

D9 MANUEL QUALITÉ
DU CENTRE DES FORMATIONS

SOMMAIRE

0	Introduction	4
0.1	Domaine d'application	4
1	Management	6
1.1	Lois, directives et normes	6
1.1.1	Veille légale et réglementaire	6
1.1.2	Directives	6
1.1.3	Normes	6
1.2	Responsabilité, gestion des interfaces et organisation	6
1.2.1	Responsabilité et gestion des interfaces.....	6
1.2.2	Organisation	7
1.3	Stratégie, politique qualité, objectifs & orientation clients	10
1.3.1	Stratégie	10
1.3.2	Politique qualité	11
1.3.3	Objectifs.....	11
1.3.4	Orientation clients.....	12
1.4	Communication et information	13
1.4.1	Communication institutionnelle.....	13
1.4.2	Communication du CFor.....	13
1.4.3	Gestion du flux de l'information au Centre des formations	13
1.5	Gestion de projets	16
1.6	Pilotage et revue de Direction	16
2	Ressources & soutien	16
2.1	Ressources humaines	16
2.1.1	Au niveau institutionnel.....	16
2.1.2	Au niveau départemental.....	16
2.1.3	Au niveau du CFor.....	17
2.2	Ressources financières	17
2.2.1	Responsabilités	18
2.3	Ressources matérielles & infrastructures	18
2.3.1	Infrastructure et logistique	18
2.4	Système d'information	19
2.4.1	Au niveau institutionnel.....	19
2.4.2	Au niveau du CFor.....	19
2.5	Gestion documentaire	19
2.5.1	Gestion documentaire	19
3	Formation d'adultes	21
3.1	Marché, besoins, structure & catalogue	21
3.1.1	Orientations sur le marché	21
3.1.2	Recensement des besoins	21
3.1.3	Structure de l'offre	21
3.1.4	Elaboration du catalogue de formation.....	24
3.2	Principes pédagogiques	24

3.2.1	Conception pédagogique.....	24
3.3	Public-cibles/Admissions et interruption	25
3.4	Objectifs/Contenus.....	25
3.5	Méthodes/Médias.....	25
3.6	Validation/Transfert.....	26
4	Amélioration continue.....	26
4.1	Mesures et analyses.....	26
4.1.2	Enquêtes de satisfaction	27
4.1.3	Gestion de l'amélioration continue de la qualité du Centre des formations	27
4.2	Gestion des plaintes, dysfonctionnements & propositions	27
4.2.1	Analyse gestion des risques.....	27
4.2.2	Gestion des plaintes & dysfonctionnements	28
4.2.3	Gestion des propositions d'amélioration/suggestions	28
4.3	Certification, audits	29
4.3.1	Certification.....	29
4.3.2	Audits.....	29

D9 Manuel qualité du Centre des formations

0 Introduction

Ce manuel qualité présente le Système de Management par la Qualité (SMQ) défini et mis en œuvre au sein du Centre des formations du CHUV (CFor).

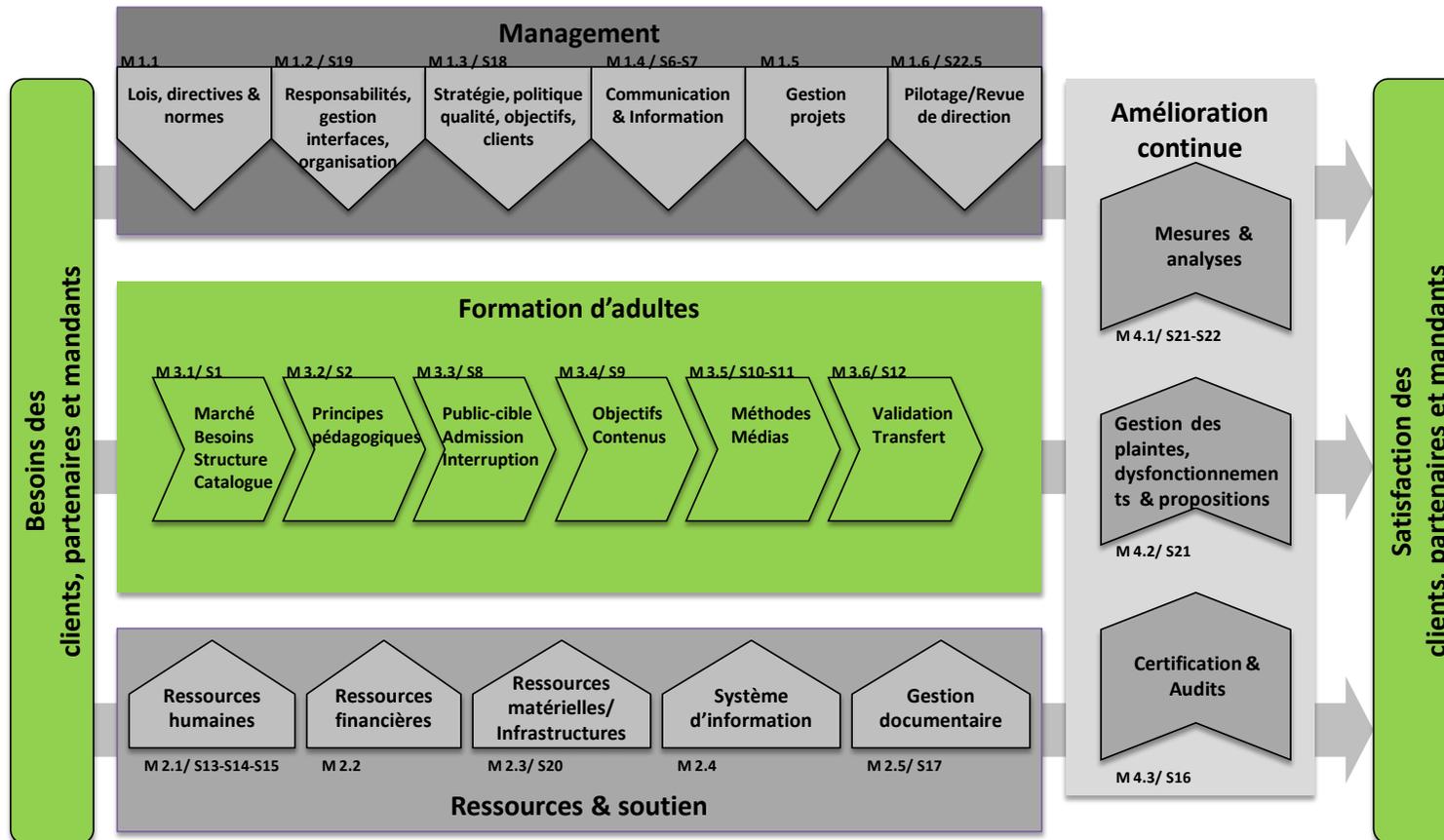
Le SMQ du CFor respecte la directive institutionnelle de management par la qualité du CHUV: [di-management-qualité.pdf](#) et est adapté aux exigences du label EduQua.

Ce manuel décrit la structure du SMQ en quatre processus. Le manuel qualité du CFor est placé sous la responsabilité de la responsable qualité du service. Il est revu de façon régulière et actualisé selon l'évolution du système de management par la qualité, à minima, une fois par an. Le manuel qualité du CFor est un outil de communication. Il représente le document sur lequel s'appuient les audits internes et externes.

0.1 Domaine d'application

Le SMQ est placé sous la responsabilité du chef de service. Présentée ci-dessous, la schématisation du SMQ démontre que le processus « Formation d'adultes » constitue la principale prestation du CFor. Afin que cette prestation réponde aux besoins des clients, mandants et partenaires, le processus « Management » et le processus « Amélioration continue », aidés par le processus « Ressources & soutien », soutiennent le processus « Formation d'adultes » afin qu'il apporte satisfaction aux clients, mandants et partenaires du CFor.

SCHEMATISATION DES PROCESSUS CLES DU SYSTÈME DE MANAGEMENT PAR LA QUALITE DU CENTRE DES FORMATIONS



1 Management

1.1 Lois, directives et normes

1.1.1 Veille légale et réglementaire

1.1.1.1 Au niveau institutionnel

Le cadre légal pour la réalisation des missions et prestations de l'Institution est défini aux niveaux national, fédéral et cantonal. Sur mandat de la Direction générale, l'Unité des affaires juridiques a pour mission d'assurer la veille légale pour l'Institution. La Direction générale transmet aux départements, via les directeurs administratifs, les modifications de ce cadre légal. Des directives institutionnelles viennent préciser ce cadre.

1.1.1.2 Au niveau du CFor

Le CFor tout comme l'ensemble des secteurs de l'Institution, répond aux exigences édictées par la constitution fédérale, les lois, les ordonnances, les directives et les règles applicables à l'exercice de chaque spécialité, dans les différents domaines de compétences. La Direction du CFor préside la future Commission permanente de formation du CHUV demandée par le Comité directeur. Une des missions de cette Commission est d'établir une Directive institutionnelle liée à la formation qui recense, notamment, les principaux textes légaux régissant l'activité de formation au CHUV.

1.1.2 Directives

1.1.2.1 Au niveau institutionnel

Les directives institutionnelles constituent le règlement interne de l'Institution et sont sous la responsabilité de la Direction générale, de la Direction médicale et de la Direction des soins. Elles sont impératives et tout collaborateur concerné doit s'y conformer.

1.1.2.2 Au niveau du CFor

Les conditions générales du Centre des formations constituent le Règlement du CFor auquel sont soumis les candidat-e-s et participant-e-s à la formation organisée par le CFor. D'autres prestations de formation bénéficient de Règlements spécifiques, notamment les apprentissages, les cours interentreprises, la formation postgraduée médicale et les études postdiplômes infirmières.

Les procédures du CFor sont transversales aux 4 processus du CFor. Elles sont établies et validées par la direction du service. Les collaborateur-trice-s concerné-e-s doivent s'y conformer. Actuellement disponibles sur le réseau informatique interne, les procédures du CFor seront prochainement à disposition du personnel du service sur l'application VDOC.

1.1.3 Normes

1.1.3.1 Au niveau du CFor

Le CFor est certifié Eduqua 2012 pour l'ensemble de son offre et respecte également les exigences de la norme ISO 9001 :2008.

1.2 Responsabilité, gestion des interfaces et organisation

1.2.1 Responsabilité et gestion des interfaces

1.2.1.1 Au niveau institutionnel

Les droits d'information et de décision des diverses instances de conduite institutionnelles (DSAS, DG-CHUV, départements, services) sont décrits dans la directive institutionnelle « [Compétences déléguées](#) ».

1.2.1.2 Au niveau départemental

Chaque collaborateur-trice dispose d'un cahier des charges qui définit ses principales missions et activités.

1.2.1.3 Gouvernance du CFor

La direction du service est assurée par un chef de service, soutenu dans sa tâche par le directeur administratif et le responsable RH du Département Direction.

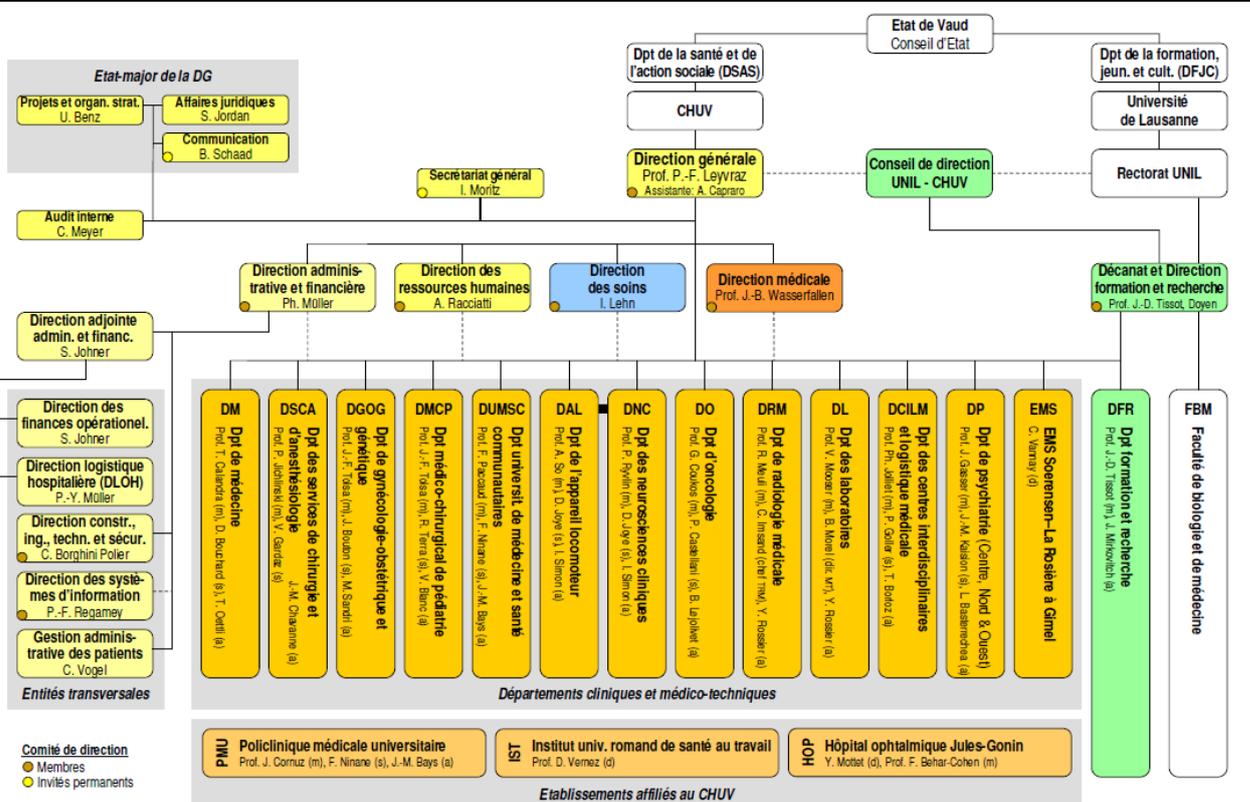
Le Centre des formations du CHUV a été créé le 01.01.2012, à la suite de la réunification des 3 services de formation continue de la Direction des soins, des Ressources Humaines et de la Direction médicale. L'ancien Service de la formation continue de la Direction des Soins était certifié Eduqua 2004 depuis janvier 2005. Le CFor a été certifié Eduqua 2012 pour l'ensemble de son offre en juin 2012.

Chaque collaborateur-trice du CFor dispose d'un cahier des charges. Un suivi annuel de l'actualisation des cahiers des charges du CFor est transmis à la direction du service par le responsable RH du Département.

1.2.2 Organisation

Le Centre des formations est un service (CFO) rattaché à l'unité de base Direction des ressources humaines (DRHD), elle-même rattachée à l'unité de gestion Département Direction (101) (voir [structure CHUV](#)). Piloté par un chef de service, le CFor n'est pas représenté directement dans l'organigramme fonctionnel du CHUV ci-dessous, mais se situe comme service rattaché à la Direction des ressources humaines :

Organigramme fonctionnel du CHUV au 1er janvier 2016



CHUV/POS / Version 89n du 12.01.2016

— liens hiérarchiques - - - - liens fonctionnels (a) = directeur administratif, administrateur (d) = directeur (m) = directeur médical, médecin chef (s) = directeur des soins, infirmier chef

1.2.2.1 Organigramme du Centre des formations

L'organigramme du service présenté ci-dessous est validé par la Direction du département et est à la disposition des collaborateur-trice-s du CFor. Le Centre des formations regroupe une unité pédagogique, une unité administrative et une unité de recherche & développement.

1.2.2.2 Unité pédagogique

Le CFor dispose d'une unité pédagogique, sous la responsabilité du chef de service, qui a notamment pour activités :

- La gestion de programmes et/ou de domaines de formation
- La conception pédagogique (ingénierie)
- L'enseignement

- L'évaluation de l'enseignement

1.2.2.3 Unité administrative

Le CFor dispose d'une unité de secrétariat, sous la responsabilité du chef de service, qui a notamment pour activités :

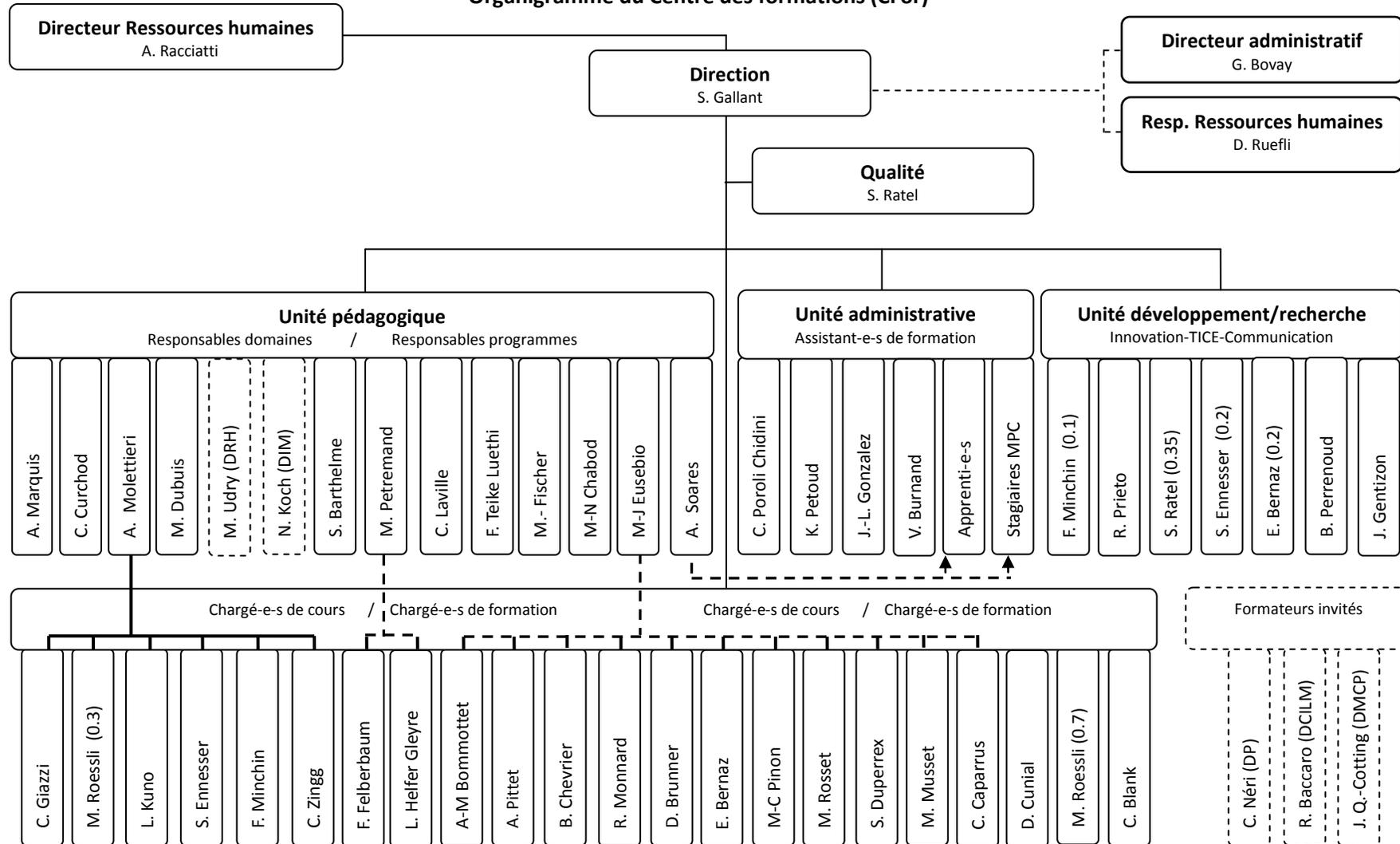
- L'accueil
- L'information
- La gestion des inscriptions
- La facturation
- L'assistance au suivi de la gestion des cours, sous délégation du/de la responsable de programme/de domaine (RPF/RDO) (1 assistant-e (AS) par domaine/programme)

1.2.2.4 Unité de recherche & développement

Le CFor dispose d'une unité de recherche & développement, sous la responsabilité du chef de service, qui a notamment pour activités :

- Le développement des Technologies de l'information et de la communication pour l'enseignement (TICE)
- La gestion du système d'information;
- L'intégration de méthodes d'apprentissage innovantes
- Le développement de méthodes de recherche et d'évaluation de la formation
- La gestion de la démarche d'amélioration continue de la qualité
- La gestion de la communication interne et externe.

Organigramme du Centre des formations (CFor)



Lien hiérarchique ————

Lien fonctionnel - - - - -

Le % d'activité est indiqué entre parenthèse lorsque la même personne occupe plus d'une fonction

1.3 Stratégie, politique qualité, objectifs & orientation clients

1.3.1 Stratégie

1.3.1.1 Stratégie institutionnelle

La veille stratégique est assurée par la Direction générale. Les plans stratégiques du CHUV sont sa colonne vertébrale, le garant de sa cohérence et le guide de ses actions. Ils précisent les orientations principales et les actions prioritaires que le CHUV s'engage à mener dans le cadre de ses missions de soins, d'enseignement et de recherche.

1.3.1.2 Stratégie du CFor

Le Centre des formations établit son plan de développement en fonction des priorités fixées dans le plan stratégique et en tenant compte des propositions de développement émanant des Directions métiers du CHUV. Constituée de représentant-e-s des directions médicales, soins, ressources humaines et financières, la future Commission permanente de formation du CHUV présidée par le Centre des formations agit à la fois comme instance de validation du catalogue des prestations du CFor, d'instance de Revue de Direction et d'adoption du rapport d'activité annuel du CFor.

Par ailleurs, le Centre des formations rend compte de son activité annuellement à la Direction générale et son comité de direction (CoDir).

1.3.1.3 Missions du CFor

Le CFor est un acteur clé dans le domaine de l'enseignement pour la mise en œuvre du plan stratégique du CHUV et des objectifs prioritaires émis par les Directions métiers.

Le CFor ambitionne le développement continu des compétences – et leur transfert dans les pratiques professionnelles – par les « apprenant-e-s » et s'assure d'une valorisation optimale des cours suivis en faveur du développement de carrière des collaborateur-trice-s. Cette ambition contribue à soutenir la vision institutionnelle, qui place au centre de ses préoccupations le bien-être du-de la patient-e, en mettant au service de celui-ci-celle-ci et de ses proches, des collaborateur-trice-s qui maîtrisent les savoirs et les techniques les plus actuels.

Reconnu pour sa connaissance des métiers de l'organisation hospitalière, son expertise en ingénierie de la formation professionnelle et son réseau partenaire en Suisse romande, le Centre des formations fournit des prestations de formation pour le CHUV, les institutions affiliés et plus largement, le réseau socio-sanitaire romand.

1.3.1.4 Valeurs du CFor

Le Centre des formations promeut les valeurs institutionnelles que sont la compétence, l'empathie, la créativité, la responsabilité et la transparence. Ces valeurs sont déclinées ci-dessous en regard des missions spécifiques du CFor.

La notion de **compétence** se définit par un savoir agir ou réagir, en mobilisant les ressources de manière efficace en situation réelle.

Cette définition de la compétence influence grandement les approches pédagogiques favorisant l'intégration des différents types de savoirs (savoirs, savoirs-faire et savoirs-être) dans le montage même des dispositifs de formation. Ceux-ci doivent s'assurer, autant que possible, de la contextualisation des savoirs enseignés en situation réelle. Le transfert de la connaissance dans la pratique professionnelle est au cœur de cette notion de compétence.

L'**empathie** constitue un thème de formation prépondérant dans l'offre proposée aux collaborateur-trice-s du CHUV par le Centre des formations. Au-delà de ces considérations, l'empathie envers l'apprenant-e, de surcroît lorsqu'il s'agit d'un-e adulte en formation, est incontournable pour créer un espace d'apprentissage à la fois « déstabilisant » et sécuritaire. La formation des professionnel-le-s, dans un espace de simulation, considère l'erreur comme une occasion d'apprendre.

La **créativité** suppose, d'une part, l'enseignement de savoirs actualisés par des intervenant-e-s, internes ou externes, spécialisé-e-s dans leur domaine d'enseignement et d'autre part, le recours à des stratégies pédagogiques innovantes, telles que l'apprentissage assisté par ordinateur, la simulation haute fidélité, le recours aux patient-e-s standardisé-e-s, etc.

La notion de **responsabilité** est au cœur de l'offre de formation qui s'ancre et se réfère entre autres, aux directives institutionnelles et responsabilités légales des collaborateur-trice-s et cadres du CHUV. Par ailleurs, la maîtrise des finances publiques dédiées à la formation incite le CFor à : organiser une offre spécifique au milieu hospitalier ; co-organiser certaines offres avec d'autres prestataires, particulièrement lorsqu'il s'agit d'optimiser la masse critique ; soutenir les offres « généralistes » d'autres prestataires de formation pouvant répondre aux besoins des collaborateur-trice-s du CHUV.

Pour le Centre des formations, la responsabilité prend aussi en compte la spécialisation des professionnel-le-s, la promotion d'une culture interprofessionnelle, le respect des conventions internes et externes liant le Centre des formations aux différentes Directions du CHUV et aux associations professionnelles.

La mise en œuvre d'un dispositif de gestion de la performance et d'amélioration continue de la qualité soutient la volonté de **transparence** du CFor qui publie ses indicateurs de performance une fois par année.

1.3.2 Politique qualité

1.3.2.1 Objectifs qualité institutionnels

Le plan stratégique actuel, définit comme suit les objectifs qualité de l'institution :

- Consolider les capacités de gestion des directions transversales, des départements et des services du CHUV à la fois sur les aspects liés au pilotage et à la maîtrise de ces entités, mais également à la mesure de l'atteinte des résultats.
- Optimiser les processus et procédures liées à la gestion des risques et à la sécurité des patient-e-s.
- Poursuivre l'évaluation régulière d'indicateurs liés à la satisfaction des patient-e-s, des collaborateur-trice-s, des médecins référent-e-s et des institutions externes, ainsi que des fournisseurs.
- Identifier et mettre en œuvre des plans d'amélioration en fonction des constats effectués aux différents échelons de l'institution.

L'implémentation de ces objectifs qualité est suivi par le Service projets et organisation stratégiques (POS).

1.3.2.2 Objectifs qualité du CFor

La politique qualité du Centre des formations s'inspire des objectifs qualité institutionnels et est décrite dans ce manuel. La mise en place d'un système de management par la qualité (SMQ) du Centre des formations constitue un enjeu stratégique souhaité par la Direction générale, soutenue par le Service projet et organisation stratégiques (POS) et le chef de service du CFor, afin d'optimiser le service rendu aux collaborateur-trice-s et cadres du CHUV à plusieurs niveaux : en fournissant une offre de formation cohérente avec les priorités institutionnelles et départementales ; en rationalisant la multiplication de l'offre pour un même domaine ; en assurant un suivi des indicateurs de performance du Centre de formation (taux de fréquentation; indice de satisfaction des participants et intervenants ; taux de réussite des participants ; mesure de l'impact de la formation sur l'activité professionnelle, etc.).

Le maintien de la certification EduQua est requis par le Secrétariat d'Etat à la formation, à la recherche et à l'innovation (SEFRI) dans le processus de la reconnaissance du Centre des formations comme prestataire de formation postdiplôme en soins intensifs et anesthésie.

L'organisation de chaque processus est assumée par un-e responsable ou un groupe de collaborateur-trice-s du CFor dont la mission est de planifier, mettre en œuvre, contrôler, assurer le traitement des dysfonctionnements et améliorer la performance. De plus, il-elle contribue à la planification des audits internes et prépare les données nécessaires à la revue de direction et du rapport annuel du Centre des formations.

1.3.3 Objectifs

Dans l'accomplissement de ses prestations, le Centre des formations s'engage à :

- **Permettre à l'institution de disposer de collaborateur-trice-s formé-e-s et compétent-e-s** dans un contexte où les connaissances et compétences se renouvellent à un rythme effréné et où la mise en œuvre de pratiques exemplaires est indispensable.
- **Valoriser le développement de carrière des collaborateur-trice-s** en leur assurant des formations de qualité qui bénéficient d'une reconnaissance au plus haut niveau et compatibles avec la construction d'un plan de carrière.
- **Favoriser le développement d'une culture interprofessionnelle** en déployant une offre de formation ciblée sur les besoins de l'institution et permettant aux collaborateur-trice-s d'échanger sur leurs pratiques professionnelles.
- **Contribuer à l'utilisation rigoureuse des ressources humaines, financières et matérielles** destinées à la formation en assurant la mise en œuvre : d'un système de management par la qualité de la formation ; d'une coordination centralisée du catalogue de formation correspondant aux priorités des différentes Directions métiers.
- **Faire preuve d'ouverture sur le réseau et la communauté.** L'offre de formation du CHUV est développée prioritairement pour répondre aux besoins des collaborateur-trice-s de l'institution. Certaines offres répondent toutefois aux besoins de formation d'autres institutions sanitaires. Le Centre des formations du CHUV promeut ses prestations auprès du réseau sanitaire romand.

1.3.4 Orientation clients

1.3.4.1 Clients, partenaires et mandants

1.3.4.1.1 Clients-Bénéficiaires

Les principaux client-e-s bénéficiaires des prestations fournies par le Centre des formations sont les collaborateur-trice-s et cadres du CHUV. L'offre de formation est également ouverte en partie aux professionnel-le-s des milieux sanitaires externes. Au-delà de ce principal bénéficiaire de l'offre de formation, le CFor se préoccupe d'autres « client-e-s » au sens plus large que sont les « client-e-s partenaires » et les « client-e-s mandant-e-s ».

1.3.4.1.2 Clients-Partenaires

Les principaux partenaires du Centre des formations sont :

- Les collaborateur-trice-s du CHUV qui interviennent dans les cours de façon ponctuelle (Intervenant-e-s internes (INI))
- Les services internes du CHUV qui développent et gèrent leur propre programme de formation et pour lesquels le CFor est sollicité pour un appui
- Les intervenant-e-s externes (INE) (individus ou organes de formation)
- Les organes de formation avec lesquels le Centre des formations développe un ou des programmes communs (les Hautes écoles spécialisées, le Centre d'éducation permanente, la Fondation pour la formation continue UNIL-EPFL, etc.).

1.3.4.1.3 Client-e-s-Mandant-e-s

Les mandant-e-s du CFor sont la Direction générale du CHUV et les Directions métiers représentées au sein du CODIR (Comité de direction) élargi. La Commission permanente de formation du CHUV agit comme instance de validation de la politique, des conditions générales et du catalogue de formation.

Pour certaines prestations, telles que la gestion des apprentissages au CHUV ou les cours interentreprises, le Centre des formations est mandaté par des organismes tels que le Département de la Santé et de l'Action Sociale (DSAS), la Direction Générale de l'Enseignement Postobligatoire (DGEP) ou l'OrTra Santé-Social.

1.4 Communication et information

1.4.1 Communication institutionnelle

Le CHUV bénéficie d'un Service de communication rattaché à l'Etat major de la Direction générale. Sa principale mission est de valoriser les activités des collaborateur-trice-s du CHUV, à l'interne comme à l'externe. Le Service de communication émet certaines directives dont « [Communication avec les médias](#) » et [l'identité visuelle du CHUV](#) et bénéficie d'un groupe de correspondant-e-s-communication qu'il coordonne.

L'ensemble des prestations de formation réalisées au CHUV ne relevant pas exclusivement du CFor, des liens étroits sont développés entre ce Service et la chargée de communication du CFor qui fait entre autre partie de l'équipe des correspondant-e-s-communication du CHUV.

1.4.2 Communication du CFor

Le CFor bénéficie des prestations d'une chargée de communication qui a pour mission d'accroître la notoriété, de renforcer l'identité, d'assurer la visibilité de l'offre du Centre des formations.

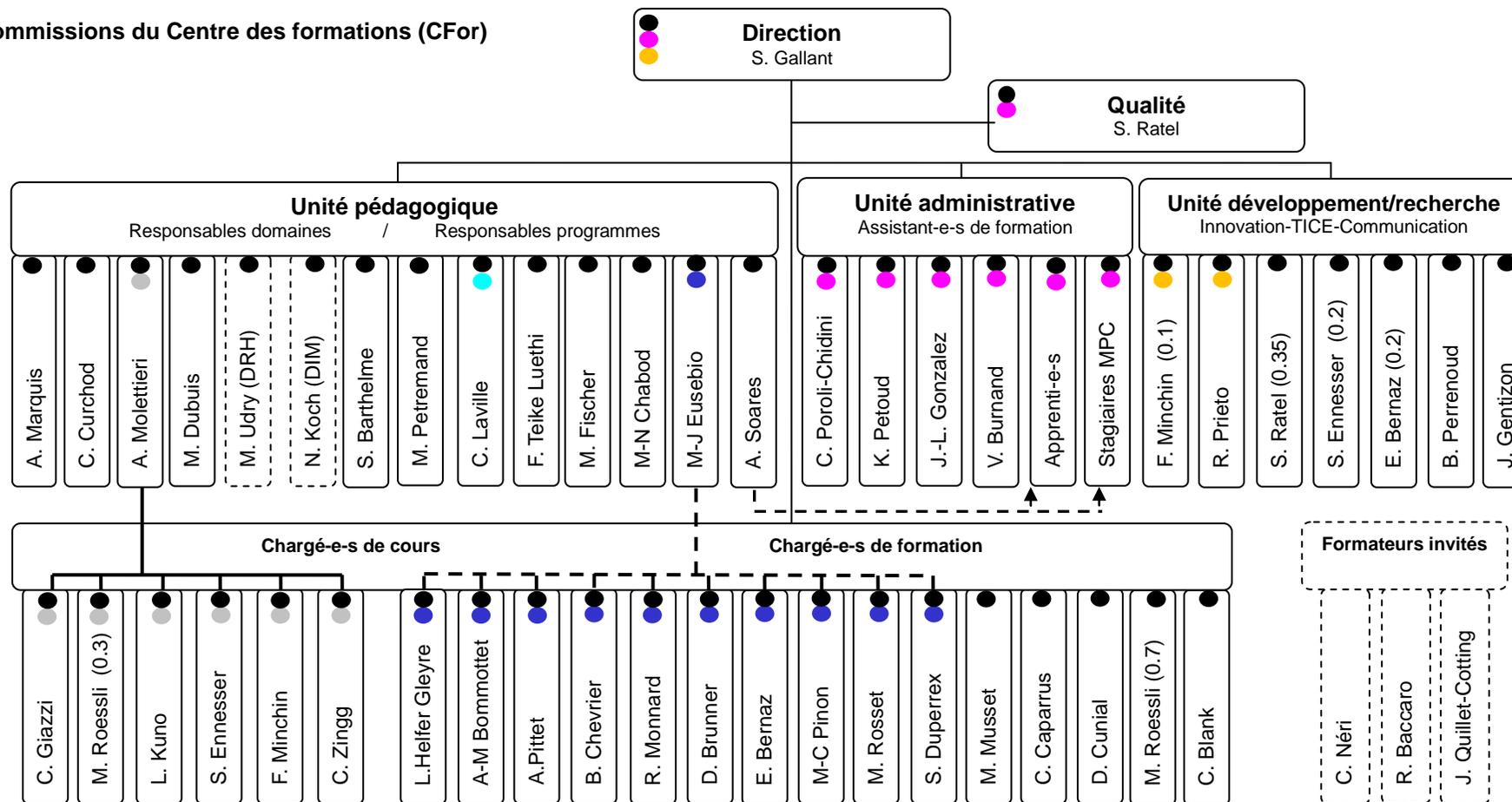
Entre autres activités, la chargée de communication est responsable d'assurer:

- le développement de moyens d'informations pertinents (fiches formation (site internet), site intranet, brochures, mailing, etc.) envers les client-e-s bénéficiaires ;
- les bonnes relations avec les client-e-s-mandant-e-s et les client-e-s-partenaires ;
- l'adéquation entre les normes de communication relevant entre autres d'EduQua, d'Id-CHUV et l'identité visuelle du CFor ;
- une fonction conseil auprès des Responsables programmes/domaines en matière de communication ciblée ;
- le suivi des indicateurs liés au processus communication.

1.4.3 Gestion du flux de l'information au Centre des formations

La gestion de l'information au sein de l'équipe du CFor est assurée par la mise en œuvre de différentes Commissions internes dont les missions, la composition, les activités, le rythme, la durée sont définis dans un schéma présenté ci-dessous), diffusé à l'ensemble des collaborateur-trice-s.

Commissions du Centre des formations (CFor)



- Commission qualité
- Commission unité administrative
- Commission TICE
- Commission pédagogie informatique
- Commission pédagogie soins intensifs
- Commission pédagogie anesthésie (forum)

Autres commissions

Les programmes d'études postdiplômes ainsi que les CAS et les DAS co-organisés par le CFor font l'objet de Comités de pilotage, Comités scientifiques et Comités pédagogiques, dans lesquels une partie des collaborateurs du CFor sont impliqués.

Commissions	Responsable(s)	Composition	Principales activités	Rythme	Durée/séance
Qualité	SGA, SRA	● Tous collaborateurs	Présentation et échange sur : - les résultats d'indicateurs de performance par les responsables de programmes du CFor ; - les mesures d'amélioration continue spécifiques et générales. - les innovations pédagogiques ; - les développements stratégiques.	1x/4mois	1.5 hres
TICE	SGA	● FMI, RPR	- Evolution des projets e-learning et plus largement de l'utilisation des TIC par l'équipe du CFor.	1x/3mois	2 hres
Unité administrative	SGA, SRA	● CPO, KPE, JLG, MPC	- Information sur l'évolution du catalogue ; - Echanges sur les problématiques liées à l'information aux clients ; - Utilisation du système d'information.	1x/sem	1 hre
Pédagogie informatique	AMO	● CGI, MRO, LKU, SEN, FMI, CZI	- Développement de l'offre spécifique et fonctionnement de l'équipe enseignante informatique	1x/mois	2 hres
Pédagogie soins intensifs	MJE	● AMB, API, RMO, BCH, CGR, EBE, MCP, MRO, SDU	- Développement de l'offre spécifique, évolution des participant-e-s et fonctionnement de l'équipe enseignante en soins intensifs	1x/mois	7 hres
Pédagogie soins d'anesthésie	CLA	●	- Développement de l'offre spécifique, évolution des participant-e-s et fonctionnement de l'équipe enseignante	1x/mois	1 hre

1.5 Gestion de projets

Les projets répondant aux critères ci-après, sont gérés selon une méthodologie adaptée de gestion de projet et/ou de gestion du changement :

- Impact sur l'organisation interne et plus largement avec les partenaires et/ou mandant-e-s
- Impact sur les ressources financières et/ou ressources humaines
- Démarches pilotes d'innovation et développement

1.6 Pilotage et revue de Direction

La future Commission permanente de la formation du CHUV représentera le Comité Directeur du CHUV (CoDir) et validera la Revue de Direction annuelle du CFor. Présidée par le chef de service du CFor, cette instance intégrera, pour la Revue de Direction, la responsable qualité du CFor et la répondante POS pour le projet qualité du CFor.

La Revue de direction se tiendra une fois par an, dans le premier trimestre. S'appuyant sur les travaux conduits par la Commission qualité quadrimestrielle du CFor¹, la Revue de direction aura pour objectifs, notamment de présenter le bilan des activités, les principaux résultats des indicateurs qualité, les mesures principales d'amélioration continue et les perspectives de développement du CFor pour l'année à venir.

2 Ressources & soutien

2.1 Ressources humaines

2.1.1 Au niveau institutionnel

La Direction des ressources humaines du CHUV (DRH) détermine le cadre institutionnel de gestion des ressources humaines, aux niveaux stratégique, opérationnel et administratif, dans le respect du cadre légal. Elle constitue l'autorité d'engagement de l'institution. Son objectif global est d'attirer, motiver et collaborer avec les meilleurs professionnel-le-s, tout en veillant à assurer la relève. Elle définit ces processus clés comme suit : Engagement – Rémunération – Développement & Formation – Conditions, cadres de mise en œuvre – Communication.

La Direction des ressources humaines par le biais de son [site intranet](#) met à disposition les documents de référence relatifs à la gestion des ressources humaines.

2.1.2 Au niveau départemental

Le Département, par le biais de son responsable des ressources humaines, assure l'interface avec la DRH du CHUV pour ce qui touche à la gestion de ses collaborateur-trice-s. Au même titre que l'ensemble du personnel du CHUV, les collaborateur-trice-s du Département sont soumis à la Loi sur le Personnel (LPERS) et à l'application de la Loi sur le Travail (LT) dans les hôpitaux et cliniques. Toute personne travaillant au département est tenue au secret médical et au secret de fonction. Les responsabilités et compétences de chaque fonction aussi bien que la formation, les connaissances et l'expérience requises pour cette fonction sont décrites dans les cahiers des charges correspondants. Le salaire du personnel est déterminé selon les règles et barèmes officiels de l'Etat de Vaud.

Le dossier administratif complet du personnel du Département est conservé à la DRH. Cependant, une copie des parties nécessaires à la gestion courante est conservée auprès de la direction administrative du Département, de même qu'auprès du service.

¹ Les outils de contrôle utilisés par la Commission qualité sont détaillés au chapitre 4.1.4

2.1.3 Au niveau du CFor

Le chef de service est responsable de la mise en œuvre de la gestion des ressources humaines du CFor et s'assure qu'elle soit en adéquation avec la politique institutionnelle des ressources humaines.

2.1.3.1 Evaluation des besoins en ressources humaines

L'évaluation des besoins en ressources humaines incombe au chef de service du service en concertation avec la direction du Département.

2.1.3.2 Parcours administratif d'un-e collaborateur-trice

Au CHUV, les grandes étapes du parcours administratif d'un-e collaborateur-trice sont définies comme suit :

- Engagement (éléments contractuels, fixation de salaire et cahier des charges).
- Évaluation des compétences et performances (EPI, plan de carrière, mobilité).
- Fin des rapports de travail.

Ces étapes sont précisées dans les directives RH de l'Institution.

2.1.3.3 Qualification des formateurs

L'équipe de formateur-trice-s internes au CFor est, pour la très grande majorité, au bénéfice d'une formation conséquente dans le domaine de la pédagogie.

Le CFor porte une attention toute particulière à la formation continue de ses collaborateur-trice-s, tant dans leur domaine d'expertise que dans le domaine de la pédagogie. Il contribue à mettre en œuvre la volonté de la Direction générale de soutenir et développer les efforts de formation continue. Les actions de formation sont initiées soit par les entretiens périodiques individuels (EPI), soit par la demande du/de la collaborateur-trice ou de son-sa supérieur-e hiérarchique.

Plusieurs commissions sont mises en place et permettent aux formateur-trice-s d'analyser leur pratique professionnelle et d'adapter leurs méthodes et stratégies pédagogiques.

Pour les intervenant-e-s ponctuel-le-s, leur temps d'intervention au sein du CFor est bien inférieur à 150 heures. Néanmoins, un soutien pédagogique est proposé aux intervenant-e-s ponctuel-le-s.

2.1.3.4 Formation et développement continu des collaborateurs

Telle que la LPERS le recommande, un entretien périodique individuel (EPI) est, dans la mesure du possible, réalisé annuellement et permet aux collaborateur-trice-s du CFor de faire le point sur leur activité, d'exprimer leur perspective de développement et d'envisager les actions à mettre en place pour assurer le maintien voire le développement de la performance du Centre des formations.

Le Responsable Ressources Humaines (RRH) du Département recense l'actualisation du cahier des charges et le suivi des EPI réalisés. Il transmet annuellement l'état de ce recensement au chef de service et au Directeur de département.

Les formateur-trice-s du CFor et les intervenant-e-s reçoivent systématiquement les rapports des évaluations des cours complétées par les participant-e-s des différents cours. Les résultats sub-optimaux font l'objet d'un entretien entre le-la Responsable du programme/domaine et l'intervenant-e concerné-e.

Aux EPI réalisés annuellement, s'ajoute l'enquête de satisfaction institutionnelle des collaborateur-trice-s du CFor réalisée par la cellule ESOPE de l'Institution.

2.2 Ressources financières

La direction du Département constitue l'interface de la Direction générale et la Direction administrative et financière en matière d'allocation des ressources pour le CFor.

2.2.1 Responsabilités

2.2.1.1 Direction du Département

- Répartit les enveloppes par service dans le cadre du système d'allocation interne du CHUV.
- Priorise les demandes budgétaires du service.
- Négocie avec la Direction administrative et financière et défend les intérêts du Département.
- Effectue les éventuels arbitrages au sein du département.
- Communique les éléments budgétaires au chef de service.
- Décide de la mise en œuvre des mesures correctives en termes de gestion des risques et de suivi d'activité.
- Contrôle l'équilibre budgétaire du service et décide de la mise en œuvre des mesures nécessaires pour le maintenir.
- Décide de la délégation de compétences en termes de signature auprès des cadres de son service (signature hiérarchique).

2.2.1.2 Direction du CFor

- Avec le soutien du directeur administratif, établit les demandes budgétaires et demandes de réallocation de son service.
- Arbitre les allocations de ressources internes au service conformément aux missions du service, aux principes et aux orientations stratégiques du Département.
- Prend les mesures nécessaires pour respecter le budget alloué (salaires et autres charges).
- Recherche et soutient les mesures d'efficience et de rentabilité au sein de son service.

2.3 Ressources matérielles & infrastructures

2.3.1 Infrastructure et logistique

La gestion des bâtiments et des locaux est sous la responsabilité de la Direction constructions, ingénierie et technique (CIT) de l'Institution (certifiée selon la norme ISO 9001 :2008). L'attribution des locaux relève de la Commission des locaux (ComLoc) présidée par la Directrice des soins de l'Institution. La gestion de la location des locaux du CFor est sous la responsabilité du chef de service du CFor.

Le nettoyage des locaux, la gestion des déchets, le Service de restauration et la gestion des parkings sont sous la responsabilité du Département de la Logistique Hospitalière (certifié selon la norme ISO 9001 :2008).

Le CHUV distingue plusieurs types d'achat : les achats courants (budget d'exploitation) et les investissements (crédit d'inventaire). Ceux-ci se divisent en investissements mineurs et majeurs. Ces différents types d'achat supposent des procédures et des responsabilités institutionnelles différentes. De plus, selon le produit à acquérir, l'on s'adressera au Central des achats (certifié selon la norme ISO 9001 :2008) au Magasin central, à la Pharmacie (certifiée selon la norme ISO 9001 :2008) ou à la Stérilisation centrale (certifiée selon la norme ISO 9001 :2008), qui eux-mêmes édictent des directives et des procédures d'achats et de commandes pour tous les utilisateur-trice-s de l'Institution.

Dans la mesure du possible, les fournisseurs d'équipements et de matériels sont choisis en fonction de leur certification et/ou de leur rapport qualité/prix. L'évaluation des fournisseurs de l'institution est effectuée sous la responsabilité des acheteur-euse-s de la Centrale d'achats et/ou Service acheteur. Pour le Centre des formations, l'équipement en mannequins de simulation représente une partie importante des achats. Le fournisseur intervient en cas de dysfonctionnement du matériel (service après vente).

Validés par le chef de service, les achats et commandes sont effectués par le biais du secrétariat du CFor.

Les salles de cours du CHUV sont équipées en accès informatique, beamer, flip chart, etc. Le support technique des salles gérées par le Service d'appui multimédia (SAM) est assuré par les technicien-ne-s du SAM. Les salles attribuées au CFor sont gérées par le CFor.

2.3.1.1 Vérification des standards de qualité des locaux

Les critères qualité qui sont définis concernant les salles de cours sont les suivants :

- Propreté : le ménage doit être fait chaque jour de cours (nettoyer les sols et tables, vider les poubelles)
- Matériel audiovisuel doit être fonctionnel (beamer, ordinateur, rétroprojecteur)
- Température ambiante doit être adaptée
- Accessibilité à la salle de cours (plan d'accès, signalétique, accès pour personnes handicapées)
- Accessibilité aux utilitaires (WC, lavabos)
- Proximité des salles de cours avec les services cliniques
- Ergonomie du matériel mis à disposition des participants (table, chaises, espace de confort)

Une des tâches de l'aide de bureau du service est de préparer la mise en place et de vérifier les salles gérées par le CFor. Les formateur-trice-s et intervenant-e-s du CFor sont invité-e-s à transmettre toute non conformité au secrétariat ou à la responsable qualité du CFor selon la gravité de la non conformité.

2.4 Système d'information

2.4.1 Au niveau institutionnel

La gestion des systèmes d'information de l'Institution (y compris de la sécurité des données) est sous la responsabilité de la Direction des systèmes d'information de l'institution (DSI). Cette gouvernance a pour mission d'élaborer et mettre en œuvre une stratégie informatique cohérente en fonction des besoins exprimés par la Direction générale et les utilisateur-trice-s, en adéquation avec les capacités financières.

2.4.2 Au niveau du CFor

Le CFor dispose de multiples applications informatiques lui permettant de traiter les domaines nécessaires à la réalisation de ses prestations. Le CFor dispose d'une répondante informatique. Ses missions sont notamment :

- Assurer le lien entre les utilisateur-trice-s de terrain et la DSI.
- Définir la cartographie des besoins informatiques du CFor.
- Assurer le maintien et le développement des systèmes d'information déjà en place.
- Assurer un soutien de première ligne aux utilisateur-trice-s d'équipement informatique.
- Centraliser les besoins des collaborateur-trice-s et les transmettre à la DSI.

2.5 Gestion documentaire

2.5.1 Gestion documentaire

2.5.1.1 Au niveau institutionnel

Une application de gestion électronique des documents (GED) est mise à disposition des départements (via le site intranet du CHUV).

2.5.1.2 Au niveau du CFor

Les collaborateur-trice-s du CFor ont à leur disposition la documentation de référence dans le commun du CFor : <N:\CFO\COMMUN\DOCUMENTS DE REFERENCE>. Pour l'instant, le CFor ne dispose pas d'un outil électronique, mais il est prévu de la placer de façon définitive dans le GED.

La gestion documentaire est placée sous la responsabilité de la responsable qualité du service.

3 Formation d'adultes

3.1 Marché, besoins, structure & catalogue

3.1.1 Orientation sur le marché

Les missions du Centre des formations l'orientent vers un marché de la formation directement ou indirectement lié à la santé. En termes d'orientation sur le marché, la volonté serait, à terme, que l'offre de formation développée par le Centre des formations nécessitent l'expertise sanitaire, soit du point de vue d'une spécialité médicale, soit en lien avec l'environnement hospitalier. Les formations plus « généralistes », dont pourraient bénéficier les collaborateur-trice-s du CHUV et que l'on trouve dans un périmètre acceptable sur le marché des formations, ne devraient plus être développées par le CFor. Les zones de concurrence avec d'autres centres de formation environnants devraient ainsi être limitées.

Pour certains programmes de formation clinique, le Centre des formations est reconnu comme un Prestataire de formation par les autorités fédérales ou cantonales compétentes. Fort d'une coordination romande concernant ces objets, le Centre des formations exerce alors une « saine » concurrence avec d'autres prestataires tels que les Hôpitaux Universitaires Genevois.

Afin de rencontrer son objectif visant la capitalisation de crédits de formation pour les collaborateur-trice-s, le Centre des formations développe des partenariats avec des Hautes Ecoles Spécialisées pour plusieurs certificats d'études avancées (CAS) dont l'intérêt est prépondérant pour l'institution. Le CFor valorise ainsi l'expertise des collaborateur-trice-s du CHUV sollicité-e-s pour contribuer aux enseignements dans le cadre de ces certificats.

3.1.2 Recensement des besoins

Avec plus de 9000 collaborateurs au CHUV et 130 professions différentes, le public cible "potentiel" et leurs besoins de formation sont vastes.

Les besoins de perfectionnement professionnel pour autant de collaborateurs supposent que leurs besoins soient recensés par la première ligne managériale qui les relaye aux Directions respectives (Bottom-Up). A ce jour, le système d'information institutionnel ne permet pas de relayer les objectifs de développement des collaborateurs recensés lors de leur entretien d'appréciation annuel. Prévu dans le plan de développement du Système d'Information de la gestion des Ressources Humaines (SIRH) en 2019, cet outil permettra une connaissance plus fine des besoins de développement auxquels la formation peut contribuer. Si une partie importante de la formation est dispensée par le CFor, actuellement plusieurs offres de formation sont mises en place par d'autres acteur-trice-s du CHUV sans que le CFor en soit informé. Afin de clarifier le rôle du CFor et d'assurer une équité d'accès à la formation continue pour l'ensemble du personnel du CHUV, une Directive institutionnelle concernant la formation devra être établie par la future Commission permanente de formation du CHUV.

3.1.3 Structure de l'offre

L'offre du CFor est structurée en 4 filières :

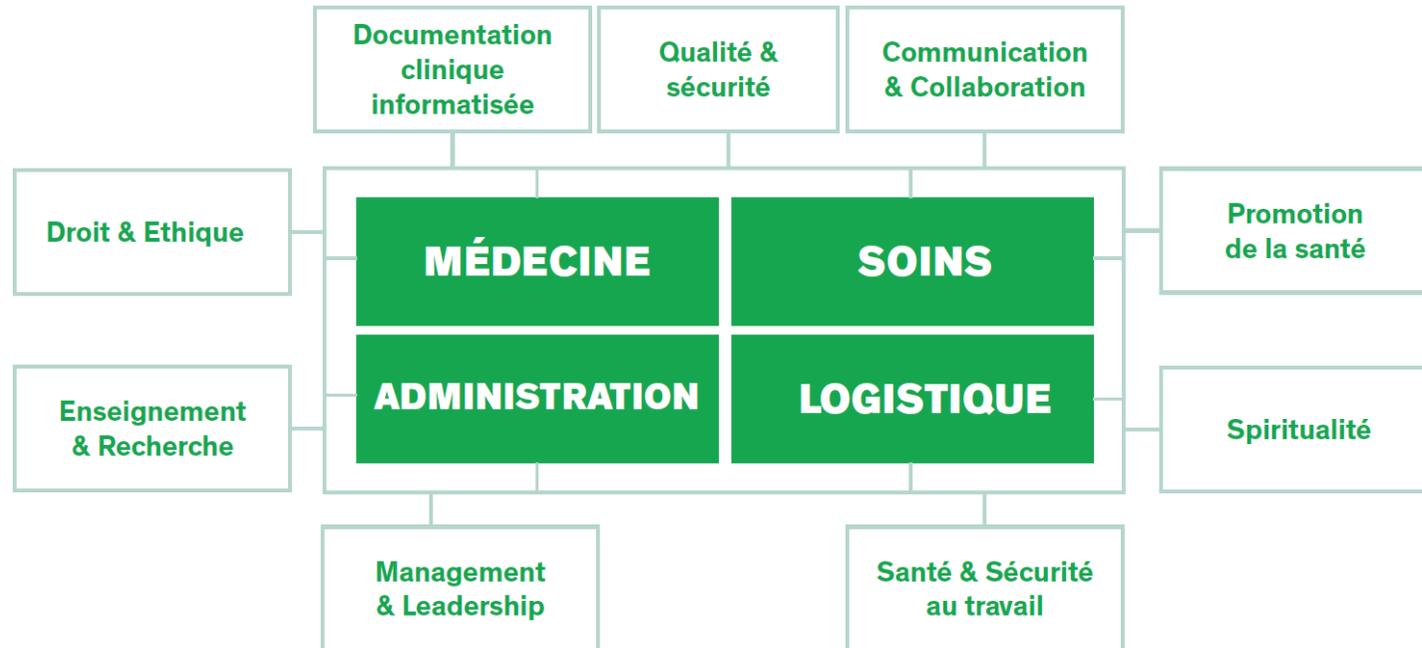
- 1) J'apprends mon métier
- 2) Je débute ma carrière au CHUV
- 3) Je me perfectionne tout au long de ma carrière
- 4) Je me spécialise dans un domaine spécifique

Afin d'assurer la mutualisation des ressources indépendamment de la filière, l'offre de formation du CFor est structurée de manière à assurer une vision globale des domaines de compétences, chacun placé sous la responsabilité d'un-e collaborateur-trice ou cadre du CFor.

Les domaines de compétences du CFor s'inspirent du [modèle CanMeds©](#), largement utilisé en Suisse dans la construction des programmes de formation du domaine de la santé. Le modèle du CFor, présenté ci-dessous, est organisé en fonction de compétences spécifiques, que sont les principales catégories

professionnelles (au centre du modèle) et de compétences transversales à tout le personnel de santé (partie périphérique du modèle).

3.1.3.1 Structure des domaines de compétences enseignés au CFor



3.1.4 Elaboration du catalogue de formation

Les plans stratégiques et axes prioritaires élaborés par les Directions métiers représentent une source importante d'informations qui permet de recenser les thématiques de formation à mettre en œuvre (Top-Down).

Le Comité de direction (CoDir) du CHUV constitue la principale source d'informations du CFor lui permettant à la fois de connaître les besoins des collaborateur-trice-s et les besoins liés à la stratégie institutionnelle. Le CoDir regroupe l'ensemble des Directions du CHUV et se réunit 2 fois par mois. Le directeur des ressources humaines, membre du CoDir, met en place une séance de direction DRH 1x/semaine à laquelle participe le chef de service du CFor. Les besoins institutionnels émanant du CoDir sont discutés lors de cette instance.

La future Commission permanente de formation du CHUV sera appelée à se réunir une fois par mois. Voulu(e) comme une instance stratégique située entre le CoDir et le CFor, cette Commission sera amenée à établir une Directive institutionnelle en matière de formation, à émettre des recommandations quant au pilotage institutionnel de la formation en terme de ressources humaines, financières et matérielles. Enfin, cette Commission agira comme Revue de Direction annuelle du CFor.

D'autres instances (colloques, collèges, etc) réunissent, à un rythme régulier les cadres supérieur-e-s et intermédiaires des Directions métiers. Le CFor participe à un certain nombre de ces rencontres qui permettent aussi de recenser des besoins éventuels de formation. Fort de ces informations, le CFor propose au CoDir un catalogue de formation. Le CoDir du CHUV valide ce catalogue et définit le type de priorité à accorder aux cours proposés.

Les retours d'informations et souhaits des participant-e-s sont relayés dans les évaluations des cours mais ceux-ci concernent uniquement les collaborateur-trice-s qui participent à un cours. Il n'y a pas d'enquête systématique et exhaustive permettant aux collaborateur-trice-s du CHUV de s'exprimer sur leurs besoins de formation. Le développement de liens entre le système d'informations institutionnel (SIRH) permettra, à terme, de recenser ces informations via les éléments de l'entretien périodique individualisé annuel (EPI).

Le Centre des formations du CHUV est subventionné directement par l'enveloppe budgétaire reçue par le DSAS. Le CFor est attentif à se centrer sur les besoins internes et est soucieux de ne pas générer de "dumping" des coûts de formation en se mettant en concurrence avec des organismes non-subventionnés. Avant de développer un nouveau cours, l'offre du marché est étudiée. Lorsqu'une offre existante correspond aux besoins des collaborateur-trice-s du CHUV et sous réserve de l'approbation du prestataire de cette offre, cette dernière est publiée sur le site du CHUV et est répertoriée comme une "offre partenaire".

Toute une série de partenariats sont réalisés entre le CFor et d'autres organismes de formation (CEP, HES, UNIL, Hôpitaux, EC SA, etc) afin de mutualiser les ressources de formation et éviter la concurrence, dans un marché où la masse critique est souvent minimale.

Enfin, le CFor étant "Prestataire de formation" pour les Etudes postdiplômes en soins intensifs, domaine opératoire et soins d'anesthésie, il accueille des collaborateur-trice-s d'une quinzaine d'hôpitaux et cliniques de Suisse romande. Cette activité est aussi soumise à la signature de conventions.

3.2 Principes pédagogiques

3.2.1 Conception pédagogique

La définition de la formation continue retenue par le CFor s'appuie sur les articles de lois suivants² :

Art. 4 La formation continue couvre l'ensemble des activités permettant d'actualiser les connaissances et de répondre aux besoins des compétences actuelles et futures.

Art. 5 La formation continue couvre :

- a) la formation initiale qui permet à un-e nouveau-elle collaborateur-trice de se familiariser avec le domaine et l'environnement spécifique à son travail;
- b) le perfectionnement professionnel qui vise le

² Règlement sur la formation continue (RForm) de l'Etat de Vaud 172.31.2 (2002)

développement de compétences directement liées aux exigences professionnelles actuelles ou futures;
c) le perfectionnement non professionnel qui comprend toute activité de développement des compétences d'une personne qui ne sont pas directement liées à l'activité professionnelle. (RForm, 2002, art. 5)

Les prestations de formation d'adultes du CFor sont réalisées sous la responsabilité des RPF/RDO respectifs de chaque domaine/programme de formation. La conception pédagogique, établie par le chef de service, sert de base à la planification de toute nouvelle offre de formation.

La conception pédagogique unique est diffusée aux formateur-trice-s et intervenant-e-s du CFor. Les formateur-trice-s sont incité-e-s à se référer à ce document pour définir, de manière harmonisée, leurs planifications pédagogiques.

Chaque cours devrait faire l'objet d'une planification pédagogique intégrant les rubriques suivantes: titre du cours, responsable (coordinateur-trice), coordinateur-trice associé-e, intervenant-e-s, compétences/objectifs, lien entre l'apprentissage et l'activité professionnelle, type de progressivité, principaux contenus, principales méthodes d'enseignement, modalités d'évaluation, durée, points forts et points d'amélioration du cours.

Une partie de ces informations est reproduite sur les fiches descriptives de formation.

Pour les Etudes postdiplômes (EPD), cette planification pédagogique est intégrée dans les "syllabus".

3.3 Public-cibles/Admissions et interruption

Le profil type du client du CFor est un des 9'000 collaborateur-trice-s du CHUV pouvant exercer une activité dans le domaine médical, le domaine des soins, l'administration ou la logistique.

Les critères d'admission et/ou les pré-requis exigés sont bien documentés sur la fiche formation du CFor. Les catégories professionnelles telles qu'elles sont déclinées par la structure hospitalière sont génériques et supposent qu'une redéfinition, plus spécifique, soit mise en œuvre pour structurer l'offre du CFor.

En ce qui concerne les programmes d'intégration des nouveaux-elles collaborateur-trice-s, la procédure d'admission est gérée par la DRH au moment de l'engagement.

Pour les apprentissages, la procédure d'admission et d'interruption d'étude sont gérées par la DRH et sont liées au contrat d'apprentissage.

Pour les EPD et les Formations postdiplôme, cette procédure est décrite respectivement dans le Référentiel des EPD et le Règlement des formations spécialisées.

3.4 Objectifs/Contenus

Plusieurs modèles de planification pédagogique sont utilisés par les formateur-trice-s du CFor. Le CFor dispose d'une conception pédagogique qui clarifie l'ensemble des procédures de formulation d'objectifs, de compétence et de contenus, à laquelle les formateur-trice-s se réfèrent pour élaborer la planification de leur cours.

Ce modèle de planification pédagogique devrait intégrer une formulation standardisée des compétences et/ou objectifs d'apprentissage. Voir aussi le point : **3.2.1 Conception pédagogique**.

L'adéquation des objectifs d'apprentissage fait l'objet d'une évaluation de la satisfaction des participant-e-s:
-Les objectifs du cours sont clairement explicités
-Les objectifs du cours sont atteints

3.5 Méthodes/Médias

Les méthodes d'enseignement et d'apprentissage privilégiées sont décrites dans la conception de formation. Les évaluations de la satisfaction documentent le niveau de satisfaction des participant-e-s sur cet objet.

Lorsque des médias particuliers sont utilisés pour l'apprentissage autonome, la qualité de leur utilisation est garantie par :

- la clarification des pré-requis exigés chez les participant-e-s,
- une infrastructure fiable au niveau des serveurs et réseaux pour la sauvegarde et la distribution des contenus et des outils,
- des formateur-trice-s qui disposent de compétences relatives aux médias particuliers suffisantes pour élaborer des contenus adéquats au plan didactique et qui soutiennent les participant-e-s pendant leur apprentissage autonome (e-coaching),
- la définition des rôles et compétences des personnes impliquées dans l'utilisation des nouveaux médias.

Les activités d'apprentissage autonome sont :

- utilisées en fonction des compétences de la majorité des participant-e-s,
- soutenues par des moyens didactiques adaptés,
- favorisées par des mesures d'accompagnement (exercices supplémentaires, d'approfondissement, etc.),
- utilisées pour permettre aux participant-e-s de réfléchir sur leur mode d'apprentissage et les progrès effectués et leur permettre d'en tirer les enseignements nécessaires (autoréflexion).

3.6 Validation/Transfert

Le Centre des formations se soucie de l'intégration des apprentissages dans les pratiques professionnelles des collaborateur-trice-s. Le transfert des apprentissages prévu dans la planification des cours:

- est adapté pour la mise en œuvre dans le travail ou les activités de tous les jours (par exemple, compétences, connaissances, habilités, comportements),
- fait des liens avec des situations dans lesquelles les activités et les connaissances concernées sont demandées,
- est varié et en adéquation avec le thème.

De manière générale, les résultats des mesures de transfert sont discutés dans le cadre des Commissions adhoc.

Reconnu et annoncé comme une priorité stratégique 2014-2018 pour le Centre des formations, des mesures d'amélioration continue concernant le transfert des connaissances dans les compétences effectives des collaborateur-trice-s sont initiées par la Commission pédagogique du CFor, chargée d'assurer la formation continue interne de l'équipe enseignante sur ce thème.

4 Amélioration continue

4.1 Mesures et analyses

4.1.1.1 Au niveau institutionnel

Le CHUV dispose d'un tableau de bord hospitalier (TBH), fondé sur le concept de „Balanced Scorecard“. Ce TBH permet de mesurer l'atteinte des résultats en fonction d'objectifs fixés et d'identifier les sources d'amélioration selon 4 axes :

- Finance,
- Patients et partenaires,
- Organisation et résultats (processus internes),
- Ressources humaines.

Les données relatives aux indicateurs du TBH peuvent être déclinées aux niveaux des départements et leurs unités de base.

4.1.1.2 Au niveau du CFor

Le CFor dispose d'un tableau de bord, complété de façon quadrimestrielle par la responsable qualité. Avant chaque Commission Qualité, les responsables de programme/domaine (RPF/RDO) suivent leurs indicateurs et commentent leurs résultats dans le Tableau des mesures d'amélioration. Les résultats sont discutés lors de la Commission Qualité, validés par le chef de service du CFor, suivis et retranscrits par la responsable qualité dans le tableau d'auto-évaluation de l'activité du CFor (annuel).

4.1.2 Enquêtes de satisfaction

4.1.2.1 Au niveau institutionnel

Au niveau institutionnel, la cellule ESOPE mène des enquêtes auprès des collaborateur-trice-s et dont les résultats sont suivis par le CFor tant pour identifier les besoins et attentes des collaborateur-trice-s du CHUV en matière de formation que pour identifier le niveau de satisfaction des collaborateur-trice-s du CFor.

4.1.2.2 Au niveau du CFor

Des enquêtes régulières sur l'offre de formation et ses prestations auprès de la clientèle sont effectués. Ils comprennent comme critères d'évaluation notamment :

- l'information sur les cours
- les procédures d'inscription
- les locaux de cours
- si la clientèle recommanderait le cours
- etc.

Ces enquêtes font l'objet d'une synthèse qui est transmise au-à la formateur-trice ainsi qu'au-à la RPF/RDO pour information et éventuellement mise en œuvre d'une mesure d'amélioration.

4.1.3 Gestion de l'amélioration continue de la qualité du Centre des formations

La Commission qualité du Centre des formations regroupe un-e responsable par domaine/programme/processus (RPF/RDO) et permet de faire le point de façon quadrimestrielle sur les indicateurs, leur suivi et les mesures d'amélioration définies. Un PV reprend les thèmes traités et les décisions prises durant la Commission Qualité.

Les objectifs et indicateurs du processus sont déclinés dans le document d'auto-évaluation du CFor. Tous les quatre mois, la Commission qualité se réunit et passe en revue les résultats de chaque responsable (ou groupe de responsables) de processus et décide des mesures d'amélioration nécessaires. Ces résultats sont consolidés dans le tableau de bord du CFor. Le tableau de bord du CFor est constitué des

- 3 tableaux d'indicateurs (données significatives):
 - o indicateurs de fréquentation,
 - o indicateurs d'évaluation des cours,
 - o indicateurs de management
- un tableau de gestion de l'amélioration continue
- un tableau de bord de pilotage (annuel).

La responsable qualité reprend les résultats de l'année pour chaque processus et les reporte dans le tableau d'auto-évaluation qui est présenté de façon annuelle à l'audit EduQua. Cette auto-évaluation permet d'avoir une vision globale de l'activité du CFor et de son évolution.

Une fois par an, la Commission Qualité élargie (rassemblant l'ensemble des collaborateur-trice-s du CFor), permet d'informer l'équipe du CFor de l'avancée des objectifs du CFor et des mesures d'amélioration. Elle permet aussi de recueillir un feed-back sur les événements de l'année qui vient de passer. La Commission Qualité élargie fait l'objet d'un PV sommaire auquel s'ajoute les présentations faites lors de la séance.

L'ensemble des ces données font l'objet d'une synthèse annuelle présentée en revue de direction.

4.2 Gestion des plaintes, dysfonctionnements & propositions

4.2.1 Analyse gestion des risques

4.2.1.1 Au niveau institutionnel

La gestion des risques relatifs à l'activité hospitalière est sous la responsabilité de la direction médicale.

Elle est basée sur un principe uniforme pour l'ensemble de l'établissement. Elle vise à prendre les mesures nécessaires pour prévenir la réalisation des risques inhérents à l'activité de l'hôpital, en respectant les bases légales et le cas échéant le principe de proportionnalité, et à faire connaître ces mesures à l'ensemble des partenaires concernés.

Les principes et les modalités de déclaration, d'analyse et de gestion des événements indésirables et des accidents et incidents intervenant dans le cadre de l'activité hospitalière sont établis dans une directive institutionnelle. Elle s'inscrit dans la politique institutionnelle de gestion des risques et tend à développer une culture d'annonce des incidents et accidents. Cette directive va progressivement être mise en place au niveau de l'institution.

La gestion des autres risques, et notamment des finances, est sous la responsabilité de la Direction générale et la Direction administrative et financière. Le service d'audit interne est rattaché à la Direction générale. Sa mission principale est d'apprécier l'efficacité et l'adéquation des systèmes de contrôle interne destinés à maîtriser l'ensemble des risques. Ce service n'a en tant que tel pas de responsabilité opérationnelle.

4.2.1.2 Au niveau du CFor

La gestion des risques spécifiques au Centre des formations concerne :

- L'adéquation entre l'attractivité de l'offre, les besoins institutionnels et le développement de carrière des collaborateur-trice-s;
- la gestion des ressources humaines ; le niveau de qualification des formateur-trice-s tant dans leur domaine de compétence initiale (clinique, informatique, technique) que pédagogique ;
- la gestion des ressources financières : l'utilisation rigoureuse des ressources financières allouées et la maîtrise des coûts d'exploitation et de développement ;
- la capacité d'innovation en matière de nouvelles technologies et de méthodes pédagogiques modernes et performantes ;
- la capacité de remise en question et d'amélioration continue des prestations ;

La gestion de ces risques est traitée au niveau des différentes commissions internes, des bilatérales avec le Responsable des ressources humaines et le Directeur administratif.

4.2.2 Gestion des plaintes & dysfonctionnements

4.2.2.1 Au niveau institutionnel

Les principes et les modalités de déclaration, d'analyse et de gestion des plaintes sont établis dans une directive institutionnelle ([Gestion des événements critiques et indésirables \(incidents, faits graves et plaintes\) - RECI](#)). Cette gestion centralisée et informatisée des plaintes permet à une commission institutionnelle d'effectuer la revue des plaintes et de proposer d'éventuelles mesures d'amélioration. Tous-tes les collaborateur-trice-s du CFor ont la possibilité d'émettre le signalement d'un incident par le biais du RECI (Recueil d'événements critiques et indésirables), qui sera ensuite adressé à la répondant-e RECI du service et sera suivi par elle. La responsable qualité du service est la répondante RECI pour son service et fait également partie du groupe d'analyse RECI pour tout ce qui concerne la formation.

4.2.2.2 Au niveau du CFor

Le CFor dispose d'une répondant RECI (Recueil d'événements critiques et indésirables) déployé au niveau institutionnel. Le CFor respecte la directive institutionnelle RECI : [Gestion des événements critiques et indésirables \(incidents, faits graves et plaintes\) - RECI](#)).

Les canaux par lesquels sont adressés les plaintes et les dysfonctionnements sont variés, au choix du plaignant : direction du CFor, responsable qualité, responsables de programme/domaine ou collaborateur-trice du CFor. Pour certains programmes, des Commissions de recours sont prévues dans le référentiel de la formation concernée.

En cas de dysfonctionnement, le chef de service du CFor décide s'il y a lieu de procéder à une éventuelle mesure d'amélioration, mise en place et suivie par la responsable qualité le cas échéant.

4.2.3 Gestion des propositions d'amélioration/suggestions

Le CFor entretient un concept de retour d'informations, notamment par les formateur-trice-s eux-mêmes (évaluation des cours, commentaires oraux, colloques, etc.). Le site internet du CFor comporte également un

formulaire « Nous contacter » qui permet aux client-e-s de transmettre un commentaire, qui sera ensuite transmis à la responsable qualité du service. Les collaborateur-trice-s du CFor, quant à eux, ont la possibilité de transmettre leur retour lors des diverses Commissions ou directement au chef de service lors de bilatérales organisées à cet effet.

4.3 Certification, audits

4.3.1 Certification

4.3.1.1 Au niveau institutionnel

La directive institutionnelle « Management par la qualité » sert de référentiel pour la déclinaison de la norme ISO 9001:2008 dans l'Institution.

4.3.1.2 Au niveau du CFor

Le CFor est certifié selon la norme Eduqua 2012 pour l'ensemble de son offre de prestations.

Les 6 critères EduQua sont :

- des offres de formation qui satisfont le besoin général en formation et les besoins particuliers des clientes et clients ;
- des acquis de formation durables pour tous les participants ;
- une présentation transparente des offres de formation et des options pédagogiques ;
- des prestations orientées vers la clientèle, économiques, efficaces et efficaces ;
- des formateurs et formatrices engagé-e-s, au fait des développements les plus récents en méthodologie, en didactique et dans la matière enseignée ;
- le souci de garantir et de développer la qualité.

La norme EduQua 2012 décline ces 6 critères en 22 standards et renforce ses exigences en demandant un système de management par la qualité (SMQ). La responsable qualité et le chef de service bénéficient de l'aide et du soutien d'une répondante POS.

4.3.2 Audits

4.3.2.1 Au niveau du CFor

Le CFor, de par sa certification EduQua, est soumis de façon annuelle à un audit externe, réalisé par Proformations SA.

4.3.2.1.1 Audits externes

Le SMQ du CFor est audité selon les exigences EduQua 1 fois par an. Lors de l'audit, le tableau d'auto-évaluation de l'activité du CFor et le Manuel Qualité sont présentés, ainsi que les documents associés.

4.3.2.1.2 Audits internes

Les audits internes du CFor seront mis en œuvre dès la fin 2016. Ces audits seront planifiés par la responsable qualité, conformément à la norme EduQua et à la directive institutionnelle [Management par la qualité](#). Ils seront réalisés par des collaborateur-trice-s formé-e-s en audit. Cette planification, notamment tiendra compte des aspects suivants :

- Criticité du processus,
- Nombre de non-conformités associées au processus,
- Changement important dans l'organisation du processus,
- Nouveau processus.