité des actions de formation.

Dès lors, la contrainte réglementaire, peut-elle devenir une opportunité pour l'organisme de formation afin d'améliorer ses pratiques et augmenter sa performance?

**Mots clés :** qualité, transparence, offre, publicité, contrainte, opportunité, organisme de formation, performance.

## Abstract

There is more than 80 000 professional training center in France, how many posts their cost, their admission, their getting out, or assessment conditions? Whom of them, offered learning package in order to create individualized process?

The French government makes the choice of the legislative voice to find answers, in order to improve the learning offer transparency and to stimulate the gradual increasing load of the quality training initiative.

Subsequently, could the regulatory obligation become an opportunity for the professional training center, in order to improve their practice and to increase their performance?

**Key Words:** quality, transparency, learning offer, advertising, obligation, opportunity, professional training center, performance.

## Abréviations

AFNOR : Association Française de Normalisation

CAF : Cadre d'Auto-évaluation des Fonctions publiques

CEC : Compte Engagement Citoyen

CPA : Compte Personnel d'Activité

CPF : Compte Personnel de Formation

DGSCGC : Direction Générale de la Sécurité Civile et de la Gestion des Crises

EFQM : Fondation Européenne pour la Gestion de la Qualité

GFO : Groupement Formation

O.F. : Organisme de Formation

QPO : Qualité et Performance des Organisations

RNCP : Répertoire National des Certifications Professionnelles

SDIP : Schéma Départemental d'Infrastructure Pédagogique

SDIS : Service Départemental d'Incendie et de Secours

SDIS78 : Service Départemental d'Incendie et de Secours des Yvelines

## Table des figures

- Figure N°1 : extrait du tableau d'identification des risques (source auteur)
- Figure N°2 : cartographie des risques liés au non-respect des exigences du décret (source auteur)
- Figure N°3 : classement des risques et criticité (source auteur)
- Figure N°4 : l'intégration des objectifs du stage (source auteur)
- Figure N°5 : les activités physiques de la qualité (source auteur)
- Figure N°6 : diagramme cause-effet (source auteur)
- Figure N°7 : extrait d'une fiche catalogue (source auteur)
- Figure N°8 : le pictogramme « Datadocké » (source équipe Datadock)
- Figure N°9 : le processus de l'amélioration continue des formations (source auteur)
- Figure N°10 : illustration du document d'évaluation à froid (source auteur)
- Figure N°11 : illustration du guide (source auteur)
- Figure N°12 : extrait de la plaquette de présentation (source auteur)

## Sommaire

Remerciements .....	2
Résumé .....	3
Abstract .....	3
Abréviations.....	4
Table des figures .....	5
Sommaire .....	6
Introduction.....	7
I Contexte, enjeux et objectifs.....	8
1/ Présentation de la structure d'accueil et de l'organisme de formation.....	8
2/ La loi du 5 mars 2014, quels enjeux pour l'organisme de formation ?.....	9
3/ Les choix et objectifs .....	12
II La mise en œuvre de la démarche d'amélioration continue .....	14
1/ Une méthode solide et robuste : le cycle CAPD .....	14
2/ L'identification des facteurs pouvant conduire à un échec.....	17
3/ Viser l'implication du plus grand nombre pour réussir .....	18
III Résultats obtenus et perspectives.....	20
1/ Les résultats en lien avec les objectifs initiaux .....	20
2/ Point sur le « chantier » du cycle CAPD .....	24
3/ De l'opportunité à la perspective .....	25
Conclusion.....	28
Références Bibliographiques.....	29

## Introduction

Quinze années après avoir quitté le milieu universitaire et avoir débuté ma carrière de sapeur-pompier professionnel, la clairvoyance de mon responsable hiérarchique, responsable de l'organisme de formation, sur les impacts de la qualité, qu'ils soient déjà présents ou à venir, m'amène à retrouver le milieu universitaire.

J'intègre le master Qualité et Performance des Organisations en tant qu'étudiant en formation continue. Les apports du 1<sup>er</sup> semestre permettront de me donner des outils, des éléments de langage, ou de modélisation, la compréhension de courants de pensées,... Ce sont ces éléments que l'on utilise en milieu professionnel, mais souvent sans savoir en expliquer l'origine, le sens, ou en maîtriser totalement la méthodologie.

Le retour en milieu professionnel, par le biais du stage professionnel de fin d'études, aura pour but la mise en application de ces outils, afin de répondre aux exigences de la réforme de la formation professionnelle de 2014 et du décret qualité. La réalisation du stage dans mon milieu professionnel d'origine, permet également d'inscrire la réflexion, dans une démarche globale de l'organisme de formation et dans des objectifs à moyen terme.

Dès le début du projet, il est également fait le choix, de donner une portée nationale à ces travaux, afin d'apporter des conseils et réaliser un guide d'aide à tous les organismes de formation sapeurs-pompiers.

## I Contexte, enjeux et objectifs

Afin d'analyser les impacts d'une exigence législative et réglementaire sur un organisme, il convient d'en étudier les enjeux et les risques, pour en dégager une problématique et des objectifs visant à résoudre celle-ci.

### 1/ Présentation de la structure d'accueil et de l'organisme de formation

Le Service Départemental d'Incendie et de Secours (SDIS) des Yvelines, est un établissement public à caractère administratif, doté de la personnalité morale et juridique ainsi que de l'autorité financière. L'article L1424-2 du code général des collectivités territoriales<sup>[1]</sup>, lui donne des compétences propres : « la prévention, la protection et la lutte contre les incendies. Mais également des attributions partagées : la protection et la lutte contre les accidents, sinistres et catastrophes, à l'évaluation et à la prévention des risques technologiques ou naturels ainsi qu'aux secours d'urgence. »

La formation des 4150 agents<sup>[2]</sup> de l'établissement public est gérée à plusieurs niveaux. Au sein du pôle ressources humaines, le groupement formation, désigné comme l'organisme de formation, en assure le pilotage. L'animation est réalisée avec le concours des centres de formation de groupement et des antennes formation des centres de secours. Les formateurs constituent un réseau indispensable à la mise en œuvre des différentes actions de formation, tout comme sont nécessaires des moyens matériels et des structures bâtementaires.

L'ensemble concoure à la compétence des moyens humains dans les missions qui leurs sont confiées. La structure formation, répond ainsi aux besoins exprimés par l'autorité, et se place en prestataire de service.

- Le plan de formation est établi annuellement, en 2017 ont été réalisées <sup>[3]</sup> :
- 180000 heures de formation
- 25000 journées stagiaires

## **2/ La loi du 5 mars 2014<sup>[4]</sup>, quels enjeux pour l'organisme de formation ?**

La loi du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale, confie aux financeurs de la formation professionnelle la responsabilité du suivi et du contrôle de la qualité des organismes de formation avec lesquels ils travaillent. Ses objectifs sont d'améliorer la transparence de l'offre de formation et de favoriser une montée en charge progressive de la qualité des actions de formation.

Son décret d'application n°2015-790 du 30 juin 2015<sup>[5]</sup>, relatif à la qualité des actions de la formation professionnelle continue, fixe les critères qui permettent aux financeurs de s'assurer de la qualité des actions de formation.

- Critère n°1 : l'identification précise des objectifs de la formation et de son adaptation au public formé
- Critère n°2 : l'adaptation des dispositifs d'accueil, de suivi pédagogique et d'évaluation aux publics
- Critère n°3 : l'adéquation des moyens pédagogiques techniques et d'encadrement de l'offre de formation
- Critère n°4 : la qualification professionnelle et la formation professionnelle du personnel en charge de la formation
- Critère n°5 : les conditions d'information au public sur l'offre de formation, ses délais d'accès, et les résultats obtenus
- Critères n°6 : la prise en compte des appréciations rendues par les stagiaires

Il en découle pour les organismes de formation, une obligation depuis le 30 juin 2017, d'être référencés dans un outil dématérialisé de recueil des informations et des preuves nécessaires à leur référencement, appelé DATADOCK. Cet outil a été développé par les financeurs de la formation professionnelle, pour faciliter les démarches des organismes de formation.

L'évaluation des enjeux pour un organisme de formation de sapeurs-pompiers, liés à cette obligation réglementaire, a donc été réalisée. Par le biais d'une analyse préliminaire des risques, complétée par leur cartographie, permettant d'aboutir à un classement de ces risques.

➤ **L'identification des risques** (annexe N°1) :

Suite à l'analyse préliminaire des risques, une liste de 11 risques liés à la non-conformité aux exigences du décret a été dégagée (cf. annexe N°1).

N°	Identification du risque
1	Limitation de l'activité de l'organisme de formation
2	Diminution de la capacité d'offres de formation (habilitations ou agréments DGSCGC)

Figure N°1 : extrait du tableau d'identification des risques (source auteur)

➤ **La cartographie des risques** :

Son objectif est de définir le niveau de criticité de chaque risque. Les paramètres de vraisemblance, soit la probabilité d'apparition du risque et de gravité ont été retenus afin de construire cette cartographie.

- L'échelle des abscisses représente le niveau de gravité, défini selon les répercussions et impacts sur l'O.F. L'échelle est établie sur quatre niveaux de graduation : faible (1), modéré (2), forte (3), très forte (4). Par exemple, pour le risque n°1 : il est fort probable que la diminution du nombre de formations pouvant être dispensées, impacte l'O.F.

- L'échelle des ordonnées représente le niveau de vraisemblance, soit la probabilité d'apparition du risque. L'échelle est établie sur quatre niveaux de graduation : faible (1), modéré (2), forte (3), très forte (4). Par exemple, pour le risque n°1, la gravité peut être modérée si l'organisme recentre son activité sur celles pour lesquelles le non référencement n'aurait pas d'impact.

Une fois ce travail réalisé de conception réalisé, les numéros correspondant aux chiffres de chaque risque identifié dans le tableau en annexe n°1, ont été positionnés dans la cartographie. Le positionnement des différents risques fait suite à un consensus, après un sondage mené auprès de 3 personnes.

Pour définir le niveau de criticité de chaque risque, le positionnement médian de C2 a été retenu, C1 et C3 étant les parties adjacentes :

- C1 (vert) : acceptable en l'état, référencement non obligatoire
- C2 (jaune) : acceptable sous contrôle, référencement conseillé
- C3 (rouge) : inacceptable, référencement obligatoire

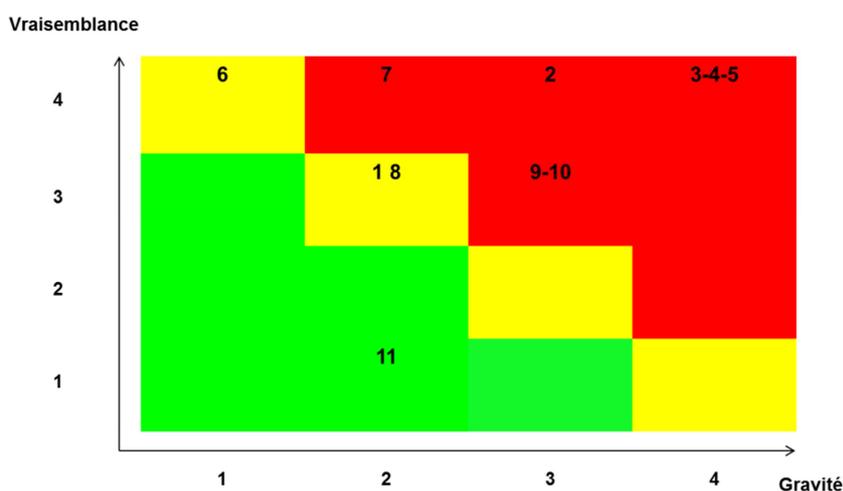


Figure N°2 : cartographie des risques liés au non-respect des exigences du décret (source auteur)

➤ **Le classement des risques obtenu :**

Il s'agit de l'identification des risques de l'annexe, selon leur niveau de criticité.

N°	Identification du risque	Criticité
1	Limitation de l'activité de l'organisme de formation	C2
2	Diminution de la capacité d'offres de formation (habilitations ou agréments DGSCGC)	C3
3	Refus de prise en charge financière de formation passant par des organismes collecteurs	C3
4	Impossibilité d'organiser certaines formations déclarées à l'inventaire ou au RNCP	C3
5	Impossibilité de former des personnes extérieures utilisant obligatoirement les organismes collecteurs	C3

6	Lorsque le CPF (compte personnel de formation) reconnaîtra les formations des SPV déclarées à l'inventaire, impossibilité de les mettre en œuvre via le Compte Engagement Citoyen (CEC), faisant parti du Compte Personnel d'Activité (CPA)	C2
7	Ralentissement ou alourdissement des procédures de renouvellement d'agrément auprès de la DGSCGC	C3
8	Perte de confiance, de reconnaissance de l'organisme de formation de la part de nos financeurs	C2
9	Manque de reconnaissance par les SDIS référencés	C3
10	Frein aux processus de mutualisation avec les autres SDIS	C3
11	Difficultés de recrutement par une perte d'attractivité de l'OF (formations banales qui n'attirent pas ou nombre restreint)	C1

Figure N°3 : classement des risques et criticité (source auteur)

➤ Benchmark des organismes de formation nationaux :

Après un an de mise en service du DATADOCK, le bilan de l'état du référencement est le suivant[6] :

- 30 000 organismes de formation sont datadockés
- 53 000 sont entrés dans la démarche de référencement

### 3/ Les choix et objectifs

Le classement des risques effectué suite à la cartographie, montre un niveau de criticité élevé pour plusieurs de ces risques. Néanmoins, lorsque l'on étudie l'impact de ces risques en lien avec l'activité effective de l'organisme de formation, on s'aperçoit que selon les organismes de formation, l'impact en est fortement réduit, voir nul.

En effet, un organisme de formation de sapeurs-pompiers, formant uniquement ses personnels, à des formations dont il détient une habilitation de fait (formations de tronc commun), n'a pas l'obligation de se conformer aux exigences du décret. A contrario, un O.F. qui forme des personnes extérieures, qui sollicitent des

organismes financeurs pour la prise en charge de leur formation et un O.F. qui souhaite diversifier son offre de formation, devront être référencés.

Fort de ce constat, soucieux de maintenir une capacité de formation, d'ingénierie pédagogique et de remise en question de ses pratiques, le SDIS78 a pris le parti de transformer la contrainte que pouvait représenter une telle exigence réglementaire en opportunités. Ainsi la mise en place d'une démarche d'amélioration continue aura pour but, non seulement de répondre aux exigences du décret, mais surtout de viser l'amélioration du service, par la satisfaction client et ainsi accroître les compétences acquises en sortie de formation.

Les objectifs du stage détaillés dans la figure N°4, s'inscrivent dès lors dans un objectif global ambitieux de rénover la formation au sein de l'O.F., pour viser la compétence finale du stagiaire.

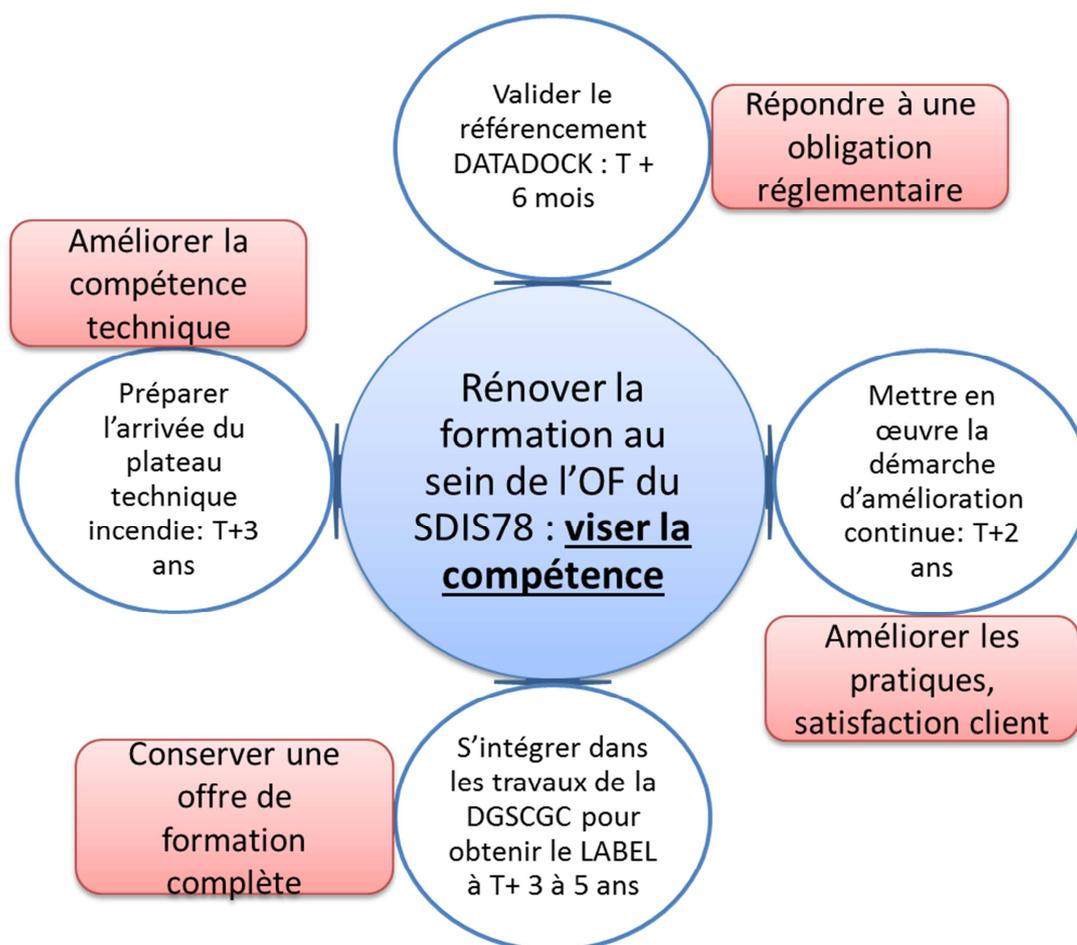


Figure N°4 : L'intégration des objectifs du stage (source auteur)

Cependant, la mise en place d'une démarche d'amélioration continue, dans un organisme de formation, où les acteurs principaux (personnel administratif, formateurs,...) ne sont pas sensibilisés à ce type de démarche. Où le terme « qualité » provenant du décret, peut être perçu comme une contrainte et une exigence supplémentaire, sur un travail quotidien déjà chargé. Peut rapidement conduire à des écueils et l'abandon de celle-ci, suite à son rejet par les acteurs principaux. Il convient donc de prendre en compte cette problématique dans l'initiation de la démarche d'amélioration continue au sein de l'O.F. et adopter un management participatif et ouvert.

## **II La mise en œuvre de la démarche d'amélioration continue**

La mise en œuvre de la démarche d'amélioration continue et le pilotage de la résolution de problème, se sont appuyés sur une méthode solide et robuste : le cycle de l'amélioration continue de DEMING<sup>[7]</sup>, également appelé PDCA. La part de l'humain dans la mise en place de ce type de démarche étant primordiale, la mise en œuvre de celle-ci a été accompagnée par une analyse des risques et une large communication.

### **1/ Une méthode solide et robuste : le cycle CAPD**

La mise en œuvre de la démarche d'amélioration continue, ayant pour but premier de répondre aux exigences des critères du décret, le choix a été fait de débiter le projet en se basant sur un cycle CAPD :

- « C » Check : réaliser un état des lieux
- « A » Act : définir et valider les orientations stratégiques
- « P » Plan : prévoir et planifier
- « D » Do : mettre en œuvre

Le lancement de la démarche par la réalisation de l'état des lieux, a présenté l'avantage de mettre en évidence la présence de nombreux projets au sein du groupement formation, qui est en charge du pilotage de l'organisme de formation. Mais également, la présence d'autres contraintes réglementaires récentes, devant être intégrées par celui-ci, dont la réforme de la formation des formateurs et du schéma d'infrastructure pédagogique.

Or, les conditions d'accueil de l'O.F., la qualification et la formation du personnel en charge des actions de formation, constituent des critères prépondérants du décret du 30 juin 2015. Il apparaît dès lors, l'opportunité d'une intégration effective, de la démarche d'amélioration continue dans l'objectif global de rénover la formation. Mais également, de conduire cette démarche, afin d'éviter les écueils identifiés dans la problématique, en intégrant la démarche d'amélioration continue comme support aux projets en cours.

La démarche globale, construite sur la base du cycle CAPD est donc proposée et validée. Non seulement, elle s'intègre dans l'ensemble des projets ou travaux en cours de l'organisme de formation. Mais elle permet également, de s'inscrire dans l'objectif global de rénovation de la formation et de viser une amélioration de la finalité de l'organisme de formation : **la compétence de l'apprenant en fin de formation**[8].

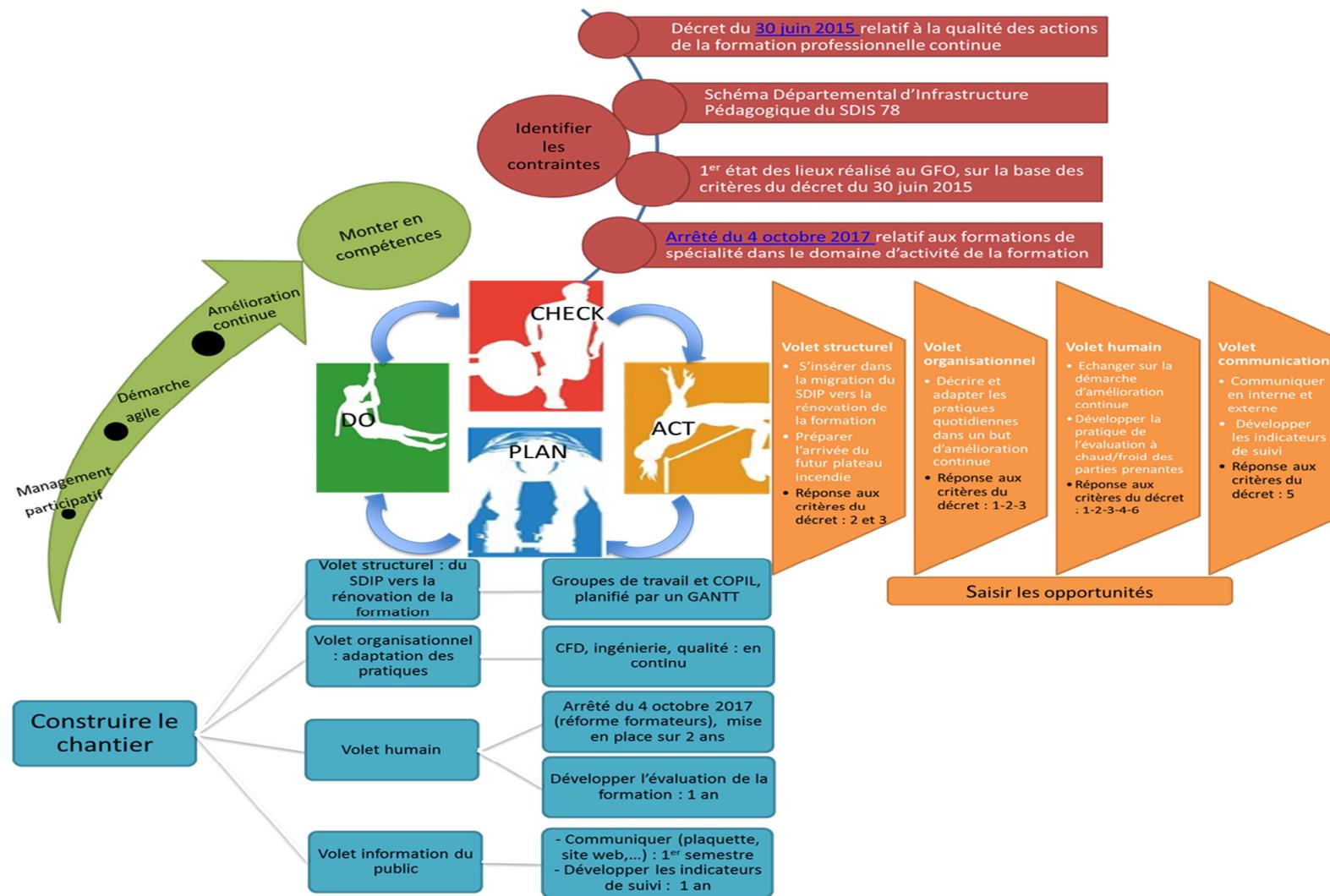


Figure N°5 : les activités physiques de la qualité (source auteur)

En sus des aspects stratégiques, cette présentation synthétique du projet, présente également l'intérêt de pouvoir être utilisée, afin d'assurer la communication autour du projet.

## 2/ L'identification des facteurs pouvant conduire à un échec<sup>[9]</sup>

Comme identifié dans la problématique, le projet de mise en place d'une démarche d'amélioration continue, dans un milieu non acculturé à ce type de méthode (NF EN 62198 « gestion des risques liés à un projet »<sup>[10]</sup>), peut conduire à plusieurs écueils, dont le risque principal est le rejet et l'abandon de celle-ci.

Afin de prendre en compte ce risque identifié comme majeur, il a été décidé de réaliser une analyse des causes pouvant conduire à celui-ci. Cette analyse a été menée lors du premier « QUALICOFFEE » (concept détaillé dans la section 3 de ce chapitre) réalisé au sein de l'organisme de formation. Les différents acteurs présents, ont pu déterminer les freins possibles à la démarche, d'après la donnée d'entrée suivante : quels sont les éléments qui selon vous, pourraient conduire à l'échec de la mise en place de la démarche d'amélioration continue ?

Les différentes réponses formulées individuellement sur des post-it, ont ensuite été synthétisées dans le diagramme des Causes à Effet ci-dessous (figure N°6) :

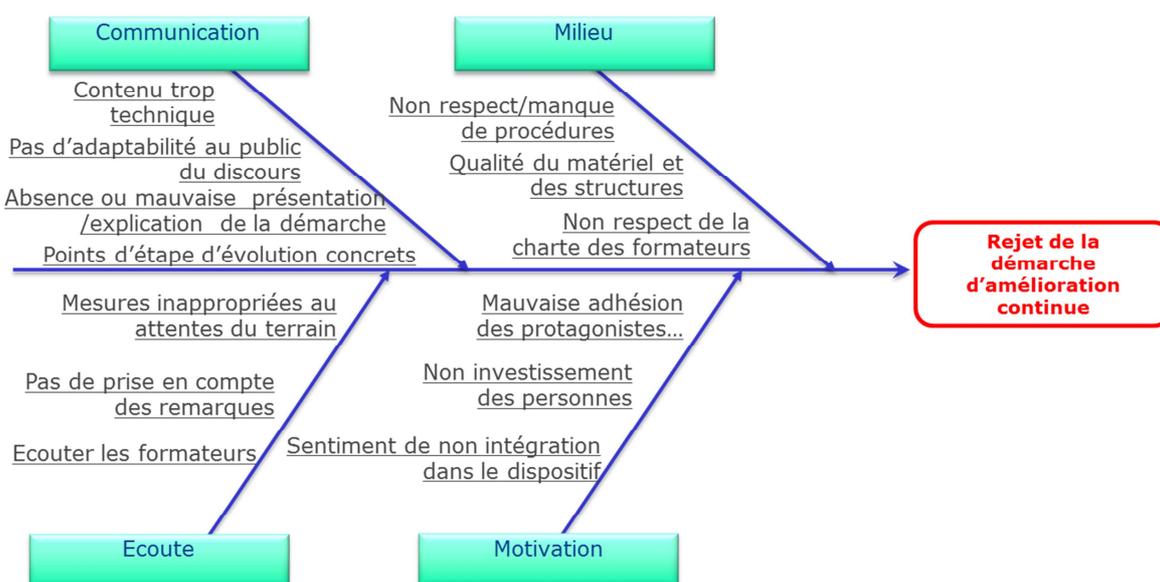


Figure N°6 : diagramme cause à effet (source auteur)

La réalisation du diagramme de cause à effet, permet de mettre en avant l'importance de l'aspect humain<sup>[11]</sup> dans la mise en œuvre de la démarche d'amélioration continue. Le projet devra être porteur de sens pour les parties prenantes, répondre à leurs attentes et faire l'objet de points d'étapes adaptés au public.

Par ailleurs, l'intérêt présenté par la réalisation de cette analyse, directement par les parties prenantes, a été double. Outre l'identification des causes, il a également permis d'initier l'implication de ceux-ci dans la démarche et de communiquer par la transmission du diagramme (figure N°6).

### 3/ Viser l'implication du plus grand nombre pour réussir

La mise en place d'une démarche globale visant l'amélioration continue, aux objectifs larges, doit passer par un management de la qualité<sup>[12]</sup>, basé sur : la satisfaction clients (stagiaire, responsable hiérarchique), l'implication du personnel (de l'organisme de formation, des centres de formation de groupement) et le management des relations avec les parties intéressées (direction, groupement des opérations, partenaires extérieurs,...).

Même, si la satisfaction des clients et la relation avec les parties intéressées est prise en compte dans le cadre du référencement DATADOCK, via le critère N°6, la communication auprès de ceux-ci est un gage de réussite et d'implication. **Les actions de communication se sont déclinées en plusieurs étapes :**

- Par le biais de réunions d'information qui visaient à présenter aux formateurs, responsables de formation, chefs de centre et de service, l'impact de la réforme de la formation professionnelle et la mise en place de la démarche d'amélioration continue au sein de l'OF.

Lors de ces réunions, l'association avec les présentations liées au Schéma Départemental d'Infrastructure Pédagogique (SDIP) et la réforme de la formation des formateurs, a présenté un double intérêt : gain de temps et public plus nombreux.

- Par le biais de la création et la diffusion d'une pochette de formation constituée de fiches catalogues, modifiées pour permettre de répondre aux

exigences de transparence, des indicateurs DATADOCK. Mais aussi par l'initiation d'un projet de création d'une page dédiée spécifiquement à l'actualité de l'organisme de formation sur le site internet du SDIS.



Figure N°7 : extrait d'une fiche catalogue (source auteur)

- L'implication du personnel de l'organisme de formation, a été recherchée par le biais de réunions formelles, complétées par des actions ponctuelles initiées par l'auteur, intitulées « QUALICOFFEE ». Le principe est d'échanger dans un lieu calme, autour d'un café, durant 30 minutes, sur un thème qualité, ou de présenter un résultat obtenu dans le cadre de la mise en place de la démarche.

En plus de l'implication des personnels, ces rassemblements permettent de faciliter des discussions ouvertes, de partager les connaissances et l'expérience et amener le collaborateur à s'interroger sur ses pratiques.

La méthode utilisée a donc été choisie et mise en place conformément aux objectifs initiaux et dans la prise en compte la problématique. Confortant ainsi le choix d'intégrer la mise en place de la démarche d'amélioration continue, comme une opportunité dans une démarche globale et non seulement en réponse au décret qualité. Les résultats constatés durant le stage confirment ces éléments.

### III Résultats obtenus et perspectives

Ce chapitre présente les résultats obtenus en lien avec les objectifs initiaux du stage, puis ceux en lien avec la méthodologie, pour dégager d'éventuelles opportunités pour l'organisme de formation.

#### 1/ Les résultats en lien avec les objectifs initiaux

- **Objectif N°1** : valider le référencement DATADOCK

La validation du référencement DATADOCK de l'organisme de formation a été validée le mercredi 6 juin 2018. Le statut de référençable dans le DATADOCK de l'organisme, permet à chaque financeur de l'inscrire dans son catalogue de référence selon ses propres modalités.

L'O.F. a également la possibilité d'afficher cette information dès à présent, sur ses différents supports de communication en utilisant le pictogramme « Datadocké » (figure N°8).



Figure N°8 : le pictogramme « Datadocké » (source équipe Datadock)

Même si la validation du référencement a été obtenue à la seconde tentative, la validation de cet objectif a été réalisée dans les délais fixés (6 mois). Le fait d'avoir eu un rejet de la première déclaration, sur un aspect des informations générales et 7 indicateurs. A eu pour effet bénéfique de mettre en évidence les exigences du

référenceur et ainsi, pouvoir enrichir de ces erreurs, le guide réalisé à destination des organismes de formation de sapeurs-pompiers (objectif N°3).

➤ **Objectif N°2** : mettre en œuvre la démarche d'amélioration continue

La finalité des actions de formation réalisées par un organisme de formation étant la compétence finale de l'apprenant, la démarche d'amélioration continue de l'O.F. a été basée sur l'évaluation de la formation par les parties prenantes. La mise en place de la démarche par le biais de l'orientation client, permet également de répondre aux critères n°6 du décret qualité (la prise en compte des appréciations rendues), les éléments supports sont l'évaluation à chaud et à froid.

Or si l'évaluation à chaud est pratiquée au sein de l'O.F., l'évaluation à froid n'est pas formalisée et se fait sporadiquement, de manière informelle lors des réunions annuelles d'établissement du plan de formation.

Afin de mettre en place et développer l'évaluation de la formation, il a été nécessaire dans un premier temps de définir le processus global de l'O.F. (annexe n°2). Pour ensuite pouvoir créer le processus de l'amélioration continue des formations (figure N°9), sur la base du modèle de l'évaluation de la formation de Kirkpatrick<sup>[13]</sup>, modèle construit sur 4 niveaux :

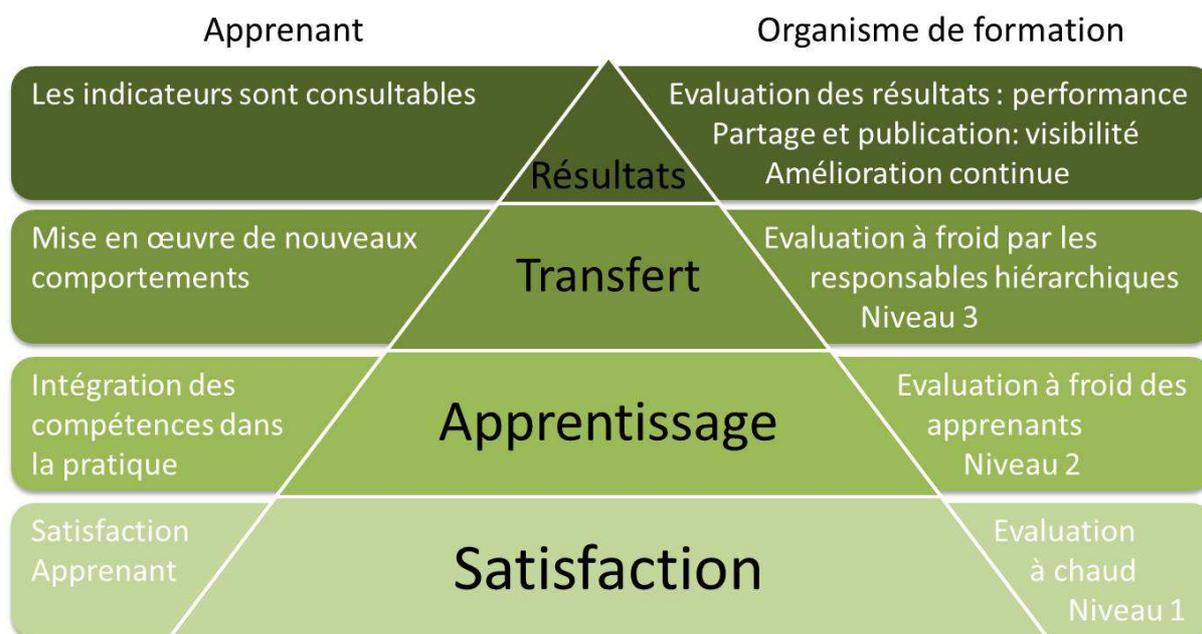


Figure N°9 : le processus de l'amélioration continue des formations (source auteur)

Une fois le processus de l'amélioration continue défini, il s'en est suivi :

- Pour l'évaluation à chaud : la modification du questionnaire déjà existant et la mise en place d'un processus de traitement des évaluations, afin de permettre leur exploitation.
- Pour l'évaluation à froid :
  - o La création d'un modèle d'évaluation apprenant (niveau 2 du processus) et d'un modèle d'évaluation responsable hiérarchique (niveau 3).
  - o La programmation de ces questionnaires dans un logiciel de sondage, dans un but de dématérialisation et d'augmentation des chances de retour.
  - o L'initiation de l'expérimentation de l'évaluation à froid, en test sur deux formations de chef d'agrès une équipe (soit 34 apprenants). Formations au format nouveau, s'étant déroulées en novembre et décembre 2017.

 <p>Groupement Formation</p>	<p><b>Evaluation à froid des dispositifs de formation</b></p>	<p>Service qualité</p>
	<p><b>Niveau 2 : apprenant</b></p>	<p>Page 1 sur 4</p>

Figure N°10 : illustration du document d'évaluation à froid (source auteur)

Le sondage a été proposé aux apprenants et aux responsables hiérarchiques en juin 2018, soit 6 mois après le retour de formation. Une date butoir de retour des sondages a été fixée au 29/06.

- **Objectif N°3** : participer aux travaux de la Direction Générale de la Sécurité Civile et de la Gestion des Crises

La réalisation du stage, tutoré par un officier supérieur de sapeurs-pompiers du bureau de la doctrine, de la formation et des équipements, de la DGSCGC, a été une réelle plus-value.

Pour le SDIS 78, les échanges et réflexions menées sur un sujet qui est encore en cours d'évolution, puisqu'un projet de loi de transformation de la formation professionnelle a été déposé. Ont eu pour but d'inscrire le travail réalisé, dans les orientations prises au niveau national, pour en élaborer une stratégie interne au SDIS et en dégager les avantages potentiels (simplification administrative, conservation de la capacité de formation,...).

Pour la DGSCGC, cela a représenté la possibilité d'obtenir un conseil dans un domaine spécifique, dans un but d'animation du réseau des organismes de formation de sapeurs-pompiers nationaux. Cela s'est caractérisé particulièrement, par la mise à disposition d'un outil d'autodiagnostic<sup>[14]</sup> développé par une société externe et par la réalisation d'un guide (figure N°11) à l'usage des organismes de formation de sapeurs-pompiers. Ce guide a pour vocation d'aider les organismes de formation de sapeurs-pompiers dans la mise en place de leur démarche qualité ou d'amélioration continue et la validation de leur référencement DATADOCK.



Figure N°11 : illustration du guide (source auteur)

Pour consulter la version en ligne du guide<sup>[15]</sup>, [cliquez ici](#).

➤ **Objectif N°4** : préparer l'arrivée du plateau technique incendie.

Les travaux liés à cet objectif qui présente un délai de 2 à 3 ans, ont été menés dans le cadre du groupe de travail N°3 de la rénovation de la formation. Ce groupe de travail a notamment pour mission d'établir : les tâches et missions logistiques, les règles d'entretien, les règles de convoyage. Il s'inscrit dans le volet structurel du « Plan » du cycle CAPD.

## 2/ Point sur le « chantier » du cycle CAPD

- **Volet structurel** : les travaux sont en cours par le biais de groupes de travail (1 à 4). Chaque groupe est animé par un référent sous l'égide d'un comité de pilotage, auquel j'ai pris part. Le groupe de travail N°4, animé dans le cadre du stage a eu en charge la mise en place de vecteurs de communications envers le public. Ils seront développés dans le cadre du volet information du public.
- **Volet organisationnel** : ce volet concerne l'adaptation des pratiques quotidiennes. Il est basé sur la démarche d'évaluation de la formation mise en place dans le cadre de l'objectif N°2, développé précédemment. Les actions de communication ou les réunions menées avec les services supports ou métiers, en réponse aux indicateurs DATADOCK, ont conduits ceux-ci à s'interroger sur leurs pratiques et les mener à envisager des pistes d'évolution. L'exploitation des résultats liés à l'évaluation des formations amènera également les services supports ou métier à évoluer continuellement.
- **Volet humain** : L'animation de dix réunions d'information sur la démarche, ont permis de rencontrer plus de 200 formateurs. Ces réunions aux échanges nourris, ont confirmées les craintes liées à l'utilisation du terme qualité et les risques de rejet d'une démarche intrusive. Il a été rapidement fait le choix de délaisser le terme « qualité », pouvant être à la fois trop irritant et trop vaste, pour le terme « amélioration continue », jugé moins agressif et plus précis. Par ailleurs, l'association de plusieurs présentations lors de ces réunions, a renforcé notre volonté de mener les travaux conjointement et d'intégrer la démarche en support aux travaux en cours.
- **Volet information du public** : une plaquette de communication (figure N°12) a été créée en lien avec le service communication du S.D.I.S. Elle a vocation à être diffusée aux partenaires extérieures. Elle intégrera des fiches catalogues, présentant certaines formations de l'O.F. Les fiches catalogues ont été mises à jour ou créées dans le cadre du stage. Si leur but premier est de constituer le catalogue de l'offre de formation, la modification de leur

contenu permet de répondre à plusieurs critères DATADOCK sur l'information du public. Concernant les indicateurs de suivi, ceux-ci seront développés au 2<sup>e</sup> semestre.



Figure N°12 : extrait de la plaquette de présentation (source auteur)

Les actions de création et de mise en place d'outils pour répondre au référencement, en partenariat avec d'autres services du SDIS (informatique, communication,...) ont permis d'obtenir des résultats rapidement ou d'engager le changement. Cependant, comme identifié dans la problématique, les changements en lien avec une modification des pratiques ont été plus difficiles à conduire. Néanmoins, la méthodologie choisie d'appréhender la démarche d'amélioration continue dans un ensemble et non exclusivement dans le cadre du référencement, a permis de dégager un grand champ d'opportunités et de perspectives pour l'organisme de formation.

### 3/ De l'opportunité à la perspective

Initialement imposée par une contrainte réglementaire, la démarche qualité, lorsqu'elle est étudiée et intégrée dans la dimension globale de l'organisme, se transforme en réelles opportunités. Concrètement, pour un organisme de formation, elle représente l'opportunité de :

- Fiabiliser ses processus ;
- Donner confiance en son produit aux différentes parties prenantes ;
- Intégrer les parties prenantes dans son dispositif par la prise en compte de leur satisfaction ;
- Pouvoir viser une amélioration constante de la compétence du stagiaire.

Par ailleurs, la réalisation du stage dans le milieu professionnel d'origine, va permettre la garantie de la poursuite des objectifs fixés à moyen terme. Toujours dans le cadre de la poursuite de la mise en place des différents travaux en réponse au référencement DATADOCK et la mise en œuvre de la démarche d'amélioration continue. Mais l'engagement de l'organisme de formation dans la démarche qualité va également lui permettre de lui ouvrir un champ de perspectives :

**La simplification administrative :** la validation du référencement DATADOCK, implique un questionnement, une remise en question sur ses processus, plus de transparence sur son offre de formation. Elle devrait permettre de faciliter les démarches de demande de renouvellement d'agrément auprès de la DGSCGC, en fonction des types de spécialités et selon le niveau demandé. Ainsi le temps passé à la constitution du dossier de référencement, pourrait ensuite permettre de gagner du temps, dans le cadre de ces démarches administratives contraignantes.

**L'ouverture vers l'extérieur :** l'inscription sur une liste établie par des financeurs, permet à l'O.F. de devenir visible de l'extérieur sur son offre de formation et ses conditions d'accès. Même si les O.F. de sapeurs-pompiers n'ont pas vocation à entrer dans le champ de la concurrence, il leur est possible de proposer dans le cadre de leurs prérogatives, des formations liées au domaine de la sécurité civile. Ainsi, il devient essentiel que l'O.F., s'interroge sur les orientations futures : veut-il ouvrir le champ des recettes possibles en proposant de plus en plus de formations vers un public extérieur (en lien avec la sécurité civile), ou se concentrer uniquement à former ses sapeurs-pompiers dans un champ restreint d'agrément ?

**Le développement de la qualité de service :** prendre conscience que la formation dispensée, est une activité de service offerte pour des utilisateurs. Dans le cadre de la démarche qualité, l'organisme de formation doit rechercher l'amélioration constante de la qualité de ce service. L'AFNOR définit la qualité de service comme, la capacité d'un service à répondre par ses caractéristiques aux différents besoins de ses utilisateurs. Il convient donc de développer la satisfaction client comme envisagé dans les indicateurs DATADOCK, mais pourquoi pas d'aller plus loin, en visant, au sens de la norme CEN/TS 16880<sup>[16]</sup>, l'excellence relationnelle et managériale, par l'expérience du client et du collaborateur.

**Ne pas prendre du retard :** si le référencement DATADOCK constitue une première marche dans l'engagement « qualité » des O.F. Le projet de loi déposé<sup>[17]</sup>, de transformation de la formation professionnelle, laisse présager une augmentation des exigences pour les O.F. Ainsi l'obtention d'une certification pour tous les O.F. à l'horizon 2021, semble la seconde marche à franchir. Tous les O.F., qui se seront déjà engagé dans l'amélioration continue, seront donc en ordre de marche afin de pouvoir gravir le nouvel échelon à venir.

**Labéliser certaines branches de l'organisme de formation.** Si le référencement DATADOCK couvre la totalité des activités de l'organisme de formation, certaines d'entre elles pourraient être soumises à des exigences accrues. Par exemple, l'arrêté du 26 février 2018<sup>[18]</sup>, porte création d'un label « qualité au sein des écoles de conduite ». Il prévoit que certaines activités de conduite ne pourront être plus enseignées par les écoles de conduite non labélisées à compter de septembre 2018. La structure du label se rapprochant de celle des indicateurs DATADOCK, le référencement préalable sera donc gage de réussite et un gain de temps pour l'O.F.

**Une vision globale :** transformer la pénalité représentée par le décret qualité en essai pour le SDIS. Ainsi, c'est l'établissement public dans son ensemble, qui pourrait s'engager dans une démarche qualité. L'initiation de cette démarche pourrait être basée sur le cadre d'auto-évaluation des fonctions publiques (C.A.F.). Il s'agit d'un outil de management par la qualité totale, issu de deux modèles : le modèle d'excellence E.F.Q.M. et le modèle de l'université des sciences administratives de Speyer en Allemagne<sup>[19]</sup>. La version 2013 de l'outil est le fruit d'une collaboration entre représentants nationaux et européens, accompagnés par le centre européen de ressources CAF<sup>[20]</sup>. Il est conçu pour permettre aux établissements publics d'améliorer leur performance et assumer leur part de responsabilité sociétale.

## Conclusion

Le stage de fin d'études a permis la mise en application des différents concepts et outils acquis lors du 1<sup>er</sup> semestre, afin de modéliser et rendre accessible pour tous, la démarche d'amélioration au sein de l'organisme de formation.

En tant qu'officier de sapeurs-pompiers et manager d'équipes, j'ai ainsi pu développer et modifier mes méthodes d'animation de groupe, de synthèse et de partage d'information. Sortir des schémas de réunions de plus de deux heures, souvent non productives, pour des formats « action » de 30 minutes, visant : la présentation d'une problématique, le recueil d'idées et le partage de la synthèse par la suite.

Le bilan des objectifs du stage est quant à lui positif. Car si la validation du référencement DATADOCK, répond à l'objectif N°1. La mise en place de la démarche d'amélioration continue, par le biais d'une méthode robuste, non invasive dans des travaux en cours, s'inscrit dans les objectifs à moyen terme N°2, 3 et 4 et dans la prise en compte de la problématique. L'établissement du guide d'aide au référencement permettra de proposer un accompagnement au niveau national.

Par ailleurs, la démarche centrée sur la compétence du stagiaire, la satisfaction client et l'amélioration des pratiques, a induit la transformation des contraintes en réelles opportunités pour l'organisme de formation, ainsi qu'une ouverture vers de nouvelles perspectives qui deviennent accessibles.

Pour conclure, l'étape « référencement DATADOCK » constitue certainement la première marche, de la montée progressive en qualité des actions de formation souhaitée par le législateur. Elle devrait se poursuivre en ce sens, dans le cadre du projet de loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel, avec une application pour horizon 2021.

## Références Bibliographiques

- [1] « Code général des collectivités territoriales ». Institut Français d'Information Juridique, 14-mars-2018.
- [2] SDIS78, « Les moyens », *SDIS78*. [En ligne]. Disponible sur: <http://www.sdis78.fr/sdis-78/les-moyens>. [Consulté le: 18-févr-2018].
- [3] SDIS78, « SDIS 78 Plaquette des ressources humaines 2017 », *calameo.com*. [En ligne]. Disponible sur: <http://www.calameo.com/read/004217366c63d8be5e160>. [Consulté le: 18-févr-2018].
- [4] Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et du Dialogue Social, « LOI n° 2014-288 du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale ». Legifrance, [www.legifrance.gouv.fr](http://www.legifrance.gouv.fr), 05-mars-2014.
- [5] Ministère du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle et du dialogue social, « Décret n° 2015-790 du 30 juin 2015 relatif à la qualité des actions de la formation professionnelle continue ». Legifrance, [www.legifrance.gouv.fr](http://www.legifrance.gouv.fr), 30-juin-2015.
- [6] « Premier anniversaire de Datadock | DataDock », *DATADOCK*. [En ligne]. Disponible sur: <https://www.data-dock.fr/?q=node/166>. [Consulté le: 01-févr-2018].
- [7] Association française Edwards Deming, « Site officiel de l'Association Française Edwards Deming », *Association Française Edwards Deming*. [En ligne]. Disponible sur: <http://www.fr-deming.org/>. [Consulté le: 22-mars-2018].
- [8] Pierre MAILLARD, « Renforcer la compétitivité par la qualité », *Cah. Qual. UTC - Lexitis Ed. Wwwlexitiseditionsfr*, vol. 2, p. 107-112, oct. 2015.
- [9] « NF ISO 21500 - Lignes directrices sur le management de projet ». Edition Afnor, [www.afnor.org](http://www.afnor.org), 01-oct-2012.
- [10] « NF EN 62198 - Gestion des risques liés à un projet - Lignes directrices pour l'application ». Afnor Editions, [www.afnor.org](http://www.afnor.org), 16-mai-2014.
- [11] M. LAACHIR et J. TEXEIRA, « Master Qualité UTC », Université de Technologie de Compiègne, Master Qualité et Performance dans les Organisations (QPO), Mémoire d'Intelligence Méthodologique du projet d'intégration, [www.utc.fr/master-qualite](http://www.utc.fr/master-qualite), puis « Travaux » « Qualité-Management » 1, janv. 2006.

- [12] « NF EN ISO 9000 - Systèmes de management de la qualité - Principes essentiels et vocabulaire ». Afnor Editions, [www.afnor.org](http://www.afnor.org), 15-oct-2015.
- [13] Kirkpatrick Partners, « The Kirkpatrick Model », *KIRKPATRICK PARTNERS, the one and only Kirkpatrick*. [En ligne]. Disponible sur: <https://www.kirkpatrickpartners.com/Our-Philosophy/The-Kirkpatrick-Model>. [Consulté le: 24-mai-2018].
- [14] J. CICERO, « Grille d'auto-diagnostic qualité ». QUALIDOCK, 02-févr-2018.
- [15] J. BULAND, « Mise en place d'une démarche qualité : contrainte ou opportunité », Université de Technologie de Compiègne, Master Qualité et Performance dans les Organisations (QPO), Mémoire d'Intelligence Méthodologique du projet d'intégration, [www.utc.fr/master-qualite](http://www.utc.fr/master-qualite), puis « Travaux » « Qualité-Management » 433, juill. 2018
- [16] « XP CEN/TS 16880 - Excellence de service - Créer une expérience client extraordinaire par l'excellence du service ». Editions Afnor, Paris, [www.afnor.org](http://www.afnor.org), 06-janv-2016.
- [17] Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et du Dialogue Social, « Dossiers législatifs - Projet de loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel (MTRX1808061L) | Legifrance ». Legifrance, [www.legifrance.gouv.fr](http://www.legifrance.gouv.fr).
- [18] Ministère de l'intérieur, « Arrêté du 26 février 2018 portant création du label « qualité des formations au sein des écoles de conduite » ». Legifrance, [www.legifrance.gouv.fr](http://www.legifrance.gouv.fr), 01-mars-2018.
- [19] Qualité territoriale, « Et si vous vous mettiez au CAF : cadre d'auto-évaluation des fonctions publiques ? | Qualité Territoriale », *Qualité Territoriale Le blog pour Améliorer l'Organisation et Optimiser les Compétences*, 15-nov-2015. [En ligne]. Disponible sur: <https://qualiteterritoriale.wordpress.com/2015/11/15/et-si-vous-vous-mettiez-au-caf-cadre-dauto-evaluation-des-fonctions-publiques/>. [Consulté le: 19-avr-2018].
- [20] « Le Cadre d'Auto-évaluation des Fonctions publiques (CAF) ». [En ligne]. Disponible sur: <https://www.publicquality.be/index.php/fr/>. [Consulté le: 22-juin-2018].

# ANNEXES

## Annexe N°1 : l'identification des risques (réalisée par sondage)

N°	Identification du risque
1	Limitation de l'activité de l'organisme de formation
2	Diminution de la capacité d'offres de formation (habilitations ou agréments D.G.S.C.G.C.)
3	Refus de prise en charge financière de formation passant par des organismes collecteurs
4	Impossibilité d'organiser certaines formations déclarées à l'inventaire ou au RNCP
5	Impossibilité de former des personnes extérieures utilisant obligatoirement les organismes collecteurs
6	Lorsque le C.P.F. (compte personnel de formation) reconnaîtra les formations des SPV déclarées à l'inventaire impossibilité de les mettre en œuvre via le Compte Engagement Citoyen (C.E.C.), faisant parti du Compte Personnel d'Activité (C.P.A.)
7	Ralentissement ou alourdissement des procédures de renouvellement d'agrément auprès de la D.G.S.C.G.C.)
8	Perte de confiance, de reconnaissance de l'organisme de formation de la part de nos financeurs
9	Manque de reconnaissance par les S.D.I.S. référencés
10	Frein aux processus de mutualisation avec autres S.D.I.S.
11	Difficultés de recrutement par une perte d'attractivité de l'O.F. (formations banales qui n'attirent pas ou nombre restreint)

## Annexe n°2 : le processus global de l'organisme de formation (source auteur)

