



VET QUALITY IN ICT SECTOR - VET QI
Project N°. 518269-LLP-1-2011-1-IT-LEONARDO-

1

Recommandations pour une formation professionnelle de qualité dans le domaine des TIC - Formateurs



VET QUALITY IN ICT SECTOR - VET QI

Project N°. 518269-LLP-1-2011-1-IT-LEONARDO-LMP

Cofinancé par la Communauté Européenne

Programme Leonardo da Vinci



Version: 3

Date: 29/11/2013

Auteur: For SAS

Coauteur: Consortium VETQI



Ce projet a été financé avec le soutien de la Commission Européenne. Cette publication n'engage que son auteur et la Commission n'est pas responsable de l'usage qui pourrait être fait des informations qui y sont contenues



Index

Recommandations pour la formation dans les PME du domaine TIC.....	Errore. Il segnalibro non è definito.
Planning	4
Le Plan de Formation.....	Errore. Il segnalibro non è definito.
Implémentation.....	10
De la conception à la mise en place	Errore. Il segnalibro non è definito.
Critères pour les formateurs	Errore. Il segnalibro non è definito.
Evaluation et révision	15
Climat organisationnel	Errore. Il segnalibro non è definito.
Conclusion	22
Références.....	Errore. Il segnalibro non è definito.



VET QUALITY IN ICT SECTOR - VET QI
Project N°. 518269-LLP-1-2011-1-IT-LEONARDO-

3



Directives pour la formation dans les PME du domaine TIC

Les éléments contenus dans ce document doivent être compris comme une série de recommandations pour les PME et les organismes de formation professionnelle du domaine TIC pour atteindre un niveau d'assurance qualité en accord avec les principes du Cadre Européen d'Assurance Qualité EQAVET

Ces recommandations couvrent les 4 étapes du cycle de qualité EQAVET et concerne aussi le climat organisationnel comme élément transversal.

Planning

La création d'un processus de «qualité», conduisant à une activité réussie de promotion de l'entreprise des TIC et une pleine satisfaction du client doit évidemment commencer par une planification précise d'analyse des besoins.

La première recommandation à prendre en compte lorsqu'il s'agit d'un processus de formation est une implication précoce des opérateurs de formation professionnelle pour l'analyse des besoins de l'entreprise. Cette analyse des besoins peut être gérée avec des outils formels ou informels, et elle doit être adressée aux gestionnaires, en tant que décideurs finaux, mais aussi en impliquant les autres acteurs clés de l'entreprise (tels que les directeurs et responsables) et le personnel. Cette participation, aura deux effets positifs sur la suite des activités de formation. La première est une analyse complète des besoins de formation, conduisant également à mieux répondre aux défis posés par le marché. En outre, une approche commune envers la programmation de la formation est aussi une manière d'avoir une mise en œuvre harmonieuse et plus fructueuse, car les stagiaires efficaces ont pris part à sa définition. C'est aussi en ligne avec une amélioration globale climat de l'organisation, cela est de plus en plus important pour les performances dans



une petite entreprise et pour sa réussite globale. Cette question, comme indiqué par EQAVET, est un point clé de l'assurance qualité, c'est également une question d'équilibre entre les acteurs de l'entreprise, et cela est encore plus vrai pour une petite ou une micro entreprise.

Les méthodes pour l'analyse des besoins sont diverses, mais la différence la plus importante est faite sur la nature des outils. Cette participation peut être mise en œuvre avec des outils formels tels que des questionnaires ou des entretiens, mais aussi par des réunions fréquentes, brainstorming, suggestions directes des acteurs / parties prenantes. D'autre part, l'utilisation des outils formels, tels que les questionnaires spécifiques, des entretiens officiels, avis sur des expériences antérieures peut être considérée comme une valeur ajoutée, car ils aident à la fois l'entreprise et l'opérateur de la formation professionnelle pour garder une trace des progrès au cours de la formation. Quoi qu'il en soit, l'approche doit conduire l'opérateur de formation à proposer un chemin en fonction des besoins réels de l'entreprise.

L'analyse des besoins doit être conçue en tenant compte non seulement des urgences de formation perçues mais aussi une conception stratégique menant à la mise à jour permanente des connaissances dans l'entreprise et favorisant son développement global. En fait, la nécessité de base pour le lancement d'une activité de formation peut provenir de:

- Le lancement d'un nouveau projet ou d'une nouvelle activité de l'entreprise
- L'élargissement du marché ou de l'évolution des besoins des clients
- L'embauche de nouveaux travailleurs dans l'entreprise
- La mise en œuvre d'un nouveau logiciel / matériel dans l'entreprise de production
- La mise à jour / mise à niveau de la certification de l'entreprise
- Une réaction aux nouvelles exigences du marché
- Une évolution de la politique de l'entreprise
- Une réaction à des critiques de la société



La majorité de ces motivations sont communes à la formation dans tous les secteurs. Dans le secteur des TIC les processus liés au changement et à l'innovation dans les méthodes, de nouveaux instruments et de nouvelles exigences du marché sont plus rapides par rapport aux autres secteurs de production et par conséquent, ils sont un facteur de décision de lancement des activités de formation.

L'utilisation d'outils pour l'analyse des besoins, de la société conduite à la troisième recommandation qui est la présence d'un système d'assurance qualité explicite. En ce sens, en suivant un chemin spécifique pour évaluer les besoins de formation, un document de planification est une étape fondamentale pour la réalisation d'une activité réussie et satisfaisante (pour le client). La recommandation relative est d'apporter une attention spécifique pour clarifier les responsabilités et les ressources liées à la mise en œuvre d'une formation. La conclusion de la planification doit également être partagée dans sa version finale avec les acteurs impliqués dans l'entreprise. La connaissance des résultats attendus de la formation devrait être largement connu dans l'entreprise. L'adoption d'un outil formel, tel que le plan de formation ne devrait pas influencer la flexibilité des activités de formation, en particulier face à des situations réelles. Un plan dans ce cas n'est pas gravé dans la pierre, il est un point de départ pour créer une voie d'amélioration.

La planification doit être faite chaque année avec des évaluations fréquentes, en prenant en compte des événements pertinents (tels que de nouveaux projets, nouvelles exigences, changements de personnel, etc.) Cette tâche peut être déléguée à des organismes externes (principalement des fournisseurs d'EFPP), mais elle peut aussi être faite à partir d'une initiative interne et être partagée avec des experts et des formateurs. Elle doit être conçue en tenant compte d'un grand nombre de critères.

Tout d'abord, la planification doit tenir compte de la participation d'experts externes ou des intervenants, principalement pour une conception correcte des activités de formation : ceci est particulièrement vrai si la société travaille avec une formation co-financée, où une attention



appropriée doit être portée aux ressources (pas seulement financière) dépensées pour leur mise en œuvre.

Par ailleurs, d'autres intervenants pourraient être intégrés dans l'initiative, tels que les syndicats et les autorités locales (en particulier en vue de garantir la cohérence avec le cadre régional / national / européen professionnel de la formation). Ce dernier point doit être analysé précisément : lors de la phase de test et d'expérimentation du projet VETQI, certaines entreprises déclarent que les règles et les intervenants externes peuvent représenter un élément rigide dans la définition d'un plan de formation. Cependant, un point de vue plus large venant de l'un de ces acteurs, peut être une réelle valeur ajoutée pour l'entreprise, car ils pourraient mieux répondre à l'approche stratégique globale de la formation, prenant également en compte les besoins spécifiques, comme dans le cas des partenaires sociaux, la promotion des profils des travailleurs. Un autre aspect qui est pertinent est celui relatif à la reconnaissance formelle et l'évaluation des compétences / connaissances acquises après une activité de formation. En ce sens, la planification doit tenir compte de besoins spécifiques en termes de compétences reconnues (pour les stagiaires et la compagnie) provenant non seulement du marché mais aussi de procédures de certification ou d'accréditation.

Le Plan de Formation

D'un point de vue formel, une fois les besoins de l'entreprise sont établis avec des outils formels et informels (interviews, questionnaires et réunions internes) le document de base pour créer un «plan de formation» qui devrait faire explicitement référence à des objectifs et à la motivation pour la formation, la référence correcte aux ressources (humaines et financières) et établir un processus formel de suivi et d'évaluation de la mise en œuvre des processus de formation.

Le plan devrait être conçu sur la base de la mission globale de l'entreprise, sa position sur le marché et il l'orientation client, dans le but de fournir un guide pour la mise en œuvre de la



Formation, la mise à jour et l'amélioration des qualifications et des compétences du personnel, les exigences de formation certifiée et reconnue. Il convient également de définir clairement les objectifs et les résultats que la société souhaite obtenir par le biais du processus de formation. Ceux-ci, bien sûr, peuvent varier de temps à autre. Ainsi un processus de mise à jour est à prévoir.

Le plan devrait équilibrer les différents besoins tels que présentés par chaque département responsable, formateur engagé, les intervenants et le personnel. L'objectif de ce document est de déterminer les priorités à suivre pour la sélection des processus de formation. Comme déjà indiqué, une partie très importante de ce document devrait également mettre en évidence les ressources à mettre en œuvre dans les processus de formation. Surtout pour l'engagement du personnel, des ressources devraient être clairement indiquées afin de planifier d'une manière harmonieuse l'organisation du travail ordinaire et de préciser les responsabilités efficaces. Bien qu'il puisse être un concept simple, il semble que ce soit l'un des facteurs clé pour la mise en œuvre d'un plan de formation sans compromettre les équilibres internes. Cela est d'autant plus pertinent pour les formations programmées pendant le temps de travail normal. En outre, les ressources financières doivent être analysées en particulier dans les cas d'initiatives de formation non cofinancés, où les coûts sont totalement en charge de la société. Cette partie peut être analysée à travers du temps, afin d'estimer les résultats effectifs des activités de formation également en évaluant le Retour sur Investissement (ROI).

Un autre point pour une planification de la formation adéquate est la détermination des outils à utiliser pour l'évaluation des activités de formation non seulement après sa mise en œuvre, mais aussi "au fil de l'eau". Cette partie sera analysée dans le cadre de l'évaluation du présent chapitre.

Une fois que les priorités, les ressources et les outils sont clairement définis, une liste initiale des cours de formation requis peut être rédigée en tenant compte des sujets, du personnel et des départements concernés, le processus interne où les compétences acquises peuvent être adoptées, la durée nécessaire et l'engagement horaire par jour. Ce résumé doit prendre en



compte les rôles et comportements clés présentant des difficultés ou des besoins de mises à jour afin de suivre son évolution tout au long du processus de formation. Il devrait également prévoir les éléments budgétaires, tant en termes de trésorerie qu'en termes de dépenses de personnel. Ce résumé des activités de formation devrait prendre en compte les formations exigées par la loi, la mise à jour dans les sujets choisis (tels que les initiatives de formation convenues liées à des besoins spécifiques - comme les logiciels ou la mise en œuvre du matériel) et les procédures de certification.

Le plan devrait également porter attention aux compétences transversales, telles que le leadership, la gestion d'équipe, la planification, le développement stratégique, la gestion des ressources humaines, la résolution des conflits et la résolution de problèmes. En outre, les processus de formation entiers devraient prendre en compte les compétences non techniques des stagiaires. "Soft skills est un terme sociologique relative à une personne" IE (Intelligence Emotionnelle),

Les traits de personnalité, les compétences sociales, la communication, la langue, les habitudes personnelles, la convivialité et l'optimisme qui caractérisent les relations avec d'autres personnes. Les compétences non techniques complètent et soutiennent les compétences techniques qui sont les exigences professionnelles d'un travail et de nombreuses autres activités.

Les compétences générales sont les qualités personnelles qui améliorent les interactions d'une personne, le rendement au travail et les perspectives de carrière. Contrairement aux compétences techniques, qui sont centrées sur la capacité à effectuer un certain type de tâche ou une activité d'une personne, les compétences non techniques liées à la capacité d'une personne à interagir efficacement avec des collègues et des clients et sont largement applicables à la fois dans et en dehors du lieu de travail ». Les "Soft Skills" peuvent vraiment affecter les résultats non seulement de travail ordinaire, mais aussi la formation et les initiatives. L'implication de l'organisation ou des formateurs de la formation professionnelle avec système reconnu pour définir les profils des



stagiaires , ou en mesure d' accorder une attention dans ces domaines peuvent aider le transfert effectif des compétences à l'activité de l'entreprise.

Implémentation

La mise en œuvre est la réalisation effective des activités de formation prévues. Afin de définir un chemin approprié pour la mise en œuvre de la formation, l'entreprise doit faire face à une série de points abordés par la phase de planification...

- Le financement des initiatives
- Fréquence des activités de formation
- Conception de la formation: sur demande ou en sélectionnant des formations déjà établies
- Sélection des prestataires de formation
- Les responsabilités et les rôles pour le personnel interne / délégation à des prestataires externes
- Le personnel et les catégories concernées par la formation
- Aspects méthodologiques: simple / groupe, conférences, enseignement à distance, etc.

Certains de ces points, comme le financement de la formation et de la gestion des ressources est déjà prévu au cours de la phase d'analyse des besoins et en ce sens, un plan stratégique vont vraiment avoir un effet positif pour l'efficacité des activités de formation.

La fréquence de la formation est bien sûr directement liée à la fois aux besoins évalués et par des exigences spécifiques. On peut dire que, en particulier pour les PME TIC, la fréquence des formations est plus élevée, parce que les savoir-faire et les compétences peuvent souffrir d'obsolescence rapidement. D'autres besoins de formation fréquents peuvent émerger aussi de la



santé sécurité au travail (souvent défini par la loi) ou de l'évolution des normes et des certifications.

L'entreprise doit également décider si elle veut utiliser des ressources internes ou externes pour la mise en œuvre de la formation. Cette sélection peut être effectuée sur la base de la conclusion tirée pendant la phase de planification. Les solutions internes, impliquant du personnel dédié à la formation, peuvent être mises en œuvre en cas de formation à la maintenance ou à l'adaptation de nouveaux membres du personnel dans les tâches opérationnelles.

En ce sens, les initiatives de formation interne peuvent être accomplies par des cours traditionnels, des groupes de travail, des groupes de discussion, la formation sur le lieu de travail et des programmes d'e-learning spécifiques. L'offre de formation externe peut être une solution pour l'acquisition de compétences innovantes (non présentes dans l'entreprise)

De la conception à la formation.

La conception d'initiatives de formation est un facteur clé un élément clé de d'assurance qualité et de l'efficacité dans le même temps. Le parcours de formation doit être déterminé suivant comment le sujet est traité : plus grande est la spécialisation, moins il est possible de trouver un programme déjà structuré pour faire face à la nécessité effective de l'entreprise. La participation des fournisseurs de formation à l'étape de planification globale, peut vraiment aider la conception des activités, en particulier pour la souplesse de cette initiative, le bon équilibre des ressources, la participation de la source expert / la formation, la mise en œuvre de fonctionnalités nécessaires telles que les modules en ligne. Pour la conception des programmes, il est nécessaire d'avoir une connaissance approfondie du marché, tant en terme de besoins effectifs et des résultats attendus de la formation. Cela peut conduire à des coûts plus élevés en termes de gestion de la formation (mais ils pourraient être couverts par les mesures de co-financement), mais aussi des solutions alternatives plus souples.

Au contraire, l'application d'un programme de formation déjà mis en place, peut avoir un coût inférieur en termes de ressources, mais aussi une connaissance moins pertinente sur l'exigence du



marché spécifique de l'entreprise, il peut également avoir une certaine rigidité dans sa mise en œuvre. L'expérience du projet VETQI démontre l'importance de la flexibilité est pour la formation aux TIC dans les petites et moyennes entreprises. Un autre avantage de la plate-forme conçue est la possibilité d'évaluer les résultats d'apprentissage en particulier pour les compétences et les compétences techniques.

Une fois de plus, la recommandation pour les prestataires d'EFQ est d'adopter un système de gestion transparent relié à une démarche d'assurance qualité, car il peut être décisif pour attirer des clients et atteindre les objectifs de couverture des besoins de l'entreprise : ceci est estimé par les PME TIC comme l'une des caractéristiques clés d'une collaboration efficace avec des prestataires, et conduire à de bons résultats, à la fois dans la formation et en termes de mise en œuvre

Les méthodes de formation peuvent varier d'une approche traditionnelle à l'enseignement à distance via des outils Web. Les approches spécifiques peuvent être intégrées pour faciliter une participation plus active des stagiaires menant à un transfert plus efficace des aptitudes et compétences. Jeux de rôle, études de cas spécifiques, des groupes de discussion et de travail peuvent être mis en œuvre dans les programmes de formation afin de faciliter la démarche d'apprentissage pour mieux répondre aux besoins des stagiaires.

Ces initiatives intègrent la théorie et les aspects pratiques liés à la formation pour favoriser l'ouverture à des méthodes novatrices de formation et d'exiger des opérateurs capables d'offrir un ensemble d'outils et de méthodes.

La durée des activités de formation est fonction de l'objectif : la définition est bien sûr un équilibre entre les exigences spécifiques, les besoins de formation et les conditions financières. Le calendrier est également un point de critique pour la mise en œuvre de la formation. Une fois de plus, la recommandation est de prendre pleinement en considération «la dépense de temps" dans la phase de planification avec le prestataire de formation.



Plusieurs rôles sont nécessaires pour la mise en œuvre des activités de formation. A côté de la conception opérateurs (avec une coordination et un savoir-faire administratif), la coordination du projet, des formateurs et des experts, un profil pertinent est le tuteur. Le tuteur est un opérateur professionnel ayant une connaissance approfondie des procédures de formation, il effectue un contrôle global, la surveillance, l'évaluation des fonctions opérationnelles (telles que la gestion des activités de groupe, des exercices, des tests finaux, etc.) en ligne avec ce qu'il est établi dans le projet de formation. En ce sens, le tuteur est formé pour gérer les outils et méthodologies de la formation, mais aussi les critères des systèmes d'assurance qualité. L'entreprise doit accepter et exiger la présence de tuteurs au cours des activités de formation, leur rôle est essentiel pour assurer les succès de la formation, favorisant aussi la satisfaction globale pour les stagiaires.



Evaluation et- adaptation

Plusieurs suggestions sont destinées aux fournisseurs d'EFPP en ce qui concerne leurs employés et les formateurs sélectionnés pour la mise en œuvre des activités prévues.

Tout d'abord, à partir de la sélection du personnel interne, certains points sont à prendre en considération. Le personnel est généralement choisi sur la base du savoir-faire technique (et les expériences antérieures similaires) ou selon leur formation. Les compétences non techniques sont de plus en plus un facteur clé de la bonne exécution des activités de formation : ceci est valable non seulement pour le comportement général appliqué à tous les travaux, mais il est particulièrement pertinent lorsqu'il s'agit des clients. Cela semble un des points capitaux pour les entreprises TIC. En ce sens, une question essentielle sur lequel l'opérateur de formation doit porter attention est la fréquence de l'évaluation interne des compétences du personnel, ce qui peut être fait par l'intermédiaire d'outils formels (avec questionnaire et tests spécifiques) ou par des moyens informels, tels que des interviews, des réunions et de la confrontation. La présence d'une structures d'assurance qualité, avec des outils adaptés pour être utilisés facilement , offre une vue transparente du prestataire de formation professionnelle, mais contribue à la réussite des activités de formation et, à la fin, à renforcer la position acquise sur le marché. Une autre recommandation relative au personnel, est la fréquence des cours de recyclage, en particulier pour des rôles clés dans l'EFPP, tels que les formateurs, les coordinateurs, les concepteurs et tuteurs. Bien que plusieurs procédures d'accréditation (telles celles liées à la reconnaissance de prestataire de formation par des entités publiques ou les OPCA) exigent cette certification qui est fondamentale dans un domaine où les compétences et les besoins du marché évoluent rapidement. L'approche internationale est un plus pour la mise à jour des formations. Le contexte régional, national renforcent la possibilité d'accéder à des offres de formation internationales qui peuvent être d'une grande valeur ajoutée. En particulier des programmes comme Grundtvig peut être un point de départ qui permet d'améliorer les savoirs et savoir-faire comme les méthodes de formations conçues dans un cadre local. Nous suggérons fortement de rechercher les opportunités de formation internationales, mais aussi un échange et des coopérations internationales comme par exemple celles offertes par le programme Leonardo da Vinci.



Evaluation et révision

L'évaluation et le suivi des activités de formation sont à mesurer non seulement dans à la fin de la formation, mais au cours de a mise en œuvre effective. Les entreprises, les stagiaires, les formateurs doivent disposer d'une gamme d'outils pour le suivi et l'évaluation de la formation. Les résultats de l'évaluation sont souvent communiqués aux stagiaires et la première recommandation est d'appliquer ce processus lors d'une formation avec des formateurs externes. Une évaluation formelle des compétences acquises (par le moyen de tests ou examens spécifiques) n'est pas toujours présente dans la formation professionnelle: cette évaluation est généralement assurée par des exercices directs menées au cours ou juste après la formation. Même si l'observation du travail commun et des autres instruments d'évaluation offerts aux managers et décideurs la possibilité d'évaluer les compétences acquises par les stagiaires et leur application il est important de vérifier les savoir-faire et compétences existent préalablement au début de la formation, pour mieux adapter le programme de formation. L'approche correcte est alors de d'utiliser les outils d'évaluation, et de partager les résultats avec tous les acteurs impliqués dans l'entreprise. L'adoption d'une procédure formelle d'évaluation de la formation représente un point clé pour le succès d'une initiative de formation et une amélioration globale des performances du personnel. Cette procédure est souvent exigée par le type de formation (par exemple, la certification CISCO ou Microsoft prévoit déjà des outils d'évaluation des compétences transférées), ou par le cadre spécifique (par exemple pour la formation co-financé, où les règles et les outils spécifiques sont à suivre) ou au titre des régimes d'assurance qualité suivies par les prestataires ou par la société.

L'adoption d'une procédure formelle d'évaluation de la formation représente un point clé pour le succès d'une initiative de formation et une amélioration globale des performances du personnel. Cette procédure est souvent exigée par le type de formation (par exemple, la certification CISCO ou Microsoft prévoit déjà des outils d'évaluation des compétences transférées), ou par le cadre



spécifique (par exemple pour la formation co-financé, où les règles et les outils spécifiques sont à suivre) ou au titre des régimes d'assurance qualité suivies par les prestataires ou par la société.

- En résumé, la phase d'évaluation de la formation est particulièrement importante car elle :
 - Améliore la planification de la formation et de l'analyse des besoins,
 - Renforce l'impact de la formation en ressources humaines.
 - Elle permet de mieux identifier les points faibles des initiatives de formation en vue de les modifier ou de les retirer
 - Définit les bonnes pratiques à répliquer et transférer à d'autres départements de l'entreprise
 - Évaluer et justifier les investissements financiers

L'évaluation de l'impact de la formation peut être influencée par plusieurs critères, tels que déterminé par le type de parties prenantes (comme stagiaires, les gestionnaires, les administrateurs, les partenaires sociaux, formateurs et l'organisation de formation) impliqués car ils pourraient être intéressés par ces éléments.

Une des possibilités, comme suggéré par *le Centre de Formation pour le développement de l'Innovation Mécanique de Lombardie*¹ est de se concentrer sur le comportement des professionnels formés : si la formation a été efficace, les besoins et les difficultés soulignées au stade de la planification devraient être couverts. Cela peut être fait par l'intermédiaire d'une analyse à la fin des activités de production pour les personnes formées. Une telle analyse devrait ensuite être formalisée dans un rapport, qui sera utilisé pour la nouvelle étape de la planification de la formation.



Les exemples sont liste individuelle des stagiaires (où le formateur d'évalue la participation globale des stagiaires , leur capacité, les points faibles, la mise en œuvre des compétences non techniques et d'autres comportements), l'examen de contrôle de la formation (où, en dehors des données générales relatives à la formation, tels que les modules, les matériaux, et méthodes utilisées d'autre part, l'efficacité de la formation, la réalisation des objectifs et méthodes sont évaluées par un tuteur ou coordinateur), questionnaire d'autoévaluation pour les stagiaires (évaluation de la formation et l'utilisation des compétences transversales), un questionnaire sur le formateur et la session de formation par les stagiaires (évaluation des capacités des formateurs, satisfaction globale, calendrier et horaires, etc.), questionnaire final d'évaluation par les formateurs et les tuteurs (évaluation de la relation avec les stagiaires, et de leur participation). Une fois de plus, l'entreprise devrait envisager l'utilisation de ces outils ou exiger que les prestataires de formation pour les adopter lors des activités de formation, que ceux-ci ensemble de méthodes peut avoir des effets positifs en renforcer la mise en œuvre continue de la formation, et, à la fin, d'améliorer son efficacité.

Ces instruments, conçus pour différents acteurs, devraient constituer une partie de l'évaluation globale de l'impact de la formation ainsi que l'analyse ex post réalisés par les gestionnaires (comme indiqué dans notre expérience VETQI) par les formateurs et par d'autres acteurs.

Nous recommandons en outre l'adoption de systèmes de pré alarme, qui dans certains cas sont ignores par certains participants à l'enquête menée durant le projet : («Je n'ai jamais entendu parler de ces outils»), mais ils sont vraiment intéressants à mettre en œuvre pour d'autres ("Si ce pré alarme système était disponible ce serait une nouvelle intéressante ") Ces outils d'évaluation peuvent vraiment correspondre à situation critique (de nouvelles exigences sur le marché, embauche de nouveaux employés) avec des solutions de formation appropriées et, d'un point de vue formel, ils pourraient constituer un élément clé dans le rapport d'évaluation.

La phase de révision est la dernière étape du cycle de qualité, où tous les résultats pour la mise en œuvre et l'évaluation sont évalués pour préparer une nouvelle analyse des besoins. La phase



d'examen est souvent sous-estimée en tant que «démarche qualité», tandis que nous recommandons à la société à considérer (et toutes les actions liées) comme un élément fondamental pour la formation.

Comme lors de la phase de planification, la participation d'un éventail d'acteurs est nécessaire. Tout d'abord, les gestionnaires et les administrateurs devraient analyser les résultats de l'évaluation des compétences acquises dans le moyen terme, afin de décider de la façon de modifier les futurs besoins de formation. Il peut être un point important de disposer d'outils d'évaluation formels pour la comparaison des performances avec l'objectif de création d'un horizon complet de formation. Aussi pour les prestataires de formation et les formateurs l'analyse de leurs compétences est fondamentale : se servir de leurs compétences et de leur connaissance du marché, ils influencent positivement l'ensemble du processus d'examen des décisions. Enfin, les stagiaires et le point de vue du personnel sont à prendre en compte. Les résultats et l'évaluation de formation doivent être largement disponibles dans l'entreprise et ils doivent être partagés également avec des experts et des parties prenantes spécifiques, mais aussi avec les formateurs et d'autres partenaires, dans le but de parvenir à un ensemble complet. Conformément à la phase de planification, la participation de tous les acteurs est indispensable. Tout d'abord, les gestionnaires et les administrateurs doivent analyser les résultats de l'évaluation des compétences acquises dans le moyen terme, afin de décider de la façon de modifier les futurs besoins de formation. Disposer d'outils d'évaluation formels pour la comparaison des performances avec l'objectif de formation est essentiel. Aussi l'examen des prestataires de formation des formateur est fondamental: se servir de leurs compétences et de leur connaissance du marché, ils influencer positivement l'ensemble du processus. Enfin la prise en compte du point de vue des stagiaires et des employés est capitale. Les résultats et l'évaluation de formation doivent être largement disponibles dans l'entreprise et ils doivent être partagés également avec des experts et des parties prenantes spécifiques, mais aussi avec les formateurs et d'autres partenaires, dans le but de parvenir à un ensemble complet pour influencer positivement les décisions futures.

La recommandation finale de garder comme objectif la satisfaction de la clientèle qui essentielle est que l'offre de formation doit contribuer à satisfaire. Ceci doit être évalué non



seulement par des rencontres individuelles ou d'équipe mais également grâce à des questionnaires spécifiques et des documents écrits. La satisfaction des clients doit être évaluée non seulement à la fin des activités de formation, mais aussi après une période de temps à la fin de ces activités. L'enquête peut être faite en considérant une série de critères tels que les méthodes de formation, les sujets de formation, niveau de formation (manque de conformité entre les connaissances théoriques et pratiques acquises de travail), les performances financières, la gestion des ressources, la reconnaissance du savoir-faire transféré. Les résultats de cette évaluation et de commentaires connexes doivent être adoptés également par le prestataire de formation pour mieux répondre à son offre globale.

Climat organisationnel

Le climat organisationnel, autre que d'être un facteur clé pertinent de la productivité pour une entreprise, s'est avéré être en relation directe avec la formation professionnelle. Comme de nombreuses entreprises, les prestataires de formation ont montré au consortium VETQI, que la formation (en particulier pour les micro et petites entreprises) ne signifie pas uniquement les cours de formation structurés, mais aussi quelque chose de moins formel. Cela conduit à une approche de la formation plus large, qui pourrait prendre en compte aussi les approches de formation informelles et moins structurées (réunions fréquentes, sur le travail, travail d'équipe, webinars). De nouveaux indicateurs sont également à l'arrière-plan du projet VETQI, en référence à l'importance des "Soft Skills" et l'apprentissage organisationnel dans l'entreprise et la résolution de conflits à tous les niveaux de l'entreprise. L'importance de ces éléments est encore plus importante si l'on pense que le personnel est engagé dans toutes les phases du cycle de la qualité EQAVET (et bien sûr de VETQI), les mises à jour si fréquentes (également informel) sont nécessaires pour acquérir une bonne approche d'assurance qualité.

Selon plusieurs études organisationnelles, la formation a aussi quelque chose à voir avec le climat organisationnel, partager les valeurs fondamentales de la société entre tous les employés. Formation ne signifie pas exclusivement des compétences techniques ou linguistiques ou pratiques, cela signifie aussi les compétences non techniques qui sont les éléments de base d'une culture organisationnelle. Les entreprises doivent ensuite prêter attention à climat organisationnel



lors de la planification ou de la mise en œuvre et la formation, en cas de prestation externe de la formation, exiger et proposer des méthodes de formation favorisant cette attitude positive.

Les critères recommandés pour être pris en compte pour une promotion efficace du climat organisationnel sont principalement les

- *Salaire / Avantages sociaux, Promotion de l'initiative individuelle, respect et reconnaissance pour les employés* : Un facteur essentiel surtout pour les PME des TIC est le fait que les gestionnaires et les administrateurs doivent créer des conditions pour l'initiative individuelle rendant également possible pour les travailleurs, en particulier pour valoriser les initiatives individuelles et les idées novatrices. Cette approche globale peut avoir alors aussi un effet sur la mise en œuvre de la formation si les travailleurs sont effectivement impliqués dans ce processus. L'importance de ce critère est aussi démontré par l'un des problèmes signalés par les prestataires de formation expérimentés: la formation pourrait ne pas être efficace, si le gestionnaire (en particulier de micro entreprises) craint que son savoir-faire et ses compétences peuvent être dépassés par les employés, créer ainsi une situation asymétrique. Attention au travail de l'employé : ce point est particulièrement important pour la mise en œuvre de la formation, c'est des principaux problèmes à aborder : corriger et influencer les comportements professionnels. L'adoption d'outils informels, tels que les réunions et les contacts directs. Attention lors du recrutement de personnel : comme déjà signalé, un point de départ pertinent pour le lancement de la formation est l'inclusion d'un nouveau membre du personnel dans une entreprise. L'attention particulière doit être apportée dans cette situation si l'on tient compte du fait que le processus de recrutement devrait également impliquer la formation interne, mise à jour fréquente sur les compétences et les rôles et l'adaptation aux exigences de la situation. L'entreprise devrait également examiner les compétences non techniques pour les nouveaux membres du personnel, mais aussi pour les travailleurs, pour les stagiaires, car elles peuvent vraiment affecter non seulement le programme de formation global, mais la performance effective de l'entreprise.



- *Attention au travail de l'employé*: ce comportement est particulièrement important pour la mise en œuvre de la formation, comme l'un des principaux problèmes à aborder est de corriger et influencer les comportements liés aux rôles formés. L'adoption d'outils informels, tels que les réunions et les contacts directs et les instruments formels, tels que la partie spécifique dans les documents de planification, pourrait s'attaquer à ce problème et accorder également des effets positifs dans les normes de la société en général.
- *Attention pour le recrutement* : comme déjà signalé, un point de départ le plus pertinent pour le lancement de la formation est l'inclusion d'un nouveau membre du personnel dans une entreprise. L'attention doit être payée dans cette situation est beaucoup plus importante si l'on tient compte du fait que le processus de recrutement devrait également impliquer la formation interne, mise à jour fréquente sur les compétences et les rôles et l'adaptation à l'exigence de la situation. Société devrait également examiner les compétences non techniques pour les nouveaux membres du personnel, mais aussi pour les travailleurs, pour les stagiaires, car il peut vraiment affecter non seulement le programme de formation globale, mais la performance globale de l'entreprise.
- *Esprit d'Equipe* : l'esprit d'équipe est un aspect essentiel, en particulier pour les petites et moyennes entreprises où la collaboration est plus que nécessaire. Une attention appropriée pour favoriser l'attitude du groupe est un facteur clé aussi pour la planification de la formation et de la mise en œuvre réelle. Cette approche est en relation directe avec une série de méthodologies appliquées telles que le travail par projet, groupes de travail et autres. Si vous voulez que les gens agissent comme un groupe, si l'esprit d'équipe est important pour vous, faites attention aux compétences non techniques dans les programmes de formation et faites en une partie essentielle de la planification de vos activités de formation.
- *Sentiment d'appartenance* : cette question est essentiellement liée au rapport émotionnel du travailleur envers son entreprise, la motivation derrière l'engagement avec l'entreprise a des avantages évidents en terme d'impact: un stagiaire peut avoir plus d'intérêt à mettre à jour ses compétences si cela signifie une amélioration de son rôle dans la société.



Conclusion

Cet ensemble de recommandations est une réponse aux exigences d'assurance qualité pour une formation efficace dans les secteurs des TIC. Ceci a été conçu comme un point de départ pour les prestataires d'EFPP désireux d'améliorer leur satisfaction de la clientèle d'un côté et de mieux s'appuyer sur le Cadre Européen de Référence pour l'avenir la formation en Europe.

La présente proposition est basée sur le Cadre Européen de Référence pour l'Assurance Qualité dans la formation – EQAVET/CERAQ, comme un cadre de référence, mais aussi aux nouvelles exigences du marché, ce qui était l'idée principale du projet VETQI. Bien que la référence donnée par EQAVET est considérée comme un point de départ de son importance future dans les stratégies de formation européens globaux, ces lignes directrices ont essayé aussi de faire correspondre avec l'autre côté de la qualité, qui est la satisfaction du client et l'efficacité de la prestation.

Le projet VETQI a montré, au cours de sa durée de vie et de sa mise en oeuvre, comment les changements sans fin à l'innovation dans le domaine des TIC font que les PME exigent des niveaux élevés de développement et la mise à jour des compétences de leurs employés, avec la nécessité directement liée d'une connexion importante avec les prestataires de formation, afin de savoir ce qui est réellement demandé sur le marché et à produire une formation adéquate en fonction des besoins réels. Ces lignes directrices tentent de réduire cet écart compris entre la formation de la formation professionnelle et les besoins du marché en offrant des solutions et des critères à considérer lors de l'approche de la formation.

Ces lignes directrices ont souligné une série de mesures essentielles que chaque gestionnaire d'une entreprise de TIC de taille petite ou moyenne devrait entreprendre: à partir de l'adoption, le processus de formation structurée, à la participation des intervenants choisis et des stagiaires. L'analyse à faire tout au long des phases du cycle de qualité devrait être intégrée par d'autres fonctionnalités, telles que l'attention sur le climat organisationnel et les compétences non techniques chez les travailleurs et pour les formateurs.

Le travail ne s'arrête pas là: l'assurance qualité doit être associée à des résultats de formation et des compétences connexes. Ces lignes directrices, néanmoins, peuvent avoir un effet positif pour l'amélioration de la formation pour les entreprises concernées. En améliorant la formation, nous améliorons également le développement de l'économie européenne.



VET QUALITY IN ICT SECTOR - VET QI
Project N°. 518269-LLP-1-2011-1-IT-LEONARDO-



Références

- Communication de la Commission au Parlement européen, au Conseil, au Comité économique et social européen et au Comité des régions: un cadre stratégique actualisé pour la coopération européenne dans l'éducation et la formation COM (2008) 865 final.
 - Communication de la Commission au Parlement européen, au Conseil, au Comité économique et social européen et au Comité des régions: de nouvelles compétences pour de nouveaux emplois. Anticiper et faire coïncider le marché du travail et les besoins de compétences COM (2008) 868/3
 - Continuité, consolidation et changement: vers une ère européenne de l'éducation et de la formation professionnelle. CEDEFOP (2009). Luxembourg: Office des publications officielles des Communautés européennes
 - Conclusions du Conseil sur un cadre stratégique pour la coopération européenne dans l'éducation et la formation (ET 2020).
 - Recommandation du Parlement européen et du Conseil relative à la mise en place du cadre européen des certifications pour l'apprentissage tout au long. JOUE 2008/C111/01.
 - Recommandation du Parlement européen et du Conseil sur la mise en place d'un cadre de référence pour l'assurance européenne de qualité pour la formation professionnelle JOUE 2009/C155/01
- ‘Qualité de la formation: La dimension européenne » (Allocution d'ouverture) La Conférence: La qualité dans la formation professionnelle, 6 Octobre 2008, Vienne, Elizabeth Watters
- Commission européenne, (2009) "Les PME créent plus d'emplois et de meilleurs emplois" (2009),
- Point de référence italien, "Etude comparative sur les systèmes d'assurance qualité pour l'EFPP" - (31 janvier 2011) Italien point de référence.
- Communications de la Commission européenne au Parlement européen: "Un nouvel élan pour la coopération européenne en matière d'EFPP" en 2010/06/09 et la "formation professionnelle renforcé UE à soutenir l'UE stratégie Europa 2020» en 2010/12/07.
 - Bolognini B, (2006) L' analisi del clima organizzativo, Carocci Editore
 - EQAVET, (2012), Assurer la qualité des qualifications de formation professionnelle, EQAVET
- GUIDA ALLA DEFINIZIONE DEI PIANI FORMATIVI AZIENDALI, Polo Formativo a supporto dello sviluppo e dell'innovazione della Meccanica Strumentale e dell'Industria Manifatturiera Lombarda (Italian)