

Indicateurs quantitatifs et indices qualitatifs potentiellement mobilisables

Version du 18 mai 2017

Table des matières

| | |
|---|----------|
| 1 Organisation | 1 |
| 1.1 Pilotage des actions et stratégie de développement | 1 |
| 1.2 Suivi continu et évaluation périodique des programmes | 4 |
| 2 Conception des formations | 4 |
| 2.1 Élaboration des programmes et des actions de formation | 4 |
| 2.2 Admission, progression et validation | 5 |
| 2.3 Compétences professionnelles pour la formation | 6 |
| 3 Mise en œuvre et évaluation des apprentissages | 7 |
| 3.1 Processus d'apprentissage et d'évaluation centrés sur le bénéficiaire | 7 |
| 3.2 Ressources pour l'apprentissage et accompagnement des bénéficiaires | 8 |
| 4 Assurance qualité interne et externe | 9 |
| 4.1 Politique d'assurance qualité interne | 9 |
| 4.2 Assurance qualité externe | 11 |

Avertissement

Vous trouverez ci-dessous une liste des indicateurs quantitatifs et des indices qualitatifs potentiellement mobilisables. Cette liste d'indicateurs et d'indices est dimensionnée pour les centres de formation. Les consultants-formateurs indépendants en feront un usage adapté à leur exercice professionnel.

1 Organisation

1.1 Pilotage des actions et stratégie de développement

- Existence d'un fonds commun de valeurs.
- Cohérence entre les valeurs annoncées et les décisions et orientations prises dans les instances.
- Cohérence entre les valeurs annoncées et celles qui sont affichées dans les documents de communication.

- Cohérence entre les valeurs affichées par l'organisme et celles qui sont exprimées par les cadres.
- Aisance des interlocuteurs face au questionnement portant sur les valeurs et les finalités de l'organisme.
- Cohérence et compatibilité des valeurs entre les interlocuteurs.
- Nombre d'années d'existence de l'organisme, en tant qu'éléments d'ancrage dans une histoire.
- Connaissance de l'identité de l'organisme par les dirigeants, les opérateurs, les stagiaires.
- Connaissance des atouts distinctifs de l'organisme gestionnaire par les décideurs et les opérateurs.
- Niveau d'identification de l'organisme dans ses projets, ses documents, ses supports de communication.
- Changement de statuts en cours d'année.
- Existence de manifestations destinées à communiquer sur la formation.
- Temps de travail lié au fonctionnement de la structure / temps de travail lié à la production.
- Nombre de réunions effectif de chaque instance / nombre de réunions prévu.
- Nombre de niveaux hiérarchiques impliqués dans une prise de décision (délégations).
- Taux de participation aux instances ; taux de rotation dans la participation aux instances.
- Identification formalisée et accessible des missions, rôles et fonctions des instances et des personnes.
- Complémentarité des missions, rôles et fonctions dans les documents où ils sont présentés.
- Existence d'un écrit formalisant le mandat et les délégations du directeur.
- Connaissance de ces différents documents par les interlocuteurs.
- Cohérence entre les responsabilités assumées par les personnes et les missions de l'instance à laquelle elles participent.
- Exhaustivité des responsabilités des personnes participant à une instance, au regard de ses missions.
- Représentativité du champ de l'activité dans la composition de l'instance décisionnelle de l'organisme.
- Concordance et cohérence des discours tenus sur l'institution et des propos des personnes rencontrées sur les responsabilités et missions des autres.
- Existence et disponibilité de traces (convocations, planning, compte-rendu) témoignant du fonctionnement effectif des instances.
- Respect des règlements externes et des règles institutionnelles par les agents de l'organisme.
- Traces d'interventions du directeur pour les manquements au respect des règles.
- Existence et disponibilité de documents contractuels rendant compte des partenariats existants.
- Réactivité en matière de prise de décision.
- Existence de documents à l'usage des formateurs présentant clairement les procédures à suivre dans la mise en œuvre des activités de formation.

- Connaissance des procédures par les différents formateurs.
- Concordance entre les points à l'ordre du jour d'une instance avec les attributions de celle-ci.
- Couverture de l'ensemble des domaines d'attribution d'une instance par les points traités à ses ordres du jour.
- Connaissance des décisions prises dans les instances par les différents formateurs ou cadres pédagogiques.
- Connaissance, par les différents formateurs, des contenus de formation et des méthodes utilisées par des collègues qui interviennent sur un même champ ou un champ connexe.
- Identification de la place de leur intervention dans le cursus, par les différents formateurs.
- Temps de réponse aux demandes d'informations.
- Explicitation des choix financiers.
- Niveau d'interaction entre les secteurs de production et de gestion.
- Existence de protocoles et procédures concernant le fonctionnement administratif.
- Connaissance de ces protocoles et procédures par les acteurs concernés.
- Réactivité de l'appareil administratif aux demandes de moyens.
- Responsabilisation des producteurs pour ce qui concerne l'engagement des dépenses.
- Existence de tableaux de bord pour l'utilisation des ressources.
- Existence d'un système de gestion informatisé de l'activité, des ressources et des stagiaires.
- Identification du niveau de compétences attendues à l'issue de l'intervention, par les différents formateurs.
- Connaissance du projet pédagogique de l'institution par les différents formateurs et cadres pédagogiques.
- Connaissance, par les stagiaires, des ressources mise à leur disposition et des conditions de leur utilisation.
- Possibilité de prise d'initiatives par les formateurs et cadres pédagogiques, dans la gestion de leur activité.
- Complémentarité et spécificité des compétences des partenaires dans le projet de formation.
- Apport des partenaires dans le renforcement de l'identité de l'organisme.
- Niveau d'ouverture du champ d'intervention de l'organisme par l'apport des partenariats.
- Apports des partenariats dans les produits de formation.
- Niveau d'association des partenaires aux différentes étapes de la production des programmes dans lesquels ils interviennent.
- Contribution identifiable des partenaires – en réseau ou non –, à l'élargissement des réponses apportées aux besoins de formation des stagiaires.
- Valorisation de la notoriété de la formation du fait de la présence de certains partenaires.
- Extension de la notoriété de l'organisme au-delà de sa sphère habituelle, par l'existence des partenariats.
- Actualité de la mise en œuvre des partenariats.
- Effectivité de la participation de partenaires lors de la visite.

- Existence d'un diagnostic stratégique.
- Prise en compte des différentes dimensions d'un diagnostic stratégique.
- Connaissance et appropriation du diagnostic stratégique.
- Existence de tableaux de bord de l'activité.
- Accessibilité des tableaux de bord par les utilisateurs concernés.
- Existence de modalités d'actualisation du diagnostic stratégique.
- Nombre de supports aboutis en référence aux supports prévus.
- Existence d'une formalisation de l'analyse des demandes d'information.
- Diffusion régulière d'informations aux partenaires (employeurs, financiers, tutelles...).
- Valorisation des spécificités de l'organisme dans les supports de communication.
- Valorisation des productions pédagogiques.
- Connaissance, par les différents acteurs, des rôles respectifs des différents partenaires.
- Disponibilité et accessibilité des documents d'information.
- Lisibilité des documents d'information et de communication.
- Existence d'une formation à la communication.

1.2 Suivi continu et évaluation périodique des programmes

- Inter-références des intervenants d'un même programme.
- Conformité des programmes réalisés avec les programmes officiels de référence.
- Clarté et précision des programmes.
- Actualité des contenus et réactivité dans la mise à jour.
- Existence et explicitation des fiches pédagogiques.
- Existence de comptes-rendus de réunions pédagogiques avec la trace d'échanges entre enseignants et responsable de la formation.
- Clarté et précision des programmes.
- Actualité des contenus et réactivité dans la mise à jour.
- Existence et explicitation des fiches pédagogiques.
- Existence de comptes-rendus de réunions pédagogiques avec la trace d'échanges entre enseignants et responsable de la formation.
- Nombre de réunions consacrées au séquençement.
- Taux de participation à ces réunions.
- Cohérence, chez les concepteurs, entre les objectifs affichés et le séquençement mis en œuvre Identification des unités de sens dans le mode de représentation du séquençement.
- Lisibilité des documents de présentation du séquençement.

2 Conception des formations

2.1 Élaboration des programmes et des actions de formation

- Lisibilité de l'organisation du projet et de sa projection dans le temps.
- Faisabilité du projet, au regard des contraintes et des ressources.
- Cohérence dans la gestion des priorités en cours de réalisation du projet.
- Repérage des déterminants susceptibles de faire évoluer le projet.
- Clarté de l'explicitation des conditions d'élaboration et de révision du projet.

- Cohérence des orientations du projet avec le procès de formation.
- Appropriation des grandes lignes du projet par l'ensemble des acteurs concernés.
- Diffusion des documents afférents au projet.
- Implication de responsables de l'organisme, formateurs et professionnels dans le groupe d'élaboration du référentiel de compétences.
- Connaissance du référentiel par les responsables et formateurs de l'organisme.
- Existence de traces du processus d'information concernant le référentiel et son appropriation.
- Explicitation des capacités à acquérir ou à renforcer.
- Identification des conditions d'observation et des niveaux d'exigence des critères d'évaluation des capacités à acquérir ou renforcer.
- Niveau de cohérence entre les objectifs du référentiel de compétences et ceux du référentiel de formation.
- Niveau de cohérence entre les objectifs du référentiel de formation et les contenus de formation mis en œuvre.
- Cohérence du programme de formation avec les capacités à acquérir.
- Indication, dans le programme, du niveau requis pour ces capacités.
- Capacité des interlocuteurs (coordonnateur et formateurs) à faire des liens entre le programme et les référentiels.
- Accessibilité du programme aux candidats potentiels à la formation.
- Attribution du programme aux stagiaires avant leur entrée en formation.
- Identification, dans le programme, des responsables pédagogiques des matières.
- Association des représentants des différentes matières à la réalisation du programme et à son actualisation.
- Actualisation du programme à chaque évolution législative ou réglementaire qui le nécessite.

2.2 Admission, progression et validation

- Connaissance du public en formation par les différents formateurs.
- Connaissance des ressources disponibles par les formateurs ou les cadres pédagogiques.
- Existence d'une planification pour l'utilisation des salles et du matériel.
- Clarté des règles de suivi administratif des stagiaires.
- Fidélité de la mise en œuvre de ces règles, dans le respect de leur forme et de leur esprit.
- Existence de données relatives à chaque stagiaire intégrant tous les éléments liés à la réalisation de son parcours de formation.
- Fiabilité du système de veille sur la participation et la présence des stagiaires à leur formation.
- Le taux des matières objets de validation dont la formalisation répond aux critères validés par l'organisme.
- Le taux des références aux capacités validées par le dispositif aux capacités énoncées dans le référentiel de formation.
- Cohérence et pertinence des modalités de validation avec les objectifs énoncés de la

formation.

- Appropriation du référentiel de validation par les responsables de sa mise en œuvre.
- Remise du référentiel de validation aux stagiaires dès leur entrée en formation.
- Appropriation du référentiel de validation par les stagiaires.
- Existence d'un rappel des modalités concrètes des validations avant le début de la formation ou au début des enseignements de chaque matière.

2.3 Compétences professionnelles pour la formation

- Facilitation des départs en formation des formateurs et cadres pédagogiques.
- Existence de temps de réflexion collective sur les pratiques de formation.
- Nombre de projets pilotés par le coordinateur.
- Niveau académique du coordinateur au regard de celui des personnes à former.
- Capacité du coordonnateur à expliciter le projet de formation et à faire les liens entre le projet, les formations dispensées et l'évaluation.
- Diversité et complexité des projets pilotés par le coordonnateur.
- Expériences du coordinateur visant à actualiser ses connaissances et ses compétences.
- Suivi d'actions de formations en ingénierie de la formation, par le coordonnateur.
- Temps consacré aux rencontres individuelles, collectives / temps global de coordination.
- Ratio entre temps prévu et temps effectif.
- Niveau de l'argumentation et aspect concret des réponses.
- Capacité à une projection dans le futur.
- Connaissance des différents acteurs et de leurs parcours.
- Présence du « je » dans le discours du coordinateur.
- Réactivité de la réponse à une demande d'entretien.
- Existence de fiches de suivi des stagiaires, renseignées.
- Utilisation des apports des stagiaires.
- Citation, par les « autres », du responsable de formation comme porteur du projet.
- Nombre de rencontres collectives avec les apprenants.
- Nombre de rencontres collectives avec les enseignants.
- Ratio entre le nombre de modules et les fiches pédagogiques existantes.
- Délais de retour des évaluations.
- Nombre de décisions liées aux processus d'évaluation.
- Existence d'un écrit formalisant le mandat et les délégations du coordonnateur.
- Existence de temps pour les liens et synthèses dans le programme de la formation.
- Intérêt porté par le coordonnateur sur l'existence des fiches pédagogiques.
- Degré d'initiative du coordonnateur dans la proposition de temps de rencontre.
- Connaissance des documents et des instances de coordination par les personnes rencontrées.
- Concordance des propos des personnes rencontrées sur la coordination.
- Taux des formations permanentes des formateurs internes et formateurs externes.
- Taux de formation à légitimité académique et à légitimité professionnelle.
- Taux de renouvellement des formateurs extérieurs.
- Adéquation des niveaux de qualification des formateurs avec les divers contenus de

formation.

- Diversité des organismes professionnels d'appartenance des formateurs extérieurs.
- Connaissance mutuelle des formateurs en tant qu'élément constitutif d'une équipe.
- Maîtrise de l'évolution de leur discipline par les formateurs internes et externes.
- Capacité des formateurs internes et externes à justifier les apports théoriques et pratiques.
- Diversité des moyens pédagogiques utilisés par les formateurs.
- Recours à la formation, pour eux-mêmes, par les formateurs internes.

3 Mise en œuvre et évaluation des apprentissages

3.1 Processus d'apprentissage et d'évaluation centrés sur le bénéficiaire

- Connaissance du séquençement par les différents acteurs concernés Intégration, chez les formés, du sens de ce séquençement.
- Disponibilité des compte rendus de réunions.
- Nombre de fiches pédagogiques ou autres documents indiquant les prérequis.
- Cohérence et exhaustivité (ou non) de la progression avec les programmes, les objectifs, le curriculum.
- Capacité des différents concepteurs à replacer la progression élaborée dans leur champ d'intervention, dans l'économie générale du curriculum et à faire des liens.
- Capacité des stagiaires à repérer la cohérence de la progression et à s'y situer.
- Lisibilité des documents de présentation de la progression en fonction des destinataires.
- Définition de parcours personnalisés rendus possibles par les choix de progression.
- Vision globale des stagiaires sur leur formation et capacité à se situer dans son déroulement.
- Connaissance du référentiel de compétence et du référentiel de formation par tous les producteurs de formation.
- Capacité des producteurs de la formation à rendre compte de la démarche d'identification des points de convergence et des modalités de la mise en commun de la réflexion.
- Expression d'une volonté commune de recherche de la synergie et absence de doublons non explicités.
- Existence, dans l'organisation de la progression pédagogique, de démarches de formation concertées.
- Adéquation des compétences et qualifications des enseignants avec le domaine enseigné.
- Variété et actualité des bibliographies conseillées et adéquation aux besoins.
- Disponibilité effective des ouvrages conseillés au service de documentation.
- Initiatives du centre pour informer les stagiaires des conférences, débats, manifestations du secteur.
- Nombre de réunions consacrées au séquençement.
- Taux de participation à ces réunions.
- Cohérence, chez les concepteurs, entre les objectifs affichés et le séquençement mis

- en œuvre Identification des unités de sens dans le mode de représentation du séquençement.
- Lisibilité des documents de présentation du séquençement.
 - Accessibilité des documents.
 - Nombre de fiches pédagogiques référées au nombre des modules, ou unités d'enseignement.
 - Existence de fiches pédagogiques formalisées et partagées.
 - Précision des fiches pédagogiques quant à la méthode pédagogique utilisée Pertinence entre forme pédagogique et objectifs.
 - Variété des méthodes pédagogiques proposées.
 - Perception, par le responsable, de la complémentarité des temps pédagogiques et des apports des enseignants, formateurs, maîtres de stage.
 - Clarté des comptes rendus de réunions pédagogiques et réalisme des propositions qui y sont faites.
 - Réactivité par rapport aux réflexions faites en réunion pédagogique.
 - Existence de passerelles entre expérience antérieure des stagiaires, apports des stages et notions abordées en cours.
 - Pertinence des supports par rapports aux objectifs et aux contenus des enseignements.
 - Cohérence des supports avec les méthodes pédagogiques utilisées.
 - Accessibilité des supports en termes de présentation et de contenu.
 - Adéquation entre les supports et le niveau de connaissance des stagiaires.
 - Adéquation entre supports pédagogiques et modalités de l'évaluation.
 - Actualisation des supports (contenus, enregistrement des dates d'édition sur les supports...).
 - Diversification des supports.

3.2 Ressources pour l'apprentissage et accompagnement des bénéficiaires

- Nombre et fréquence des séances de régulation.
- Taux d'abandon en cours de formation.
- Niveau d'ouverture du discours du coordonnateur.
- Qualité du climat et de l'ambiance de la relation entre participants.
- Concordance des discours recueillis sur la pratique de la médiation.
- Réactivité aux situations sensibles.
- Taux d'occupation des locaux.
- Taux d'équipements rapportés au nombre d'utilisateurs stagiaires et formateurs.
- Indices qualitatifs.
- Adéquation de l'affectation des locaux aux besoins administratifs et de formation.
- Modernité et qualité des locaux destinés à la formation (ex. qualité de l'isolation phonique et thermique), modularité de l'infrastructure.
- Existence de salles dédiées (p. ex. informatique).
- Accessibilité aux personnes handicapées.
- Efficacité de la signalétique utilisée pour se repérer dans l'établissement.
- Convivialité de l'infrastructure.
- Taux de renouvellement au regard du stock du fonds documentaire.

- Ratio surfaces et mobiliers disponibles / besoins quantitatifs des utilisateurs.
- Délai de réactivité des commandes aux besoins nouveaux.
- Cohérence du contenu de l'offre avec les besoins de la formation ou du programme concerné.
- Connaissance des besoins des différents programmes par le personnel concerné.
- Opérationnalité des technologies de gestion et de consultation, existence d'une nomenclature.
- Efficacité des connexions à une banque de données externe.
- Accès aux ordinateurs de consultation effectif et aisé – nombre, localisation, système.
- Configuration de l'espace facilitant le travail individuel et /ou collectif.
- Identification et convivialité de l'accueil pour les utilisateurs.
- Affichage et compatibilité des horaires d'ouverture avec la disponibilité des utilisateurs.
- Signalisation appropriée du centre de ressources.
- Taux de renouvellement des matériels.
- Taux d'utilisation des matériels.
- Sensibilisation de l'équipe pédagogique et administrative à la gestion et à l'utilisation des moyens pédagogiques.
- Modernité, adaptation et convivialité des moyens matériels en correspondance avec les normes contemporaines.
- Nombre de recours de l'organisme de formation aux ressources de son environnement et inversement.
- Nombre de manifestations organisées dans l'année ou de participation à des manifestations dans l'environnement.
- Intérêt de l'organisme de formation pour mobiliser les ressources de son environnement.
- Identification des composants de l'environnement de l'organisme de formation.
- Appréciation de l'impact de l'environnement sur le fonctionnement de l'organisme de formation.
- Diversité des activités et des manifestations organisées ou proposées en lien avec l'environnement.
- Repérage des modalités du pilotage des manifestations internes et/ou externes, et identification d'un référent.
- Accessibilité de l'organisme de formation par rapport à cet environnement.
- Localisation et signalétique externe adéquate de l'organisme de formation.

4 Assurance qualité interne et externe

4.1 Politique d'assurance qualité interne

- Existence de documents présentant clairement les objectifs, les contenus de la formation ainsi que les caractéristiques du public visé.
- Existence d'actions visant à valoriser le dispositif de formation et ses bénéficiaires.
- Communication des résultats de la formation aux commanditaires, partenaires et publics concernés.

- Référence à l'accréditation et mise en valeur de la formation accréditée dans les documents de communication de l'organisme.
- Mise en œuvre d'actions visant à promouvoir la formation certifiée.
- Taux de réponses aux questionnaires d'évaluation.
- Pourcentage des bénéficiaires de la formation assumant des fonctions en rapport avec cette formation.
- Pourcentage des bénéficiaires de la formation assumant des fonctions utilisant partiellement les apports de cette formation.
- Pourcentage de bénéficiaires ayant connu une évolution professionnelle en rapport avec cette formation.
- Pourcentage de bénéficiaires ayant connu une promotion professionnelle en rapport avec cette formation.
- Pourcentage de bénéficiaires ayant connu un changement personnel jugé positivement par eux-mêmes en rapport avec cette formation.
- Référence aux fonctions assumées dans l'évaluation post-formation.
- Référence aux évolutions professionnelles dans l'évaluation post-formation.
- Référence aux promotions professionnelles dans l'évaluation post-formation.
- Référence aux changements d'ordre personnel dans l'évaluation post-formation.
- Taux de réponses aux questionnaires d'évaluation référés au nombre de personnes contactées.
- Niveau moyen d'adéquation constatée entre les apports de la formation et les compétences mises en œuvre.
- Existence d'évaluations post-formation.
- Mise en œuvre d'une stratégie pour recueillir auprès des employeurs leur avis sur les compétences des professionnels ayant suivi la formation.
- Présence d'une analyse des apports spécifiques de chaque partie de la formation à l'édification des compétences.
- Référence, dans les évaluations post-formation, aux pratiques professionnelles assumées et aux compétences mobilisées.
- Pourcentage des bénéficiaires ayant obtenu la validation de leur formation à l'année N.
- Pourcentage des bénéficiaires ayant obtenu la validation de leur formation à l'année N - 1.
- Pourcentage des bénéficiaires ayant obtenu la validation de leur formation à l'année N - 2.
- Moyennes obtenues aux différentes épreuves par un centre de formation rapportées aux moyennes globales relatives à ces épreuves.
- Pourcentage de modules évalués, rapporté au nombre global de modules organisés.
- Taux de réponses aux questionnaires d'évaluation.
- Niveau moyen de satisfaction exprimée.
- Existence d'une évaluation des objectifs de la formation.
- Existence d'une évaluation des méthodes pédagogiques.
- Existence d'une évaluation des supports et du matériel pédagogiques.
- Existence d'une évaluation de l'environnement de la formation.
- Existence de temps programmés consacrés à l'évaluation.

- Existence de supports d'évaluation.
- Identification des personnes et des responsabilités pour la gestion du processus d'évaluation.
- Connaissance des résultats des évaluations par les acteurs de la formation.
- Traces des évaluations dans les comptes-rendus des instances de régulation de la formation.
- Disponibilité des résultats de l'évaluation pour les deux dernières années dans tous les domaines où elle est conduite.

4.2 Assurance qualité externe

- Mise en œuvre d'une politique qualité pour une période déterminée.
- Cohérente de la politique qualité avec les orientations stratégiques de l'organisme
- Degré de prise compte des analyses et interprétations réalisées à partir des différentes évaluations.
- Prise en compte les préconisations des organes d'assurance qualité externe.
- Définitions de priorités données aux projets internes de développement de la qualité.
- Réactivité dans les améliorations apportées.
- Persistance des améliorations pour les conduire à leur terme. L'ensemble des projets d'amélioration est planifié et suivi par la direction.
- Valorisation des actions d'amélioration de la qualité réalisées.
- Évaluation des actions d'amélioration de la qualité.