

Annexe

RÉFÉRENTIEL QUALITÉ

SUPPORT DU LABEL « EDUFORM »

Ministère de l'éducation nationale de l'enseignement supérieur et de la recherche

Direction générale de l'enseignement scolaire

Sommaire

Introduction	3
1. Domaine d'application	5
2. Termes et définitions	5
2.1 Capitaliser / mutualiser	5
2.2 Client / système clients (prescripteur - financeur - commanditaire).....	5
2.3 Bénéficiaire : candidat et/ou stagiaire.....	5
2.4 FOAD - formation ouverte et à distance ou formation distancielle	5
2.5 Formation hybride	6
2.6 Partenariat	6
2.7 Ressource.....	6
2.8 Consultation.....	6
2.9 Partie prenante.....	6
2.10 Sur mesure.....	6
2.11 Traçabilité.....	6
3. Exigences et recommandations	7
3.1 Maîtrise des engagements de service vis-à-vis des clients et bénéficiaires	7
3.1.1 Accueil/information/conseil	7
3.1.2 Ingénierie de formation et de prestation sur mesure	8
3.1.3 Contractualisation client	10
3.1.4 Réalisation de la prestation sur mesure	10
3.2 Maîtrise de l'organisation.....	11
3.2.1 Compétences des personnels.....	11
3.2.2 Environnement de la prestation.....	12
3.2.3 Gestion administrative et financière	12
3.2.4 Évaluation de la prestation.....	13
3.2.5 Traçabilité et maîtrise de l'information documentée.....	13
3.2.6 Adaptation de l'offre	14
3.3 Maîtrise du pilotage	15
3.3.1 Définition de la stratégie de service.....	15
3.3.2 Organisation de la stratégie de service	16

Introduction

Le présent référentiel de bonnes pratiques comporte trois parties :

- une partie intitulée « **Maîtrise des engagements vis-à-vis des clients et des bénéficiaires** ». Cette partie comporte 13 critères et 36 détails de critères. Le terme client est ici entendu au sens de financeur et/ou prescripteur ;
- une partie intitulée « **Maîtrise de l'organisation** ». Cette partie comporte 8 critères et 29 détails de critères, nécessaires pour garantir les engagements vis-à-vis des clients et des bénéficiaires ;
- Une partie intitulée « **Maîtrise du pilotage** ». Cette partie comporte 4 critères et 8 détails de critères nécessaires pour définir l'organisation, les modalités de mise en œuvre et de suivi de la politique et des engagements de l'organisme.

Le présent référentiel sert de base à l'attribution d'un label qualité.

Ce nouveau référentiel s'inscrit dans la politique générale du ministère chargé de l'éducation nationale en matière de qualité de la formation, qui s'exprime notamment à travers l'application du référentiel Marianne de l'accueil dans les services publics, de la démarche Qualéduc, du cahier des charges du « Lycée des métiers » et du label « campus des métiers et des qualifications ». Il intègre les orientations fixées par le décret qualité n° 2015-790 du 30 juin 2015 relatif à la qualité des actions de la formation professionnelle continue, notamment en s'assurant que les structures de formation professionnelle continue de l'éducation nationale respectent les critères qualité du décret :

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

Il inclut également un certain nombre d'obligations réglementaires vis-à-vis des bénéficiaires contenues dans le code du travail :

- information préalable :
 - programme détaillé du stage, les objectifs de la prestation ;
 - liste des formateurs ou conseillers pour chaque discipline ou intervention avec l'indication de leurs titres et/ou qualités ;
 - horaires prévus ;
 - règlement intérieur ;
 - modalités d'évaluation de la prestation ;
 - coordonnées de la personne chargée des relations avec les bénéficiaires par l'entité commanditaire de la prestation.
 - représentation des bénéficiaires ;
 - sanction de la prestation ;
 - évaluation des acquis de la prestation ;
 - protection sociale des bénéficiaires.

Le présent référentiel traduit de façon opérationnelle **la charte d'engagements de service présentée ci-dessous.**

Charte relative aux engagements de service :

Les clients et bénéficiaires de nos prestations ont la garantie de disposer des services suivants :

- 7) accès rapide et guidé à l'information sur l'offre de service ;
- 8) qualité de l'accueil ;
- 9) conseil personnalisé sur les prestations et leurs possibilités de financement ;
- 10) proposition d'une large gamme de prestations ;
- 11) co-construction d'une réponse sur mesure ;
- 12) contractualisation avec le bénéficiaire sur les objectifs, les contenus et les modalités de la/des prestation(s) ;
- 13) accompagnement, suivi, évaluation et réajustement du parcours du bénéficiaire tout au long de la prestation par un référent dédié ;
- 14) adaptation à chaque prestation et pour chaque bénéficiaire des locaux et des moyens pédagogiques, méthodes, supports, outils et matériels de la prestation ;
- 15) évaluation et reconnaissance des acquis et certification ;
- 16) qualification(s) et compétence(s) des intervenants garanties et développées tout au long de la vie ;
- 17) prise en compte de la satisfaction des clients et des bénéficiaires ;
- 18) amélioration continue des prestations et des formations ;
- 19) prise en compte des attentes des parties prenantes en matière de responsabilité sociale des organisations et de développement durable.

Cette charte d'engagements a pour vocation d'être communiquée aux financeurs, prescripteurs, bénéficiaires, partenaires et intervenants : en étant jointe aux réponses aux appels d'offres et aux propositions, en étant affichée dans les locaux de formation, etc.

1. Domaine d'application

Le présent référentiel de bonnes pratiques s'applique aux prestations :

- d'accueil, d'information, d'accompagnement, de suivi des candidatures, de formation, de bilan, d'évaluation, d'aide à l'orientation, à la construction de projet et à l'insertion socioprofessionnelle, d'accompagnement vers et dans l'emploi ;
- d'organisation de la recevabilité des dossiers de validation des acquis de l'expérience (VAE), d'accompagnement des candidats et d'organisation des jurys de VAE en liaison avec les divisions examens et concours (Dec) ;
- de préparation aux concours et aux certifications, d'étude et conseil auprès des organisations.

2. Termes et définitions

Pour les besoins du présent document, les termes et définitions suivants s'appliquent.

2.1 Capitaliser / mutualiser

Organiser la mise en commun des ressources pour améliorer la qualité, l'harmonisation des prestations, optimiser les moyens, diminuer les coûts, transférer les bonnes pratiques, etc.

2.2 Client / système clients (prescripteur – financeur - commanditaire)

Personne ou organisme qui est susceptible de recevoir ou qui reçoit un produit ou un service destiné à, ou demandé par, cette personne ou cet organisme

Exemples : Consommateur, client, utilisateur final, détaillant, prescripteur, élément d'entrée d'un processus interne, bénéficiaire ou acheteur.

Note 1 : Le client peut être interne ou externe à l'organisme. Les clients en dehors de l'organisme sont des clients externes. L'élément de sortie de chaque processus interne est l'élément d'entrée du processus suivant. Le processus suivant est le client interne du processus précédent.

Note 2 : Le système client externe peut regrouper trois types d'acteurs : prescripteur (Pôle emploi, mission locale, Opca, etc.) ; financeur (conseil régional, entreprise, etc.) ; bénéficiaires, etc.

2.3 Bénéficiaire : candidat et/ou stagiaire

Personne qui profite de la prestation

Note : Elle n'en est généralement pas le financeur.

2.4 FOAD - formation ouverte et à distance ou formation distancielle

Désigne les processus de formation continue, individuels ou collectifs se faisant à distance

Note : La notion de distance évoque l'éloignement géographique entre les participants à la formation : formateurs et apprenants. Dispositif de formation combinant une variété de temps et/ou de lieux et/ou de modes et situations d'apprentissage

[Source : X 50-750]

2.5 Formation hybride

Synonymes : formation multimodale (Blended learning), formation mixte

Dispositif de formation qui combine des séquences d'apprentissage présentiel et/ou à distance, transmissif et collaboratif, dirigé et autodirigé, formel et informel

Note : La multimodalité s'appuie notamment sur des outils et ressources numériques.

2.6 Partenariat

Personne morale avec laquelle la structure entretient des relations mutuellement bénéfiques sans nécessairement d'échanges financiers

Note : Un partenariat peut déboucher sur une cotraitance

2.7 Ressource

Ensemble de données aisément accessibles qui permet de gagner en efficacité dans la construction ou la mise en œuvre d'une ingénierie

2.8 Consultation

Terme générique désignant les diverses modalités d'achat de prestations par appel ouvert ou fermé à proposition

2.9 Partie prenante

Personne ou organisme qui peut avoir une incidence ou être affecté(e) par une décision ou activité

2.10 Sur mesure

Action conçue et organisée pour répondre aux besoins spécifiques d'une situation personnelle et ou professionnelle ou d'une organisation

[Source X-50 750]

2.11 Traçabilité

Démarche permettant de conserver d'une manière accessible et documentée l'ensemble des informations relatives aux différentes prestations, actions de formation, remédiations, suivis et organisations des entretiens professionnels, décisions et leurs conséquences

Note : Traçabilité (en formation à distance) : ensemble des moyens permettant de recueillir des informations et/ou indicateurs sur la réalisation du parcours d'un apprenant, à des fins pédagogiques et/ou administratives

[Source : définition terminologie NF X 50-750].

3. Exigences et recommandations

3.1 Maîtrise des engagements de service vis-à-vis des clients et bénéficiaires

3.1.1 Accueil/information/conseil

L'information dispensée aux bénéficiaires et aux clients doit être facilement accessible, actualisée et exacte, précise et compréhensible. Elle doit leur permettre d'effectuer un choix avisé sur les prestations proposées avant tout engagement ou toute contractualisation.

Critères	Détail du critère
<p>1. Information accessible, structurée, actualisée</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Il existe un descriptif à jour de l'ensemble de l'offre de formation et des prestations de l'organisme avec leurs principales modalités de financement. Cette information est disponible sur divers supports de communication dont a minima un site internet. • L'organisme présente au public des supports d'information et de communication harmonisés, explicites et lisibles. La charte graphique, nationale, facilite l'identification de l'organisme : <ul style="list-style-type: none"> — nom, adresse du siège social, coordonnées, numéro et date de déclaration d'activité, implantations géographiques avec adresses, coordonnées et moyens d'accès ; — les jours et horaires d'ouverture sont précisés sur ces différents supports de communication. • L'organisme communique sur son label conformément à la charte nationale (Logo, charte d'engagements de services, etc.). • L'organisme communique en direction du public sur l'offre de prestations, les modalités, les délais d'accès et les résultats obtenus par les bénéficiaires. • L'organisme assure auprès des clients et des bénéficiaires de son territoire la promotion de son offre et de ses activités.
<p>2. Accueil facilité</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Une signalétique spécifique facilite l'accès au(x) lieu(x) d'accueil du public. • L'organisme s'assure du traitement réactif et pertinent de l'ensemble des demandes en respectant les obligations réglementaires vis-à-vis des usagers (accusé de réception délai de réponse, etc.). • Le personnel d'accueil assure un premier niveau d'information sur les prestations.
<p>3. Conseil personnalisé (sur les prestations et leurs possibilités de financement)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La demande est étudiée par des interlocuteurs spécialisés. • L'identification des besoins et leur analyse conduisent à un conseil personnalisé. Les réponses apportées tiennent compte du projet individuel de chaque client ou bénéficiaire. • Des conseils en financement et des éléments de prise en charge financière sont donnés aux bénéficiaires. • En fonction de la complexité, une rencontre est proposée avec un conseiller pour réaliser une première étude préalable. <p>NOTE Si la demande exprimée ne relève pas du champ d'intervention</p>

	de l'organisme, le demandeur est réorienté vers une structure apte à répondre.
--	--

3.1.2 Ingénierie de formation et de prestation sur mesure

L'identification précise des besoins du client et/ou du bénéficiaire constitue l'une des conditions nécessaires à la concrétisation de la proposition formulée. Elle est aussi un gage de réussite de l'ensemble de la prestation conduite, en permettant une réelle adéquation aux besoins recensés ou en favorisant la co-construction.

Critères	Détail du critère
1. Offre de prestation adaptée aux besoins	<ul style="list-style-type: none"> • À partir de l'identification des besoins du client et/ou du bénéficiaire et d'une analyse précise de sa demande, l'organisme propose une réponse sur mesure. • L'adaptation va porter sur le(s) type(s) de prestation, le rythme, les objectifs, la durée, le calendrier, les modalités pédagogiques, modalités de certification et d'accompagnement. • Pour ses prestations, l'organisme propose des organisations adaptées à ses publics dont notamment : <ul style="list-style-type: none"> — Formation ou accompagnement ou service en présentiel, à distance ou hybride ; ... — Formation ou accompagnement en centre ou en alternance ;... — Formation ou accompagnement séquencé(e), en entrées/sorties permanentes ;...
2. Réponse sur mesure	<ul style="list-style-type: none"> • Lors de la construction d'une prestation sur mesure, un conseiller identifié assure l'interface avec le client pendant la phase d'élaboration de la proposition. • L'organisme construit la réponse selon une méthodologie définie. <p>En fonction de la nature de la prestation proposée, la proposition peut comporter les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • ingénierie de formation ou ingénierie de la prestation (lien emploi/compétences/adéquation avec les objectifs de formation/durée/modalité d'évaluation) : <ul style="list-style-type: none"> — une reformulation de la demande ; — la nature des prestations mobilisées ; — les objectifs/finalités de la/des prestations proposé(e)s ; — les certifications associées ; — les modalités et critères d'évaluation des prestations et du parcours ; — le tarif et les conditions financières. • Ingénierie pédagogique (qualité des intervenants, diversification des modalités pédagogiques, objectifs de formation : <ul style="list-style-type: none"> — le profil et les compétences des intervenants ; — le ou les objectif(s) précis de chacune des prestations ; — les contenus ;

Critères	Détail du critère
	<ul style="list-style-type: none"> — les modalités de mise en œuvre des prestations : modalités pédagogiques, bilans de chaque étape, accompagnement individualisé, suivi pédagogique, durée, calendrier et lieu(x) de déroulement des prestations ; — la description des équipements et supports ; — les effectifs ; — les modalités de mise en œuvre des certifications (ex : contrôle continu, CCF, CCF étendu) ; — les modalités de reconnaissance des acquis en fin de formation lorsque de besoin ; — le bilan remis en fin de parcours (attestation acquis, plan d'actions pour l'insertion professionnelle, conseil pour la suite du parcours : formation post-VAE...) ; • Ingénierie de parcours (modalités d'entrée/sortie, dispositifs d'accompagnement, dispositifs d'appui à l'insertion) : <ul style="list-style-type: none"> — les conditions d'allègement du parcours de prestations ; — les modalités de réajustement du parcours de prestations ;
<p>3. Reconnaissance des acquis et certifications appropriées</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En fonction de la prestation, l'organisme identifie et propose a minima une attestation des acquis et identifie et propose la certification professionnelle la mieux adaptée au bénéficiaire en fonction des dispositifs de formation : <ul style="list-style-type: none"> — certifications inscrites au RNCP : diplôme, titre, CQP ; — CQP et titres non-inscrites au RNCP ; — certifications ou habilitations inscrites à l'inventaire de la Commission Nationale de la Certification Professionnelle (CNCP) ; — certifications éligibles au Compte Personnel de Formation (CPF) ; — blocs de compétences, parties d'une certification professionnelle ; • L'organisme accompagne le bénéficiaire dans le choix du mode de certification et le cas échéant assure son inscription. <p>Notes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lorsqu'il organise pour le compte d'un certificateur : l'organisme s'assure que les conditions de présentation des bénéficiaires à la certification (informations préalables, logistique, planification, ressources matérielles et humaines, ...) sont en cohérence avec les engagements de qualité de service. • Lorsqu'il est porteur de la certification : l'organisme met en œuvre les conditions de réalisation pour le bénéficiaire.

3.1.3 Contractualisation client

La contractualisation avec le client permet de mentionner, dans le cadre d'une convention, la/les prestation(s) qui sera/seront réalisée(s) conformément à un programme préétabli qui, en fonction d'objectifs déterminés, précise les moyens pédagogiques, techniques et d'encadrement mis en œuvre ainsi que les moyens permettant de suivre son exécution et d'en apprécier les résultats.

Critères	Détail du critère
1. Contractualisation des engagements avec le client	<ul style="list-style-type: none"> L'organisme prestataire et le client signent, avant le début de la prestation, une convention de prestation conforme au cahier des charges et/ ou à la proposition retenue par le client. Lorsque le client est aussi le bénéficiaire de la prestation, il signe un contrat de formation avec le prestataire. L'organisme et le client signent, en cas d'évolution de la prestation, un avenant à la convention initiale.

3.1.4 Réalisation de la prestation sur mesure

L'ingénierie pédagogique est déployée pour la mise en œuvre de chaque parcours individualisé.

Critères	Détail du critère
1. Évaluation diagnostique/ positionnement	<ul style="list-style-type: none"> Pour tout parcours de formation, une évaluation diagnostique adaptée est mise en place. Elle permet de construire le parcours sur mesure (la réponse « formation » sur-mesure). <p>NOTE Le positionnement réglementaire est mis en œuvre lorsque nécessaire.</p>
2. Contractualisation des engagements avec le bénéficiaire	<ul style="list-style-type: none"> Pour toutes les prestations, l'organisme établit avec chaque bénéficiaire un document contractuel conforme au cahier des charges et / ou à la proposition retenue par le client dont il lui remet un exemplaire avant le début de la prestation. <p>En fonction de la nature de la prestation, ce document contractuel précise notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> — les objectifs et contenus de la prestation ; — les modalités de réalisation ; — les coordonnées du/des référent(s) ; — la durée et le calendrier de la prestation ; — les modalités de suivi, d'accompagnement et d'appréciation de la progression ; — les modalités d'évaluation des acquis de la formation et/ou de formalisation des résultats ; — les modalités de certification.

Critères	Détail du critère
3. Accompagnement du bénéficiaire	<ul style="list-style-type: none"> • Un référent administratif identifié accueille et accompagne le bénéficiaire dans ses démarches administratives tout au long de la prestation. • Un référent pédagogique fait le point avec lui sur sa progression et ses difficultés éventuelles selon un calendrier défini au début du parcours. • Un référent (conseiller en insertion, formateur, coordonnateur, chef de travaux, etc.) accompagne le bénéficiaire dans ses démarches auprès du monde économique.
4. Évaluations et réajustements du parcours	<ul style="list-style-type: none"> • Des évaluations, adaptées à la prestation incluant le cas échéant les périodes de formation en entreprise, sont proposées au bénéficiaire tout au long du parcours de formation. • Des remédiations ou des réajustements de parcours peuvent lui être proposé(e)s avec son accord et celui du financeur pour atteindre/renégocier les objectifs visés.
5. Adaptation à chaque bénéficiaire des méthodes, supports, outils et rythmes de travail	<ul style="list-style-type: none"> • Les méthodes, outils, supports et rythmes sont adaptés notamment : <ul style="list-style-type: none"> — au contexte professionnel du bénéficiaire ; — à ses acquis ; — à ses besoins ; — à sa progression ; — à ses contraintes éventuelles.
6. Conseil post-formation (parcours complémentaires, insertion professionnelle...)	<ul style="list-style-type: none"> • L'organisme propose un entretien personnalisé pour construire avec lui les suites de son projet et le conseiller sur les éventuels parcours complémentaires. • L'organisme conseille le bénéficiaire pour son insertion professionnelle.

3.2 Maîtrise de l'organisation

3.2.1 Compétences des personnels

Les compétences et qualifications des personnels font l'objet de vérifications lors des phases de recrutement. Elles font également l'objet d'un suivi annuel régulier et d'un plan de développement pour garantir au bénéficiaire les meilleures prestations.

Critères	Détail du critère
1. Personnels qualifiés et compétents en lien avec la nature des prestations	<ul style="list-style-type: none"> • Un plan de développement des compétences est mis en place pour l'ensemble des personnels (intervenants pédagogiques, administratifs et membres de l'encadrement). • L'intégration de tout nouvel arrivant dans la structure prend en compte la stratégie de service, les engagements de service et les pratiques associées. • Tous les intervenants pédagogiques possèdent les diplômes et qualifications adaptés aux prestations qu'ils assurent.

Critères	Détail du critère
	<ul style="list-style-type: none"> • Pour les prestations demandant une habilitation spécifique, tous les intervenants pédagogiques concernés en disposent. • Les compétences des intervenants pédagogiques occasionnels sont vérifiées lors du recrutement par la consultation de preuves écrites et la réalisation d'entretiens professionnels, d'inspection... • Un suivi annuel des compétences est mis en œuvre.

3.2.2 Environnement de la prestation

L'organisme s'assure que les conditions de réalisation de la prestation sont conformes aux engagements pris, compatibles avec la nature des prestations à exécuter et conformes au respect des règles de sécurité.

Critères	Détail du critère
1. Locaux	<ul style="list-style-type: none"> • des locaux adaptés à la prestation (capacité d'accueil suffisante..) et à ses caractéristiques (y compris un espace détente) sont mis à disposition/proposés.
2. Matériels adaptés, ressources techniques et documentaires actualisées	<ul style="list-style-type: none"> • En fonction des prestations proposées, l'organisme met à disposition des bénéficiaires : <ul style="list-style-type: none"> — des équipements en état de fonctionnement et en nombre suffisant ; — des ressources adaptées à la prestation, actualisées et en nombre suffisant ; — un accès facilité à internet ; — un environnement actualisé de prestations à distance ;

3.2.3 Gestion administrative et financière

L'organisme assure le traitement de toutes les opérations administratives et financières dans le respect des délais prévus lors de la contractualisation.

Critères	Détail du critère
1. Suivi administratif et financier	<ul style="list-style-type: none"> • Pour chaque prestation, l'organisme communique les coordonnées de la personne en charge du suivi administratif de la prestation. • L'organisme définit les modalités et traite les éléments administratifs de la prestation (conventions, attestations de présence, factures, etc.) dans les délais prévus avec le client. • L'organisme s'assure du traitement, du suivi et du recouvrement de ses créances selon des modalités et délais déterminés. • L'organisme enregistre, classe, puis archive les documents administratifs et financiers relatifs à la prestation.

3.2.4 Évaluation de la prestation

Chaque prestation est évaluée à partir des différents résultats collectés par l'organisme et traitée dans une perspective d'amélioration continue.

Critères	Détail du critère
1. Évaluation de la prestation et de ses résultats dans un objectif d'amélioration continue	<ul style="list-style-type: none"> • L'organisme évalue et vérifie la conformité de ses prestations réalisées à la convention ou au cahier des charges. • L'organisme mesure la satisfaction des bénéficiaires et des clients (écart entre les attentes exprimées ou implicites de ceux-ci et le résultat constaté). Cette mesure porte a minima sur : <ul style="list-style-type: none"> — l'atteinte des objectifs ; — les méthodes pédagogiques ; — l'adéquation des supports pédagogiques et des autres ressources ; — la logistique et l'organisation ; • L'organisme met en place un système d'écoute interne lui permettant de recueillir des suggestions d'amélioration. • L'organisme mesure, le cas échéant, l'atteinte des objectifs en termes : <ul style="list-style-type: none"> — de réussite aux certifications et concours ; — d'insertion professionnelle ; • L'organisme recueille les données d'évaluation des organismes qui sont cotraitants s'il est mandataire d'un groupement ou sous-traitants. • L'organisme prend en compte les résultats de ces différentes évaluations pour mettre en œuvre l'amélioration continue de ses prestations. • L'organisme assure une réponse systématique aux observations et réclamations (internes et externes) recueillies.

3.2.5 Traçabilité et maîtrise de l'information documentée

L'organisme assure la traçabilité, la diffusion et l'accessibilité, dans le cadre réglementaire, des informations relatives à son activité.

Critères	Détail du critère
1. Maîtrise de la gestion documentaire	<ul style="list-style-type: none"> • L'organisme détermine les documents nécessaires au bon fonctionnement de son activité. • Les documents sont établis, diffusés et mis à jour selon des dispositions définies. • Les personnels ont accès aux documents utiles à leur activité. • La continuité du service est assurée et les accès au système documentaire connu par les acteurs concernés.

3.2.6 Adaptation de l'offre

L'organisme assure la veille sur les informations nécessaires à ses activités, les traite et s'assure de leur prise en compte par les personnels concernés.

Critères	Détail du critère
<p>1. Veille, évolution et innovation</p>	<ul style="list-style-type: none"> • L'organisme assure une veille sur tous les champs utiles à son activité (par exemple, environnement concurrentiel, socio-économique et réglementaire, nouvelles formes d'ingénierie, etc.). • L'organisme fait évoluer son offre en fonction : <ul style="list-style-type: none"> — des résultats de sa veille et de son activité de recherche ; — de l'écoute client ; — de l'écoute des acteurs internes ; — des demandes non-satisfaites ; — de l'opportunité et de la faisabilité de cette évolution.
<p>2. Capitalisation du savoir-faire</p>	<ul style="list-style-type: none"> • L'organisme analyse les résultats de ses réponses aux consultations pour adapter sa stratégie commerciale et ses pratiques. • L'organisme met en place des dispositifs permettant de capitaliser et de partager l'ingénierie. • L'organisme actualise et met à disposition les documents nécessaires pour répondre aux consultations. • L'organisme assure l'accès à ces ressources aux personnels concernés en fonction de leur droit d'accès.

3.3 Maîtrise du pilotage

3.3.1 Définition de la stratégie de service

L'organisme formalise sa stratégie de service qui énonce clairement son ambition de répondre aux attentes et souhaits des clients grâce à la délivrance d'un service de qualité (le service voulu). Il assure les autocontrôles et évaluations internes nécessaires à l'amélioration continue de ses prestations.

Critères	Détail du critère
<p>1. La direction définit et impulse sa stratégie en matière de qualité de service</p>	<p>La stratégie de service énoncée par la direction est diffusée et comprise par les acteurs de l'organisme.</p> <p>Elle prend en compte les besoins exprimés par les parties prenantes et l'analyse des risques.</p> <p>Pour cela :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La direction formalise ses engagements de service en tenant conformément aux plan national stratégique et plan académique stratégique : plan de développement de l'organisme, contrats d'objectifs et de performance. • La direction s'attache à établir des priorités d'actions réalisables en cohérence avec : <ul style="list-style-type: none"> — la politique nationale et la politique académique ; — la politique générale de l'organisme ; — le point de vue des parties prenantes ; — les besoins exprimés par les acteurs institutionnels et les acteurs du monde économique ; — les critères d'attribution de marchés portant sur le développement durable et la responsabilité sociale des entreprises ; • La direction porte les valeurs de service et s'assure que sa stratégie en matière de qualité de service. <ul style="list-style-type: none"> — est diffusée et comprise par les acteurs de l'organisme ; — comporte un engagement d'amélioration continue fondé notamment sur l'écoute des clients et des collaborateurs ; — est documentée, mise en œuvre, tenue à jour et connue par l'ensemble des acteurs de l'organisme. ;

3.3.2 Organisation de la stratégie de service

L'encadrement organise sa stratégie de service, répartit le travail, structure les équipes et crée grâce à son engagement et à son exemplarité, un environnement favorable dans lequel les collaborateurs peuvent délivrer le service voulu.

Critères	Détail du critère
<p>1. Organisation et modalités de mise en œuvre</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pour mettre en œuvre ses engagements de service et atteindre ses objectifs, l'organisme définit et structure de manière cohérente : <ul style="list-style-type: none"> — le fonctionnement de l'organisation en privilégiant la mise en place d'un pilotage par les processus (processus de pilotage, processus opérationnel, processus de support intégrant la détermination et la mesure des risques) en cohérence avec : <ul style="list-style-type: none"> — le système d'information ; — le système qualité ; — les rôles et responsabilités de l'ensemble des collaborateurs ; — la communication interne ; — le partage des bonnes pratiques ; • La direction met en place un système de management participatif conformément aux principes du management par la qualité.
<p>2. Suivi et contrôle</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La direction met en place un suivi et un contrôle à fréquence régulière de ses activités pour évaluer la tenue de ses engagements de service : un pilotage par indicateurs. • La direction dresse un bilan qualitatif et quantitatif, annuel <i>a minima</i>, à partir des résultats issus : <ul style="list-style-type: none"> — du système d'information ; — des indicateurs de processus ; — des audits internes et externes ; — des enquêtes de satisfaction ; — des suggestions et réclamations des parties prenantes ; — des dysfonctionnements constatés.
<p>3. Amélioration continue</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La direction s'assure de la prise en compte des résultats des bilans qualitatifs et quantitatifs et des contrôles pour améliorer la qualité des services proposés et ajuster le cas échéant ses engagements de service : <ul style="list-style-type: none"> — la direction met en place un pilotage par indicateurs de processus à intervalles réguliers ; — les résultats sont analysés et la détection d'écarts donne lieu à un plan d'actions d'amélioration minima une fois par an (revue de direction) ; — la direction organise la mise en œuvre des actions d'amélioration si nécessaire et leur suivi. Une vérification de leur efficacité est effectuée ; — la direction réajuste si nécessaire ses choix stratégiques au regard des résultats, des risques et des opportunités ; — une politique de gestion des réclamations est formalisée.