

La boîte à outils du processus Évaluation et mesure de la qualité

Table des matières

Préambule	3
1. Évaluation interne de la qualité	3
2. Description des outils d'évaluation interne de la qualité d'un établissement de l'enseignement de promotion sociale	4
2.1. Outil diagnostique de la qualité d'un établissement de l'enseignement de promotion sociale pour identifier ses forces et faiblesses	4
2.1.1. Définition	4
2.1.2. Objectifs	4
2.1.3. Présentation	4
2.1.4. Conseils d'utilisation	5
2.1.5. Procédure et grille de cotation	5
2.1.6. Diagnostic de synthèse du niveau de qualité de l'établissement	8
2.1.7. Identification des forces et faiblesses	8
2.2. Identification des opportunités et risques	10
2.3. Tableau des Forces – Faiblesses – Opportunités – Risques (FFOR)	11
3. Outils d'évaluation interne de la qualité d'un établissement de l'enseignement de promotion sociale	11
3.1. Outil diagnostique de la qualité d'un établissement de l'enseignement de promotion sociale	11
3.2. Grille de cotation de l'outil diagnostique	24
3.3. Diagnostic de synthèse	24
3.4. Tableau des Forces – Faiblesses – Opportunités – Risques (FFOR)	24
4. Description des outils d'amélioration continue	25
4.1. Recherche des actions d'amélioration	25
4.2. Priorisation des actions	27
4.3. Fiche d'action et plan de suivi	28
5. Outils d'amélioration continue de la qualité d'un établissement de l'enseignement de promotion sociale	32
5.1. Tableau des actions d'amélioration	32
5.2. Grille de priorisation des actions	32
5.3. Fiche d'action et plan de suivi	33

La boîte à outils du processus Évaluation et mesure de la qualité

Préambule

L'ensemble des outils présentés au sein de cette boîte sont classés dans le processus *Évaluation*. Ils trouveraient tout autant leur place dans le processus *Direction*. Les deux processus sont étroitement liés dans la réalité, le premier étant le support de l'autre. Ce sont des raisons de présentation qui justifient ce découpage.

Les résultats de l'évaluation interne et leur analyse ne constituent pas une fin en soi. Ils sont un support pour orienter les responsables dans la gestion et le pilotage des établissements.

Ces outils appartiennent donc également au processus *Direction*.

1. Évaluation interne de la qualité

Pour rappel, le système de gestion de la qualité repose sur le principe de l'amélioration continue*, représenté par un cycle d'actions préventives et correctives, en quatre temps (Plan, Do, Check, Act), appelé «roue de Deming» (page 6 du *Guide*). Dans ce cadre, les établissements sont appelés à mettre en œuvre un processus d'évaluation de la qualité de leurs activités en vue de prendre des décisions (processus *Direction*).

Pour ce faire, ils peuvent recourir à des outils leur permettant de procéder au recueil des données. Nous distinguons deux catégories d'outils, ceux qui portent:

- sur l'évaluation de la satisfaction des parties prenantes (qualité perçue);
Exemples: les questionnaires, les entretiens individuels ou de groupe...
- sur l'évaluation des performances (qualité réalisée).
Exemples: l'outil diagnostique, les systèmes d'évaluation interne (Cadre d'autoévaluation de la Fonction publique «Enseignement-formation», European Frame Quality Management...), les tableaux de bord, etc.

Ce guide présente des outils empiriques conçus pour la gestion de la qualité des établissements de l'enseignement de promotion sociale. Ceux-ci peuvent être adaptés par les personnels selon leurs besoins spécifiques.

2. Description des outils d'évaluation interne de la qualité d'un établissement de l'enseignement de promotion sociale

2.1. Outil diagnostique de la qualité d'un établissement de l'enseignement de promotion sociale pour identifier ses forces et faiblesses

Voir *Chapitre 3.1.*, pages 11 à 23.

2.1.1. Définition

L'outil diagnostique de la qualité d'un établissement de l'enseignement de promotion sociale présente, sous une forme simple, les bonnes pratiques (critères) qu'un établissement peut développer pour tendre vers la qualité.

2.1.2. Objectifs

L'outil diagnostique permet, en fonction des objectifs stratégiques de l'établissement, d'établir un état des lieux de sa qualité en vue de dégager les facteurs clés relatifs aux forces et faiblesses. Les informations ainsi récoltées pourront servir de base pour identifier des pistes d'amélioration.

C'est un instrument conçu pour susciter le dialogue et la motivation au sein des équipes, au bénéfice de la démarche d'amélioration permanente.

2.1.3. Présentation

L'outil diagnostique énumère pour chaque processus (*Direction, Éducation, Support, Évaluation* – page 4 du *Guide*):

- les critères relatifs aux bonnes pratiques;
- les sous-critères précisant chaque critère;
- des exemples de ressources et d'indicateurs permettant l'appréciation de chaque sous-critère.

Extrait de l'outil diagnostique

1. PROCESSUS DIRECTION	
Critères et sous-critères du processus	Exemples de ressources et d'indicateurs
1.1. L'établissement présente une vision claire de son cadre institutionnel:	
1.1.1. des finalités de l'EPS	Article 7 du décret du 16 avril 1991
1.1.2. des instances régissant l'EPS	Commission de concertation: articles 15 à 25 du décret du 16 avril 1991 Conseil supérieur: articles 78 à 81 du décret du 16 avril 1991
...	

2.1.4. Conseils d'utilisation

L'outil diagnostique s'accompagne d'une grille de cotation pour laquelle la procédure à suivre est décrite dans le point suivant.

Les critères peuvent être utilisés par la direction pour évaluer la qualité de tout ou partie de son établissement. Tous les critères ne doivent pas nécessairement être appréciés. Leur choix est laissé à l'initiative de chaque établissement qui peut décider d'en intégrer d'autres en fonction de ses spécificités.

La direction peut s'entourer de membres des personnels administratif, éducatif, pédagogique ou technique, voire d'étudiants pour procéder à cette évaluation et aboutir à un diagnostic. Cette option participative présente l'avantage d'impliquer des personnes qui seront probablement des acteurs incontournables de la mise en place des actions d'amélioration.

2.1.5. Procédure et grille de cotation

L'ensemble des opérations de la grille de cotation de l'outil diagnostique, accessible sur un support informatique, est exécuté de façon automatique. Seules les cases où des choix par sous-critères (cote «0 ou 1») doivent être effectués sont à compléter. La grille de cotation est téléchargeable sur www.enseignement.be – partie *systèmes éducatifs, niveaux et types d'enseignement*, onglet «qualité» dans *Enseignement de promotion sociale*.

La procédure de cotation permet, par l'utilisation de la grille de cotation de l'outil diagnostique, de positionner l'établissement par rapport à trois niveaux de qualité:

-  - **qualité à développer** (cote obtenue comprise entre 0 et 0,50);
-  - **qualité en bonne voie** (cote obtenue comprise entre 0,51 et 0,80);
-  - **qualité intégrée** (cote obtenue comprise entre 0,81 et 1) – cycle complet du principe d'amélioration continue Roue de Deming, voir p. 6 du *Guide*.

Cette procédure s'applique à chaque critère et sous-critère de chaque processus pour aboutir à un diagnostic de synthèse de la qualité de l'établissement:

- par processus, on procède à la cotation des sous-critères, ce qui permet d'obtenir la cote moyenne de chaque critère;
- sur base des cotes obtenues pour l'ensemble des critères d'un processus, une cote moyenne est calculée, ce qui permet de situer le niveau de qualité atteint pour ce processus;
- le diagnostic de synthèse (*Chapitre 3.3.*, page 24) représente graphiquement le niveau de qualité atteint pour les 4 processus.

Illustration de la grille de cotation de l'outil diagnostique

- Cote par critère

Le **total** est généré automatiquement, il représente le nombre d'occurrences pour chaque niveau d'évolution.

La **cote du critère** est la somme des occurrences divisée par le nombre de sous-critères multiplié par le nombre de niveaux d'évolution (4). Sur l'illustration, $(4+4+3+2)/(4*4) = 0,81$

Critère 1.1. L'établissement présente une vision claire de son cadre institutionnel					
Niveaux d'évolution dans les étapes de la roue de Deming	PLAN	DO	CHECK	ACT	COMMENTAIRES
SOUS CRITÈRES					
1.1.1.	1	1	1	1	
1.1.2.	1	1	1	0	
1.1.3.	1	1	0	0	
1.1.4.	1	1	1	1	
Total	4	4	3	2	
Cote du critère	0,81				

Situation de la cote obtenue pour le critère sur l'échelle de diagnostic

Niveau de qualité atteint du critère 1.1 : 3 ÉTOILES

DIAGNOSTIC GLOBAL | PROCESSUS DIRECTION | PROCESSUS ÉDUCATION | PROCESSUS SUPPORT | PROCESSUS ÉVALUATION

- Cote du processus

COTE DU PROCESSUS DIRECTION - Moyenne des cotes de ses critères		
CRITÈRE	COTE	COMMENTAIRES
1.1.	1,00	
1.2.	0,57	
1.3.	0,00	
1.4.	1,00	
1.5.	1,00	

Cote du processus 0,71

Situation de la cote obtenue pour le processus sur l'échelle de diagnostic

Niveau de qualité atteint du processus DIRECTION : 2 ÉTOILES

Utilisation de la grille de cotation de l'outil diagnostique

PAR PROCESSUS, utiliser le document «grille de cotation» (document téléchargeable sur www.enseignement.be – partie niveaux et types d'enseignement, onglet «qualité» dans Enseignement de promotion sociale).

- Coter **chaque sous-critère** en attribuant:
 - le chiffre 1, dans le cas où l'étape de la roue de Deming (Plan, Do, Check, Act) a été réalisée;
 - le chiffre 0, dans le cas où l'étape n'est pas réalisée.

Niveaux d'évolution dans les étapes de la roue de Deming

Plan, Do, Check, Act (voir page 6 du *Guide*)

Plan: action planifiée

Do: action développée, mise en œuvre

Check: action contrôlée, vérification de l'atteinte des objectifs

Act: action réajustée, mesures correctives

- Insérer des commentaires relatifs à chaque sous-critère, chaque fois que cela est pertinent pour:
 - justifier la cotation;
 - illustrer le sous-critère;
 - pointer les sous-critères pour lesquels une action est à mener de façon prioritaire;
 - ...
- Prendre connaissance de la cote de chaque critère représentée graphiquement sur l'échelle de diagnostic et du niveau de qualité atteint (nombre d'étoiles).

Les résultats des opérations sont automatiquement générés à partir de la grille de cotation.

- Prendre connaissance:
 - de la cote du processus (moyenne des cotes de ses critères);
 - de sa représentation graphique sur l'échelle de diagnostic;
 - du niveau de qualité atteint (nombre d'étoiles).

Les résultats des opérations sont automatiquement générés à partir de la grille de cotation.

- Procéder de la sorte pour chacun des quatre processus.

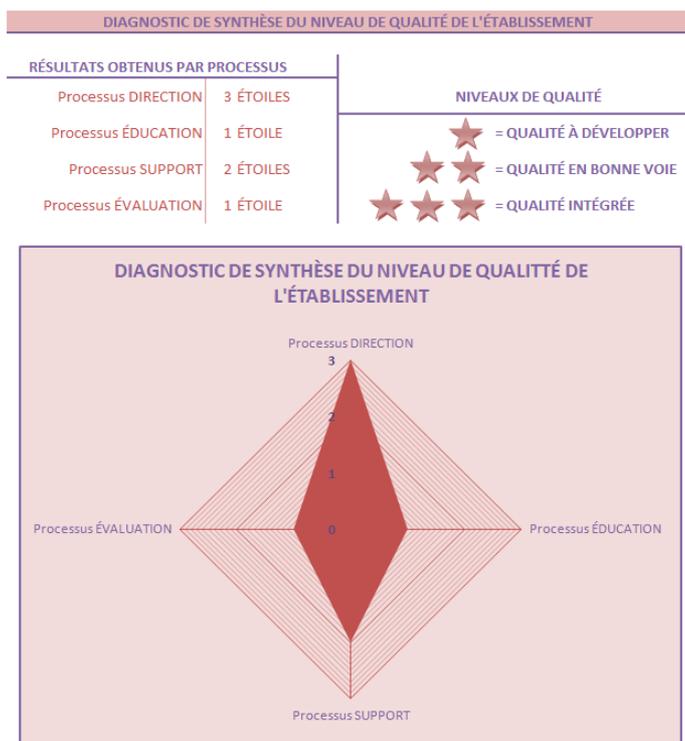
2.1.6. Diagnostic de synthèse du niveau de qualité de l'enseignement

Voir *Chapitre 3.3.*, page 24.

Sur base des résultats obtenus (niveaux de qualité atteints) des 4 processus, une représentation graphique permet de visualiser le niveau de qualité atteint par l'établissement.

Le diagnostic de synthèse sera généré automatiquement à partir du document «grille de cotation de l'outil diagnostique», dans l'onglet «diagnostic synthèse».

Illustration du diagnostic de synthèse de l'outil diagnostique



La lecture de ce graphique permet de constater que la démarche qualité de l'établissement est bien intégrée dans le processus *Direction*, en bonne voie dans le processus *Support* mais devrait être développée dans les processus *Éducation* et *Évaluation*.

2.1.7. Identification des forces et faiblesses

Les données obtenues par l'utilisation de l'outil diagnostique peuvent être exploitées pour identifier les forces et les faiblesses de l'établissement.

Les cotes obtenues, pour chaque critère de l'outil diagnostique, peuvent être converties en termes de forces si elles atteignent 0,81 (3 étoiles) et de faiblesses si elles sont inférieures ou égales à 0,50 (1 étoile).

- Les **forces** sont les bonnes pratiques et/ou les atouts significatifs de l'établissement.
- Les **faiblesses** sont les aspects de l'établissement pour lesquels des améliorations sont nécessaires.

Il s'agit donc des facteurs positifs et négatifs **internes** sur lesquels l'établissement peut ou pourrait avoir prise.

En voici une représentation schématique.

Interne	
Positif	Forces 1. Reconnaissance des acquis avec UF guidance 2. Expertise des professionnels de terrain engagés comme chargés de cours 3. ...
	Faiblesses 1. Manque de matériel spécialisé 2. Difficulté de trouver des moments communs de réunion 3. ...
	Négatif

Figure: Illustration de forces et faiblesses

Ces forces et faiblesses identifiées grâce à l'outil diagnostique **peuvent** être enrichies en répondant à diverses questions types portant sur les éléments internes de l'établissement.

Voici quelques exemples de questions permettant d'identifier les forces et les faiblesses.

FORCES

- Quelles sont les bonnes pratiques reconnues par tous?
- Quelles sont les ressources matérielles spécifiques qui apportent une plus-value à la formation des étudiants et/ou au développement des personnels (bibliothèque, salle informatique, logiciels, matériel didactique...)?
- En quoi la composition de vos équipes pédagogiques ou administratives constitue-t-elle un atout pour votre établissement/un cursus (expertise, formation continuée, titres pédagogiques...)?
- Quelles procédures spécifiques, démarches significatives sous-tendent l'organisation et le fonctionnement de l'établissement (inscription, organisation des UF, horaire, diffusion de l'information...)?
- Quels outils, dispositifs avez-vous élaborés pour améliorer l'organisation des cours (mémento de l'épreuve intégrée, des stages, grilles d'évaluation, structure de coordination pédagogique...)?
- Quelles pratiques mettez-vous en place pour promouvoir les chances de réussite des étudiants (guidance, remédiation, tutorat, délégués de classe...)?
- Quels sont les projets initiés ou réalisés par les étudiants avec leurs professeurs (colloques, visites, activités transversales...)?
- Quels partenariats avez-vous développés et quels avantages en tirez-vous (autres institutions d'enseignement, entreprises et organismes publics ou privés, échanges nationaux et internationaux...)?
- Qu'avez-vous mis en œuvre pour gérer et assurer la démarche qualité de l'établissement (commission d'évaluation interne, coordination qualité, charte qualité, méthodologie et outils...)?
- ...

FAIBLESSES

- Que pourriez-vous améliorer au niveau:
 - des ressources matérielles;
 - du recrutement et du développement des personnels;
 - de l'organisation des activités des personnels;
 - de l'information des étudiants;
 - du suivi et de l'encadrement des étudiants;
 - de l'évaluation des compétences des étudiants;
 - des relations extérieures;
 - de la gestion de la qualité;
 - de la communication interne;
 - ...

au sein de l'établissement ou des cursus?

2.2. Identification des opportunités et risques

Après le relevé des facteurs positifs et négatifs internes à l'établissement, il peut être utile de détecter les facteurs **externes** à l'établissement susceptibles d'exercer une influence sur son fonctionnement et son développement. Ces facteurs externes sont les opportunités et les risques.

- Les **opportunités** correspondent à des ressources, à des tendances et/ou à des éléments contextuels favorables qui, identifiés, ouvrent de nouvelles perspectives de développement.
- Les **risques** désignent des entraves, des contraintes, des tendances et/ou des éléments contextuels qui, en l'absence d'une réponse stratégique appropriée, peuvent influencer défavorablement le développement de l'établissement.

Ceux-ci sont liés:

- au micro-environnement (différentes parties prenantes, à savoir les employeurs, les concurrents, le pouvoir organisateur, les partenaires...);
Exemple d'opportunité: proximité d'une bibliothèque.
Exemple de risque: désaffection de certains métiers en raison de leur pénibilité.
- au macro-environnement (contextes politique, économique, social, culturel, législatif, technologique, démographique...).
Exemple d'opportunité: métier en pénurie.
Exemple de risque: extinction d'un domaine d'activité.

Il s'agit donc des facteurs positifs et négatifs **externes** sur lesquels l'établissement n'a pas ou peu de prise mais dont il doit tenir compte pour mener des actions.

Ces opportunités et risques peuvent être identifiés au départ de questions types portant sur les éléments du contexte.

Voici quelques exemples de questions permettant de les identifier.

- Quels sont les aspects politiques ou légaux qui ont une influence positive ou négative sur l'organisation de l'établissement/du cursus (par exemple, exigences du pouvoir organisateur en matière de règlement d'ordre intérieur, dispositions légales concernant le statut des enseignants, procédure d'habilitation, nouvelles mesures décrétales...)?

- Quels sont les éléments du contexte socioéconomique qui exercent une influence positive ou négative sur l'organisation de l'établissement/du cursus (par exemple, métiers en pénurie, enveloppe budgétaire, situation socioéconomique de la région, taux de chômage, caractère rural ou urbain de la région, localisation de l'établissement, création d'un pôle de développement économique...)?
- Quelles sont les tendances sociodémographiques qui exercent une influence positive ou négative sur l'organisation de l'établissement/du cursus (âge, diversité culturelle, niveau d'éducation de la population...)?
- Quelles sont les évolutions technologiques, scientifiques, culturelles... qui exercent une influence positive ou négative sur l'organisation de l'établissement/du cursus (technologie de l'information et de la communication, avancées scientifiques, accès à la formation tout au long de la vie...)?
- ...

En voici une représentation schématique.

		Externe			
		Opportunités		Risques	
Positif	1. Partenariat avec un autre établissement	1. Fermeture d'une grande entreprise environnante dont l'activité était liée à un cursus		2. Ouverture, dans un établissement proche, d'une formation identique à celle organisée par l'établissement	Négatif
	2. Ouverture d'un centre de compétences à proximité d'un établissement organisant des formations techniques	2. Ouverture, dans un établissement proche, d'une formation identique à celle organisée par l'établissement		3. ...	
	3. ...	3. ...			

Figure: Illustration d'opportunités et de risques

2.3. Tableau des Forces – Faiblesses – Opportunités – Risques (FFOR)

Voir *Chapitre 3.4.*, page 24.

Les forces, faiblesses, opportunités et risques identifiés peuvent être présentés de manière synthétique dans un tableau FFOR, dénommé originellement «analyse SWOT» (*Strength Weakness Opportunity Threat*).

3. Outils d'évaluation interne de la qualité d'un établissement de l'enseignement de promotion sociale

3.1. Outil diagnostique de la qualité d'un établissement de l'enseignement de promotion sociale

Cet outil est téléchargeable sur www.enseignement.be – partie *systèmes éducatifs, niveaux et types d'enseignement*, onglet «qualité» dans *Enseignement de promotion sociale*.

**L'OUTIL DIAGNOSTIQUE DE LA QUALITÉ D'UN ÉTABLISSEMENT
DE L'ENSEIGNEMENT DE PROMOTION SOCIALE**

1. Processus *Direction*

Critères et sous-critères du processus	Exemples de ressources et d'indicateurs
1.1. L'établissement présente une vision claire de son cadre institutionnel:	
1.1.1. des finalités de l'EPS	Article 7 du décret du 16 avril 1991
1.1.2. des instances régissant l'EPS	Commission de concertation: articles 15 à 25 du décret du 16 avril 1991 Conseil supérieur: articles 78 à 81 du décret du 16 avril 1991
1.1.3. des missions, de la vision, des valeurs qui lui sont propres	Projet éducatif du pouvoir organisateur, projet d'établissement, code de bonne conduite...
1.1.4. des domaines et des offres de formation qu'il propose en rapport avec l'environnement socioéconomique de la région	Présentation des sections et UF organisées par secteur dans l'établissement (brochures, dépliants, sites internet, affiches...)
1.2. L'établissement a défini une stratégie organisationnelle:	
1.2.1. par le développement d'une vision claire en matière de valeurs à promouvoir, transmise par les membres du personnel	Respect des valeurs par les membres du personnel dans le contact avec les parties prenantes
1.2.2. par la définition d'objectifs prioritaires en fonction des attentes et besoins des parties prenantes (personnels directeur, enseignant, administratif, éducatif, étudiants, diplômés, employeurs...)	Plan d'objectifs à atteindre à court, moyen et long terme Rapport d'activités (commission administrative...)
1.2.3. par la traduction des objectifs en plan d'actions ou en activités pour les différents services (enseignement, administration, technique...)	Définition claire des rôles et tâches de chacun (organigramme de fonctions) Lettre de mission pour les fonctions de sélection
1.2.4. par la mise en œuvre des différentes activités administratives, pédagogiques, logistiques, techniques... de l'établissement de manière structurée	Procédures, outils ou ressources (logigrammes, fiches procédures, notes internes ou de service, avis, logiciel de gestion d'établissement, circulaires, directives...) Planification du calendrier des UF des différents cursus à organiser
1.2.5. par la mise en œuvre d'une démarche qualité	Coordonnateur qualité, groupe qualité, actions qualité, évaluation, suivi
1.2.6. par la mise en place et le suivi d'actions d'amélioration préventives et correctives	Rapport d'activité et de suivi des décisions et actions du groupe qualité
1.2.7. par le recours à des mécanismes participatifs et concertés	Conseil de participation des étudiants, conseil des études (suivi pédagogique), travail en équipe, groupe de projets...

1.3. La direction connaît ses responsabilités et manifeste son engagement pour son établissement:	
1.3.1. par l'exécution des missions et des tâches qui lui sont assignées	Lettre de mission, dispositif d'évaluation décrétable de la direction
1.3.2. par la promotion de l'image et de la visibilité de l'établissement	Publicité, participation et/ou organisation de manifestations, salons, logos, charte graphique...
1.3.3. par la création et le maintien d'une communication interne des informations	Farde professeurs, farde ou carnet d'équipe, affichage d'avis dans les salles de détente, courrier, mail, réunion d'équipe... Communication des résultats du processus d'évaluation de la qualité (actions d'amélioration mises en place)
1.3.4. par l'accueil et l'encadrement des personnels, y compris ceux nouvellement engagés	Notes d'information à l'attention du nouvel engagé (organisation interne...), bibliothèque, salle de détente, accès internet, séances d'accueil, accès aisé aux informations...
1.3.5. par le développement d'un climat de travail promouvant une culture d'ouverture, de dialogue, d'échange de connaissances	Pour les personnels et les étudiants: - échange de bonnes pratiques, de comptes rendus de conférences ou de formation, de références, de notes de cours, campus numérique... - environnement de travail (accès, accueil, disponibilité, propreté...) - espace de convivialité (salle étudiants/professeurs...) - délégués de classe
1.3.6. par le soutien et la valorisation des initiatives et des engagements des personnes	Remerciements (oraux, écrits...) Présentation de projets ou d'initiatives par voie de presse, d'affichage, d'avis, de séances d'information, site Web... avec mise en avant des acteurs
1.3.7. par la prise de positions et/ou de décisions permettant la résolution des problèmes et des conflits	Entretien, écoute, voire confrontation des parties prenantes, décision
1.3.8. par le respect du règlement de travail et des normes de sécurité	Diffusion du règlement général du travail et accusé de réception Procès-verbaux des exercices d'incendie Affiliation à la médecine du travail Plan d'amélioration et de la sécurité du bien-être au travail
1.4. L'établissement développe son champ d'activités par une politique de partenariats:	
1.4.1. en interne, entre les différents services (personnel, comptabilité...)	Rencontres interpersonnelles pour mettre en place des modes opératoires entre services tenant compte des contraintes et obligations de chacun

1.4.2. avec les parties prenantes de l'institution (étudiants, employeurs, entreprises, autres établissements d'enseignement, secteur public...)	Conventions mises en place (nombre et types) Exemples: convention de stage, conventions (Forem, Actiris, Bruxelles Formation, fonds structurels, entreprises...) Développement de filières de formation porteuses et innovantes
1.4.3. avec des organismes de recherche	Collaboration à des programmes de recherche et de développement (entreprises, université, département de recherche privée, partenariat public/privé, pôles de compétitivité...) Activités de stage et sujets des épreuves intégrées Journée scientifique organisée par l'établissement Participation à des concours, des appels à projets...
1.5. L'établissement est un acteur du développement durable de sa région:	
1.5.1. par des activités citoyennes	Ouverture au public: conférences, mess, commerce équitable... Développement des commerces locaux (photocopies, sandwicherie...) Ouverture au tissu associatif Mobilité: transports en commun, voirie... Participation au plan de cohésion sociale de la ville
1.5.2. par une gestion de l'impact de ses activités sur l'environnement	Consommation d'énergie (régulation chauffage et électricité, choix de matériaux à caractère écologique...) Tri et élimination des déchets Contrôle des nuisances avec l'environnement local (bruits des ateliers, sonneries, alarmes, pollution...) Sensibilisation du personnel technique Respect du code du bien-être au travail
1.5.3. par des activités économiques, sociales, culturelles	Vision proactive, stratégique comme facteur de développement

2. Processus <i>Éducation</i>	
Critères et sous-critères du processus	Exemples de ressources et d'indicateurs
2.1. L'établissement planifie une offre de formation pertinente en tenant compte:	
2.1.1. des besoins et des demandes des différentes parties prenantes internes (pouvoirs organisateurs, enseignants, étudiants...) et externes (partenaires, employeurs, environnement socioéconomique, culturel...)	Réunion de concertation (entreprises, services publics, pouvoirs organisateurs, enseignants, étudiants...) Commissions sous-régionales
2.1.2. des offres de formation déjà existantes sur la région	Consultation avec les acteurs intéressés (commissions sous-régionales, commissions sous-régionales de l'emploi, comité sub-régional de l'emploi, autres directions d'établissement, différents pouvoirs organisateurs, enseignement de plein exercice, autres opérateurs de formation...)
2.1.3. des ressources et moyens actuels, prévisionnels/disponibles à court et à moyen terme (financiers, matériels, humains...)	Moyens et ressources disponibles (tableau des postes budgétaires, inventaire des équipements, tableau des attributions, profil des chargés de cours...)
2.2. L'établissement assure une information claire, correcte, précise et personnalisée au candidat sur:	
2.2.1. l'organisation des études	<i>Guide qualité:</i> logigramme et fiche procédure «Informer le candidat étudiant» <i>Guide qualité:</i> logigramme et fiche procédure «Inscrire l'étudiant»
2.2.2. les engagements et obligations individuels attendus	Signature de divers documents (fiche d'inscription, contrat de stage...), participation aux cours, travaux, charge effective de travail...
2.2.3. les équipements et services	Équipements à disposition (laboratoires, classes de technique, centre de documentation, accès Internet...) et individuels (photocopies, équipement spécifique...) Service social
2.3. L'établissement organise l'admission de l'étudiant à l'UF conformément aux dispositions réglementaires:	
2.3.1. par la vérification des capacités préalables requises de l'apprenant à l'UF ou du titre pouvant en tenir lieu	<i>Guide qualité:</i> logigramme et fiche procédure «Inscrire l'étudiant»
2.3.2. par la constitution du dossier complet d'inscription	<i>Guide qualité:</i> logigramme et fiche procédure «Inscrire l'étudiant»

2.4. L'établissement promeut un dispositif de reconnaissance des capacités acquises:

2.4.1. pour l'admission dans une UF	<i>Guide qualité:</i> logigramme et fiche procédure «Reconnaître les capacités acquises pour l'admission dans une unité de formation» Unités de formation pour l'enseignement secondaire inférieur, l'enseignement secondaire supérieur, l'enseignement supérieur: Orientation/guidance: gestion d'un processus de reconnaissance des capacités acquises ROI
2.4.2. pour la sanction d'une ou de plusieurs UF d'une section	<i>Guide qualité:</i> logigramme et fiche procédure «Reconnaître les capacités acquises dans le cadre de la sanction des études d'une ou de plusieurs unités de formation composant une section» Unités de formation pour l'enseignement secondaire inférieur, l'enseignement secondaire supérieur, l'enseignement supérieur: Orientation/guidance: gestion d'un processus de reconnaissance des capacités acquises ROI
2.4.3. pour la dispense d'une partie des activités d'enseignement	

2.5. L'établissement assure le suivi pédagogique efficace des activités d'enseignement, y compris les stages et les épreuves intégrées:

2.5.1. par la mise à disposition, la prise de connaissance du dossier pédagogique	Possession du dossier pédagogique par le chargé de cours <i>Guide qualité:</i> logigrammes et fiches procédures «Organiser et mettre en œuvre une unité de formation, une unité de stage, une épreuve intégrée»
2.5.2. par le respect du programme fixé dans le dossier pédagogique en intégrant les évolutions techniques, scientifiques...	Plan des activités menées Évaluation des activités pédagogiques
2.5.3. par le développement d'une approche pédagogique qui facilite l'apprentissage et adaptée à un public adulte	Contrat (organisation du cours, stage, EI...), mémento, carnet de stage, encadrement individuel et collectif (stage et EI), présentation aux étudiants des objectifs et des modalités d'évaluation...
2.5.4. par l'utilisation de supports et de ressources appropriés	Notes de cours, matériel didactique, ressources matérielles et technologiques...
2.5.5. par la participation aux différentes réunions du Conseil des études	Réunion de suivi pédagogique du Conseil des études
2.5.6. par un dispositif d'évaluation en adéquation avec le seuil de réussite des capacités terminales	Grille d'évaluation
2.5.7. par le respect des consignes garantissant la protection, la sécurité et l'hygiène des personnes	Dossier médical, règles de sécurité et d'hygiène <i>Guide qualité:</i> logigramme et fiche procédure «Assurer les mesures de protection des stagiaires»

2.5.8. par le respect des consignes garantissant la protection des équipements et du matériel	ROI labo, sécurité...
2.6. L'établissement organise, de manière transparente, la sanction des activités d'enseignement:	
2.6.1. par la délibération de chaque unité de formation	Convocation, préparation des documents (feuille de saisie de points, tableau de délibération...) Évaluation(s) de l'acquisition des capacités terminales <i>Guide qualité:</i> logigrammes et fiches procédures «Organiser et mettre en œuvre une unité de formation, une unité de stage, une épreuve intégrée»
2.6.2. par la justification des décisions de sanction	Justification et motivation par rapport à toutes les capacités terminales, attestations de réussite, certificats, brevets et diplômes, documents d'ajournement, motivation de refus <i>Guide qualité:</i> logigrammes et fiches procédures «Organiser et mettre en œuvre une unité de formation, une unité de stage, une épreuve intégrée»
2.6.3. par l'affichage/la publication des résultats	<i>Guide qualité:</i> logigrammes et fiches procédures «Organiser et mettre en œuvre une unité de formation, une unité de stage, une épreuve intégrée»
2.6.4. par le suivi des recours internes	<i>Guide qualité:</i> logigramme et fiche procédure «Assurer le suivi d'un recours interne»
2.6.5. par une information sur la procédure de recours externe	<i>Guide qualité:</i> logigramme et fiche procédure «Informer à propos de la procédure du recours externe»

3. Processus Support	
Critères et sous-critères du processus	Exemples de ressources et d'indicateurs
3.1. L'établissement mène une gestion de la dotation périodes pour la bonne réalisation de ses objectifs:	
3.1.1. par l'utilisation complète de sa dotation organique et sans dépassement	Calcul des périodes utilisées (logiciel...) Liaison avec le système informatique de l'administration Dépêche d'utilisation des périodes transmise par l'Administration
3.1.2. par l'analyse de l'évolution de sa dotation	Taux d'évolution
3.1.3. par l'analyse de l'évolution des périodes-élèves pondérées (PEP) et de son encadrement	Taux d'évolution
3.1.4. par l'utilisation de sources de financement et de partenariat complémentaires	Nombre de périodes d'interventions extérieures recherchées (conventions...)
3.2. L'établissement assure, avec précision et dans les délais, une gestion administrative informatisée:	
3.2.1. des documents administratifs liés à son organisation	Voir les réglementations Par exemple Document 6bis: calendrier général, horaire du personnel non enseignant Conversion de périodes en emplois d'encadrement (ou vice-versa) Demande d'ouverture (8bis ou 8ter simplifié) d'une UF ou d'une section Demande d'admission aux subventions pour toute UF ou section non encore admise aux subventions ou en convention Ouverture des différentes UF (doc A) Document d'utilisation de la dotation (doc 2): comptage des étudiants (1/10 et 5/10), répartition des périodes de l'UF par année civile, dédoublement, part supplémentaire... Documents de répartition des attributions (doc 3): répartition des périodes de l'UF entre les enseignants (chargés de cours et experts) avec indication des codes liés au statut, aux conventions... Horaires de chaque UF Liste des étudiants susceptibles d'être diplômés, brevetés ou certifiés Registre des droits d'inscription Registre des étrangers

<p>3.2.2. des dossiers individuels des personnels enseignant et non enseignant</p>	<p>Voir les réglementations</p> <p>Par exemple</p> <p>Déclarations DIMONA et suivi</p> <p>Fiche signalétique d'immatriculation d'entrée en fonction ou de modification; déclaration de cumul; extrait de casier judiciaire datant de moins de 6 mois (modèle 2 uniquement); extrait d'acte de naissance; copie des titres de capacité (diplômes, certificats...); «PROM S12»: demande d'avance – notification des attributions...</p> <p>Compléments au dossier:</p> <p>dérogation de titre du groupe B: enseignement secondaire (avec demande d'avis préalable si nécessaire); demande de valorisation de l'expérience utile; dérogation de nationalité; dérogation au régime linguistique; dérogation de l'enseignement supérieur; déclaration sur l'honneur pour le précompte professionnel...; déclaration de cumul; «PROM S12»: demande d'avance – notification des attributions; contrat d'emploi conclu entre l'expert et le chef d'établissement ou le représentant du PO; document signé par le chef d'établissement certifiant que l'expert répond bien au profil défini; extrait de casier judiciaire datant de moins de 6 mois (modèle 2 uniquement); relevé des prestations mensuelles des experts; dérogation de nationalité, dérogation au régime linguistique...</p>
<p>3.2.3. des procédures relatives aux aspects statutaires des personnels enseignant et non enseignant</p>	<p>Voir les réglementations</p> <p>Par exemple</p> <p>Mises en disponibilité, réaffectations, remises au travail ou pertes partielles de charge, temporaires prioritaires, nominations, changements d'affectation, congés, absences, mesures disciplinaires, pensions...</p>
<p>3.2.4. des documents délivrés à la demande des étudiants ou des personnels enseignant et non enseignant</p>	<p>Attestations trimestrielles CEP, convention de formation CPAS, allocations familiales...</p> <p>Attestations de service, C4...</p>
<p>3.2.5. des éléments constitutifs des dossiers étudiants</p>	<p><i>Guide qualité</i>: logigrammes et fiches procédures «Inscrire l'étudiant»</p>
<p>3.2.6. des documents liés à l'organisation des UF</p>	<p>Listes de présences des différentes activités d'enseignement, PV admission, PV délibération du Conseil des études, horaire...</p>
<p>3.2.7. des titres d'études</p>	<p>Attestations, diplômes, brevets, certificats, suppléments au diplôme</p>

3.3. L'établissement élabore une politique efficiente des équipements et/ou bâtiments en tenant compte:	
3.3.1. du budget octroyé	Répartition des achats, gestion des travaux
3.3.2. d'un plan prévisionnel et du plan stratégique de l'établissement	Plan à court, moyen et long terme
3.3.3. des besoins et demandes des parties prenantes	Récolte des besoins et demandes (fiche à compléter...)
3.3.4. des priorités et des objectifs de l'institution	Recherche des équipements et/ou de l'infrastructure les plus adéquats
3.3.5. des évolutions technologiques	Recherche des avancées technologiques dans les domaines concernés (adaptation des équipements, modernisation des infrastructures...)
3.4. L'établissement exploite et gère les ressources matérielles efficacement:	
3.4.1. par la détermination de l'occupation des locaux, laboratoires, ateliers en fonction des types de cours et du nombre d'étudiants	Tableau d'occupation des locaux en fonction des jours et heures de la semaine pour les différentes UF organisées
3.4.2. par la détermination et la mise en place au sein des classes du matériel didactique et des équipements matériels adéquats, fonctionnels et adaptés au dossier pédagogique	Plan d'équipement et de maintenance des équipements
3.4.3. par la mise en conformité des règles de sécurité et d'hygiène ainsi que par le respect de la réglementation relative au bien-être au travail	Analyse de risques (laboratoire, ateliers, local archives...), réglementations du bien-être au travail, rapport de visite de la médecine du travail...
3.4.4. par la mise en place de dispositifs relatifs à l'accessibilité des enseignements, en particulier pour les personnes à mobilité réduite (heures d'ouverture, situation de l'établissement, parking...)	Aménagements de l'accessibilité (signalisations, panneaux d'orientation, affichage...)
3.4.5. par l'intégration d'une politique de gestion des déchets et d'élimination sans danger des produits toxiques	Poubelles permettant les tris des déchets, évacuation spécifique des déchets toxiques, recyclage du papier, politique d'économie des consommables...
3.5. L'établissement, en relation et sous la responsabilité du pouvoir organisateur, gère les ressources humaines avec rigueur et pertinence:	
3.5.1. par la définition des fonctions, compétences et responsabilités de chacun	Profil de fonctions
3.5.2. par l'application d'une procédure de recrutement et de sélection dans le cadre statutaire fixé ou la législation en vigueur	Appel aux candidats

3.5.3. par la désignation des personnels administratifs, enseignants et experts en fonction des titres et/ou des compétences attendues, du statut et des délais imposés	Procédure de désignation
3.5.4. par l'évaluation transparente des différentes activités des personnels	Remise aux personnels de la grille d'évaluation des activités, rapport et entretien professionnel d'évaluation
3.5.5. par l'actualisation, la réorientation, le développement et la promotion des compétences techniques, disciplinaires, pédagogiques des chargés de cours et des autres personnels	Portefeuille de compétences Plan de formation des personnels Suivi de formation continue
3.6. L'établissement gère le classement et l'archivage des documents de manière structurée:	
3.6.1. selon des critères de classement simples, partagés par toutes les personnes concernées	Endroits, codes de rangement (critères d'entrée, thématiques...)
3.6.2. selon les règles de protection des documents	Accès des documents: respect de la vie privée
3.6.3. selon les règles légales de conservation des documents	<p>Arrêté du Gouvernement de la Communauté française du 29 juin 2004 fixant les modalités de reconnaissance des capacités acquises pour l'accès aux études, le cours et la sanction de celles-ci dans l'enseignement de promotion sociale</p> <p>Arrêté du Gouvernement de la Communauté française portant règlement général des études de l'enseignement secondaire de promotion sociale de régime 1 du 20 juillet 1993 (MB du 22 09 1993) – Article 43, §§ 1^{er} et 2</p> <p>Arrêté du Gouvernement de la Communauté française portant règlement général des études de l'enseignement supérieur de promotion sociale de type court et de régime 1 du 20 juillet 1993 (MB du 22 09 1993) – Article 42, §§ 1^{er} et 2</p> <p>Arrêté du Gouvernement de la Communauté française portant règlement général des études de l'enseignement supérieur de promotion sociale de type long et de régime 1 du 22 juin 1999 (MB du 20 08 1999) – Article 42, §§ 1^{er} et 2</p> <p>Circulaire PS 288/94: Enseignement de promotion sociale de régime 1 – Fiches «Sanction des études» dans l'enseignement secondaire de promotion sociale de régime 1 (Chapitre 2.6. Documents officiels – 2.6.1. Des procès-verbaux et documents à conserver) – Fiches «Sanction des études» dans l'enseignement supérieur de promotion sociale de type court et de régime 1 (Chapitre 3.6. Documents officiels – 3.6.1. Des procès-verbaux et documents à conserver)</p>

4. Processus Évaluation	
Critères et sous-critères du processus	Exemples de ressources et d'indicateurs
4.1. L'établissement met en place un dispositif d'évaluation interne structurel, opérationnel, adapté à ses spécificités en:	
4.1.1. utilisant des moyens et outils visant le pilotage du dispositif d'évaluation interne	<i>Guide qualité</i> : outil diagnostique de la qualité d'un établissement de l'enseignement de promotion sociale; Tableau Forces-Faiblesses – Risques – Opportunités; Fiche d'action... Réunions: commission d'évaluation interne...
4.1.2. identifiant et planifiant les modalités de réalisation du dispositif	Qui? Quoi? Quand? Comment? Convocation, ordre du jour, PV, suivi des décisions Système informatisé de support (questionnaires de satisfaction et traitement des résultats par un logiciel informatique...)
4.2. L'établissement récolte, mesure des données sur:	
4.2.1. la satisfaction des parties prenantes	Questionnaires de satisfaction des personnels, des étudiants, des diplômés, des anciens diplômés, des employeurs portant sur les enseignements, les programmes, le fonctionnement et l'image globale de l'établissement Taux d'absentéisme (étudiants et personnels) Plaintes
4.2.2. le produit de son enseignement	Taux de réussite aux UF Diplômés (nombre, âge, sexe, origine socioéconomique...) Abandon et échec (taux, questionnaire/entretien de suivi sur les causes...) Taux de recours
4.2.3. les résultats de son enseignement	Analyse de l'insertion socioprofessionnelle des étudiants, des diplômés Analyse de la satisfaction globale des étudiants (épanouissement lié à l'insertion sociale, au sentiment de valorisation personnelle...) Analyse de la satisfaction des employeurs
4.2.4. les caractéristiques du public	Statistiques étudiants: âge, sexe, lieu de domicile, mode transport, origine géographique, socio-économique, statut social, professionnel... Engagement: degré de motivation, investissement (suivi des cours, charge de travail à domicile...)
4.2.5. les caractéristiques des personnels	Statistiques: proportion enseignants/experts, définitifs/temporaires, âge, sexe, titres, formation continue (enseignement-métier), expérience professionnelle...

4.3. L'établissement dégage ses forces, faiblesses, risques et opportunités par le traitement des données récoltées

Guide qualité: outil diagnostique de la qualité d'un établissement de l'enseignement de promotion sociale; Tableau Forces-Faiblesses – Risques – Opportunités; Fiche d'action...
Rapports de visite de l'Inspection
Rapport final de synthèse – Rapport transversal de l'évaluation de cursus émanant de l'Agence

3.2. Grille de cotation de l’outil diagnostique

Cet outil est téléchargeable sur le site www.enseignement.be – partie *systèmes éducatifs, niveaux et types d’enseignement*, onglet «*qualité*» dans *Enseignement de promotion sociale*.

3.3. Diagnostic de synthèse

Cet outil est téléchargeable sur le site www.enseignement.be – partie *systèmes éducatifs, niveaux et types d’enseignement*, onglet «*qualité*» dans *Enseignement de promotion sociale*.

3.4. Tableau des Forces – Faiblesses – Opportunités – Risques (FFOR)

Cet outil est téléchargeable sur le site www.enseignement.be – partie *systèmes éducatifs, niveaux et types d’enseignement*, onglet «*qualité*» dans *Enseignement de promotion sociale*.

TABLEAU DES FORCES – FAIBLESSES – OPPORTUNITÉS - RISQUES			
Date :			
Interne			
Positif	FORCES 1. 2. 3.	FAIBLESSES 1. 2. 3.	Négatif
	OPPORTUNITÉS 1. 2. 3.	RISQUES 1. 2. 3.	
Externe			

4. Description des outils d'amélioration continue

Les outils présentés dans cette partie sont directement liés aux principes de la roue de Deming (page 6 du *Guide*): Plan – Do – Check – Act. Faisant suite à l'état des lieux de l'établissement, ils visent la planification, la mise en œuvre, l'évaluation et l'ajustement des actions.

4.1. Recherche des actions d'amélioration

Le relevé des forces, faiblesses, opportunités et risques significatifs de l'établissement fournit des éléments objectifs sur lesquels les parties prenantes peuvent s'appuyer pour rechercher et planifier les actions d'amélioration à mener. Cette étape s'inscrit dans la première phase (planification) de la dynamique d'amélioration continue.

Au regard des objectifs stratégiques de l'établissement, des actions d'amélioration peuvent être identifiées en se posant des questions types.

Tableau des actions d'amélioration

		Interne			
Positif	<p>Quelles actions mener pour maintenir ou développer les forces?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Organiser des séances de remise à niveau en... 2. Maintenir un niveau étroit de collaboration avec les différents partenaires 3. ... 	<p>Quelles actions mener pour remédier aux faiblesses?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Collaborer avec un centre de compétences 2. Développer des modes alternatifs d'échange, de communication comme les forums ou les courriels 3. ... 	Négatif	<p>Quelles actions mener pour tirer parti des opportunités?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Engager des experts venant d'un autre établissement 2. Développer un partenariat avec ce centre de compétences pour pouvoir disposer d'une infrastructure technologique de pointe et de l'expertise des formateurs 3. ... 	<p>Quelles actions mener pour faire face aux risques?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Collaborer avec des entreprises du secteur géographiquement plus éloignées 2. Différencier l'offre par des contacts avec l'établissement concerné; par exemple: organiser des horaires de cours différents 3. ...
				Externe	

Figure: Illustration d'actions d'amélioration

En vue d'approfondir la réflexion sur des actions à mener, d'autres questions, croisant les forces, faiblesses, opportunités et risques peuvent être utilisées, voici quelques exemples:

	Interne	Forces	Faiblesses
Externe		<p>En quoi les forces permettent-elles de maîtriser les faiblesses?</p> <p>Force: possibilité de réaliser les stages sur le lieu de travail. Faiblesse: longueur de la formation. ACTION: mettre en avant la possibilité de réaliser les stages sur le lieu de travail pour atténuer la longueur de la formation.</p>	
Opportunités	<p>Opportunité: présence et disponibilité de partenaires dans l'environnement de l'établissement.</p>	<p>Comment utiliser les forces pour tirer parti des opportunités?</p> <p>Force: double casquette (théorique et pratique) de certains membres de l'équipe enseignante. Opportunité: organisation de l'enseignement supérieur par compétences. ACTION: mettre à profit le profil complet des enseignants pour permettre de développer le travail par compétence avec les étudiants.</p>	<p>Comment corriger les faiblesses en tirant parti des opportunités?</p> <p>Faiblesse: peu de transversalité entre les cours. Opportunité: la démarche d'évaluation de la Qualité. ACTION: mettre en place une démarche qualité va permettre de générer des moments de rencontre qui pourront augmenter la mise en pratique de la transversalité (coordination, collaboration...).</p>
En quoi les opportunités permettent-elles de minimiser les risques?	<p>Risque: désir de réagir très promptement aux moindres faiblesses détectées.</p>		<p>Comment minimiser les faiblesses et les risques?</p>
Risques	<p>ACTION: développer une bonne collaboration avec des partenaires peut freiner un engagement dans l'action trop rapide et engendrer des idées plus réfléchies.</p>	<p>Comment utiliser les forces pour réduire les risques?</p> <p>Force: supervision régulière des étudiants en stage. Risque: inadéquation entre la formation et les attentes du terrain. ACTION: maintenir une présence régulière des superviseurs de stage pour favoriser les échanges avec le terrain et prendre ainsi leurs attentes en considération.</p>	<p>Faiblesse: manque de transversalité entre les cours. Risque: inadéquation entre la formation et les attentes du terrain. ACTION: mettre en place une structure visant à développer le travail interdisciplinaire et à prendre connaissance des attentes du terrain.</p>

Questions Illustrations

4.2. Priorisation des actions

Parmi l'ensemble des pistes d'actions d'amélioration dégagées, une priorisation est à opérer. Chaque établissement peut identifier des critères (exemples: moyens disponibles, domaine d'amélioration prioritaire...) en fonction de ses objectifs.

Une sélection de trois critères peut servir de référence pour déterminer le degré de priorité des actions à retenir et à planifier.

Impact: ampleur des retombées de l'action d'amélioration sur les parties prenantes (étudiants, personnels enseignant et administratif, partenaires, direction, futurs employeurs, collectivité) et sur l'établissement et/ou le cursus.

L'impact peut être coté de 1 (impact le plus faible) à 6 (impact le plus large)

Facilité de mise en œuvre: niveau de faisabilité (compétences disponibles en interne), disponibilité des ressources (internes, à coût raisonnable) et rapidité d'exécution (6 à 9 mois).

La facilité de mise en œuvre peut être cotée de 1 (facilité moindre) à 6 (facilité importante)

Pondération FFOR: poids variable attribué aux actions relevant d'une force, d'une opportunité, d'une faiblesse ou d'un risque.

La priorité est accordée aux actions permettant de remédier aux faiblesses ou de diminuer les risques plutôt qu'aux actions visant à maintenir ou à développer des forces. Il est aussi pertinent de tirer parti des opportunités qui se présentent et d'intégrer les bénéfices qu'elles occasionnent dans l'établissement. Dans cette optique, la valeur accordée à une action relevant d'une force sera égale à 1, d'une opportunité à 2 et d'une faiblesse ou d'un risque à 3.

La pondération FFOR est la suivante: force = 1, opportunité = 2, faiblesse = 3, risque = 3

Formule de priorisation des actions

IMPACT x FACILITÉ DE MISE EN ŒUVRE x PONDÉRATION FFOR

La priorisation des actions se fait lors d'une réunion d'équipe au cours de laquelle les différentes parties prenantes attribuent, pour chaque action, une cote par critère. La cote attribuée à chaque action sera obtenue en réalisant la moyenne des cotes de chaque participant.

En fonction des cotes obtenues pour chaque action, un classement peut être effectué. Celles dont les cotes sont les plus élevées sont mathématiquement prioritaires. Cependant, une discussion sur les résultats obtenus peut affiner le choix des actions à mener.

Illustration à partir de la grille de priorisation

NOM DE L'ÉTABLISSEMENT :
DATE :
GRILLE DE PRIORISATION DES ACTIONS

FFOR	LISTE DES ACTIONS	CRITÈRES DE PRIORISATION			PRODUIT	PRIORITÉ
		Impact moyen - Cotation de 1 à 6	Facilité de mise en œuvre - Cotation de 1 à 6	Pondération FFOR - Cotation automatique		
Force	Maintenir un niveau étroit de collaboration avec les partenaires	4	3	1	12	4
Faiblesse	Développer des modes alternatifs d'échanges, de communication	5	3	3	45	1
Opportunité	Développer un partenariat avec ce centre de compétences	4	5	2	40	2
Risque	Différencier l'offre par des contacts avec l'établissement	4	2	3	24	3

4.3. Fiche d'action et plan de suivi

Les actions prioritaires dégagées sont le plus souvent formulées en termes d'objectifs généraux (exemple: développer des partenariats...). Dès lors, il est utile de les opérationnaliser pour permettre leur mise en œuvre, leur évaluation et leur ajustement.

Cette étape peut être réalisée en complétant une **fiche d'action** (voir *Chapitre 5.3.*, p. 33), pour chaque objectif, qui permet à l'établissement:

- de préciser les actions, les étapes à mener (Quoi faire?);
- d'organiser leur mise en œuvre dans le temps (Comment et quand?);
- d'identifier les personnes impliquées dans leur réalisation (Qui fait quoi?);
- de susciter une évaluation des actions menées et de planifier les ajustements éventuels (Quelle évaluation des actions?);
- de réaliser un bilan régulier du travail accompli (Quel suivi?).

Cette fiche d'action agit donc comme un support facilitant l'application des quatre étapes de la roue de Deming.

Illustration

FICHE D'ACTION 1: «Améliorer la communication interne envers les personnels»			
Année(s) scolaire(s):.....			
PHASE I: Fixer le cadre de l'action			
<ul style="list-style-type: none">• Identifier l'objectif qui sous-tend l'action• Estimer la durée de réalisation• Désigner la personne qui conduira l'action			
Objectif	Faciliter l'accès à l'information pour tous		
Date de début	Septembre 2010		
Échéance finale	Mai 2011		
Nom	M. X		
PHASE II: Déployer l'action			
<ul style="list-style-type: none">• Identifier les étapes, actions spécifiques à mener pour atteindre l'objectif• Identifier les personnes chargées des actions• Fixer une échéance pour chaque étape• Fixer une date de réunion pour le suivi de l'avancement de chaque action			
Action(s) spécifique(s) à mener: étapes	Personne(s) chargée(s) de l'action	Échéances	Dates des réunions de suivi
1. Acquérir et installer un écran d'information dans la salle des professeurs	M. Y et Mme Z	30 novembre 2010	
2. Déterminer les types d'informations à diffuser	M. K	15 octobre 2010	
3. Désigner et former la (les) personne(s) chargée(s) de la diffusion	MM. B et E	15 novembre	
4. ...			

PHASE III: Mener, évaluer et ajuster les actions spécifiques

- Constaté le résultat obtenu de chaque action
- Apprécier, lors des réunions de suivi, l'état d'avancement des actions menées
- Procéder à l'analyse des résultats et prévoir les actions correctives éventuelles à mener

Actions: étapes	Résultat obtenu	Appréciation	Analyse/Commentaires/Actions à mener consécutives à l'état d'avancement
1.	Écran installé dans la salle des professeurs	X Aboutie En cours Pas entamée	...
2.	Liste des types de communication (note de service, professeur absent...)	X Aboutie En cours Pas entamée	...
3.	Personne désignée mais pas d'écolage assuré	Aboutie X En cours Pas entamée	Nouvelle date de formation

PHASE IV: Évaluer l'état de réalisation de l'action pour dresser le plan de suivi annuel

Aboutie
X En cours
Pas entamée

Sur cette base, le **plan de suivi** (voir *Chapitre 5.3.*, p. 33) des actions prioritaires retenues peut être complété à échéance variable, une ou plusieurs fois par an. Celui-ci établit le bilan de l'avancement des actions prioritaires planifiées pour une année scolaire. Il met en évidence, pour chaque action, le responsable, la date de début et de fin de l'action et le processus qui la concerne.

Illustration

PLAN DE SUIVI des actions prioritaires de l'année 20.. – 20..					
Réalisé en date du					
Les actions prioritaires retenues	Responsable (cf. fiches d'action)	Date de début et de fin	Processus concerné	Bilan de l'année scolaire (AS)	Perspectives pour l'AS suivante
1.		De à	Direction Éducation Support Évaluation	Aboutie En cours Pas entamée	À reprogrammer l'AS suivante À poursuivre À abandonner
2.		De à	Direction Éducation Support Évaluation	Aboutie En cours Pas entamée	À reprogrammer l'AS suivante À poursuivre À abandonner
3. ...					

5. Outils d'amélioration continue de la qualité d'un établissement de l'enseignement de promotion sociale

5.1. Tableau des actions d'amélioration

Cet outil est téléchargeable sur le site www.enseignement.be – partie *systèmes éducatifs, niveaux et types d'enseignement*, onglet «qualité» dans *Enseignement de promotion sociale*.

TABLEAU DES ACTIONS D'AMÉLIORATION		
Date :		
Interne		
Positif	ACTIONS à mener pour maintenir ou développer les forces 1. 2. 3.	ACTIONS à mener pour remédier aux faiblesses 1. 2. 3.
	ACTIONS à mener pour tirer parti des opportunités 1. 2. 3.	ACTIONS à mener pour faire face aux risques 1. 2. 3.
Externe		
Négatif		

5.2. Grille de priorisation des actions

Cet outil est téléchargeable sur le site www.enseignement.be – partie *systèmes éducatifs, niveaux et types d'enseignement*, onglet «qualité» dans *Enseignement de promotion sociale*.

NOM DE L'ÉTABLISSEMENT :
DATE :
GRILLE DE PRIORISATION DES ACTIONS

FFOR	LISTE DES ACTIONS	CRITÈRES DE PRIORISATION			PRODUIT	PRIORITÉ
		Impact moyen - Cotation de 1 à 6	Facilité de mise en œuvre - Cotation de 1 à 6	Pondération FFOR - Cotation automatique		
	AJOUTER UNE LIGNE					1
						1

5.3. Fiche d'action et plan de suivi

Ces outils sont téléchargeables sur le site www.enseignement.be – partie *systèmes éducatifs, niveaux et types d'enseignement*, onglet «qualité» dans *Enseignement de promotion sociale*.

FICHE D'ACTION 1: «Intitulé de l'action 1»			
Année(s) scolaire(s):			
PHASE I: Fixer le cadre de l'action			
<ul style="list-style-type: none"> • Identifier l'objectif qui sous-tend l'action • Estimer la durée de réalisation • Désigner la personne qui conduira l'action 			
Objectif			
Date de début			
Échéance finale			
Nom			
PHASE II: Déployer l'action			
<ul style="list-style-type: none"> • Identifier les étapes, actions spécifiques à mener pour atteindre l'objectif • Identifier les personnes chargées des actions • Fixer une échéance pour chaque étape • Fixer une date de réunion pour le suivi de l'avancement de chaque action 			
Action(s) spécifique(s) à mener: étapes	Personne(s) chargée(s) de l'action	Échéances	Dates des réunions de suivi
1.			
2.			
3. ...			

PHASE III: Mener, évaluer et ajuster les actions spécifiques

- Constaté le résultat obtenu de chaque action
- Apprécier, lors des réunions de suivi, l'état d'avancement des actions menées
- Procéder à l'analyse des résultats et prévoir les actions correctives éventuelles à mener

Actions: étapes	Résultat obtenu	Appréciation	Analyse/Commentaires/Actions à mener consécutives à l'état d'avancement
1.		Aboutie En cours Pas entamée	
2.		Aboutie En cours Pas entamée	
3.		Aboutie En cours Pas entamée	

PHASE IV: Évaluer l'état de réalisation de l'action pour dresser le plan de suivi annuel

Aboutie
En cours
Pas entamée

PLAN DE SUIVI des actions prioritaires de l'année 20.. – 20..

Réalisé en date du

Les actions prioritaires retenues	Responsable (cf. fiches d'action)	Date de début et de fin	Processus concerné	Bilan de l'année scolaire (AS)	Perspectives pour l'AS suivante
1.		De à	Direction Éducation Support Évaluation	Aboutie En cours Pas entamée	À reprogrammer l'AS suivante À poursuivre À abandonner
2.		De à	Direction Éducation Support Évaluation	Aboutie En cours Pas entamée	À reprogrammer l'AS suivante À poursuivre À abandonner
3.		De à	Direction Éducation Support Évaluation	Aboutie En cours Pas entamée	À reprogrammer l'AS suivante À poursuivre À abandonner
4. ...					