

Ce guide est destiné à l'usage des conseillers et autres personnels travaillant dans les différentes cités des métiers du Réseau international des Cités des métiers et ne peut être utilisé dans un autre cadre sans autorisation et mention du soutien dont il a bénéficié.  
Il ne reflète que les points de vue du Réseau des Cités des métiers ; la commission européenne n'est pas responsable des informations qu'il contient.

## sommaire

### Edito

#### Petit historique de la qualité dans le réseau des Cités des métiers

Points de repères et exemples

Les projets AQOR et QuADEC 2010

La démarche qualité : des enjeux pour le réseau, des enjeux pour chaque Cité des métiers

Le point de vue de l'autorité de label

#### La démarche qualité « AMPLI » et ses étapes

Les différents acteurs en jeu

La grille qualité : socle de la démarche qualité AMPLI

Les étapes de la mise en œuvre de la démarche qualité AMPLI

La grille qualité.

Ce guide a été réalisé dans le cadre du projet AMPLI ; il est le fruit d'un travail collectif transnational, impliquant les partenaires suivants :

Città dei Mestieri e delle professioni di Milano, Milan  
Città dei Mestieri e delle professioni di Genova, Gênes  
Città dei Mestieri e delle professioni di Roma e Lazio, Rome et Lazio

Cidade dos Profissionais do Porto, Porto  
Porta 22, Espai de Noves Ocupacions, Barcelone

Ciudad de los oficios, Bidassoa Activa, Irun

Association Réseau Cité des métiers

Réseau des métiers des Pays gardois

Cité des métiers de Côtes d'Armor

Cité des métiers de Genève  
Cité des métiers de Haute-Normandie  
Cité des métiers de Marseille/ PACA  
Cité des métiers de Saint-Quentin  
Cité des métiers de Seine-et-Marne  
Cité des métiers de Nord Franche-Comté, Belfort  
Cité des métiers de Limoges et du Limousin  
Cité des métiers de l'Orne  
Cité des métiers de Nanterre  
Cité des métiers du bassin de La Rochelle  
Cité des métiers de Saint Quentin en Yvelines  
Cité des métiers de la région mulhousienne



Cette publication a été réalisée avec le soutien financier du Fonds Social Européen - Actions Innovantes Transnationales - Compétitivité régionale et emploi - 2007-2013 Axe 4 - Mesure 3.

-Projet Ampli (Amélioration mutuelle de la performance des lieux intégrés) convention n°2010-H43-UO.

Groupe de travail piloté par Olivier Rebeyrotte avec le concours du prestataire de service SIRAC

Coordination : Cité des métiers de Paris La Villette, Universcience

Coordination éditoriale : Bernadette Thomas - Copyright C. 2010, Paris





**La qualité**  
**dans une Cité des métiers**



Réseau  
**cités**  
des Métiers



## Jocelyn Meire

manager de la Cité des métiers de Marseille PACA

## Sergio Bollani

manager de la Cité des métiers de Milan

*Les Cités des métiers se veulent toutes pareilles..., mais chacune revendique ses différences.*

Le réseau des Cités des métiers est un réseau singulier. Un label, un concept, des principes de fonctionnement forts, centrés sur la primauté du service à l'utilisateur, le respect de l'anonymat, la pluralité des approches,...

Avec 27 structures sur les différents continents, des centaines de partenaires, au service des millions d'habitants des territoires qu'elles couvrent, les Cités des métiers constituent un réseau international qui vit, se développe et évolue sans cesse.

Directement confrontées aux questionnements récurrents des financeurs sur l'organisation d'un service public de l'orientation tout au long de la vie, les Cités des métiers ont fait le choix de l'innovation pour garder la maîtrise des évolutions à venir.

Dans ce contexte, le réseau a engagé il y a 18 mois, à l'initiative de managers de Cités des métiers, la mise en place d'une démarche qualité : Démarche de repérage des bonnes pratiques professionnelles portées par les Cités des métiers d'abord, elle est peu à peu devenue une démarche de reconnaissance de la spécificité du réseau des Cités des métiers. La démarche qualité du réseau des Cités des métiers n'est ni une « démarche d'évaluation » au sens strict du terme, ni une « démarche de contrôle ». Elle vise à créer des convergences dans les pratiques des Cités en s'appuyant sur les spécificités de chacune d'entre-elles.

Fondée sur une organisation originale mobilisant chaque Cité des métiers, membre du réseau, et instituant des référents qualité issus de nos équipes professionnelles, la démarche qualité du réseau Cité des métiers vise le développement d'une culture commune, comme moyen d'ajustement et d'amélioration des services rendus aux publics.

C'est pourquoi ce guide est organisé en deux parties avec un petit historique de la qualité dans le réseau d'une part, et une présentation de la démarche qualité AMPLI d'autre part.

Réseau

**cités**  
des Métiers

# Petit historique de la qualité dans le réseau des Cités des métiers

## LE POINT DE VUE DE L'AUTORITÉ DE LABEL

La question de la qualité a toujours été présente dans les Cités des métiers. De fait, trois systèmes de qualité au moins, sont naturellement à l'oeuvre, en co-existence, dans chaque Cité des métiers :

- la charte Cité des métiers avec ses principes, auxquels s'ajoutent les critères et le système de labellisation qui fonctionnent comme un cahier des charges à respecter,
- les démarches qualité propres à chaque partenaire intervenant dans les Cités des métiers,
- l'évaluation collective demandée par la gouvernance propre à chacune des Cités, qui souvent souhaite disposer d'un "tableau de bord" de l'activité et de son impact.

A ces éléments s'ajoutent des opportunités d'amélioration de la qualité apportées "au fil de l'eau" par le réseau, comme les situations d'évaluation ou de coaching par les pairs, ou encore, de reporting à l'occasion des événements du réseau ou devant le comité de label. Le fait que les Cités des métiers « écoutent » en permanence leurs usagers au travers des entretiens avec les conseillers apporte aussi un feed-back direct essentiel à l'analyse et l'amélioration de nos services.

Or, aujourd'hui, malgré cette profusion d'outils, la question de la qualité et de ses critères d'évaluation est sans cesse reposée par tous les décideurs, qui semblent trop souvent enclins à introduire un nouvel outil pour chaque nouveau texte réglementaire.

Comment alors éviter la complexification qui risque d'en résulter? Comment, au contraire, faire partager des visions et des outils communs à nos partenaires ? Comment éviter de se retrouver régulièrement contraint d'ajouter de nouveaux systèmes fondés sur des batteries d'indicateurs plus ou moins semblables, mais aussi plus ou moins différents ?

C'est pour répondre à ces questions qu'est mis en place, dans le cadre des projets AMPLI, une grille de référence renvoyant à des outils simples à mettre en oeuvre, fondée à la fois sur l'expérience de projets non spécifiques aux Cités des métiers, comme AQOR ou QuADEC, mais aussi sur les pratiques élaborées progressivement dans les différentes Cités ces dernières années. Voilà qui a un double mérite : intégrer des outils polyvalents légitimes au delà du seul réseau des Cités des métiers, mais aussi proposer un instrument peaufiné pour coller parfaitement aux spécificités du label Cité des métiers. Certes, l'utilisation d'une telle grille ne dispensera pas d'organiser, en complément des dispositifs de recueil des opinions des publics, un lieu d'écoute permanent du public. Ce sont toutes ces démarches qui contribuent sans conteste à forger la base d'une vision partagée, à la fois entre acteurs locaux, mais aussi au sein du réseau des Cités, en parfaite intelligence avec les autres réseaux nationaux, voire transnationaux. Pour un réseau fondé sur un label, ces questions sont essentielles.

## ●●● Points de repères et exemples

Les questions de l'évaluation et de la qualité des services rendus aux usagers ont toujours été présentes dans l'histoire des Cités des métiers. Plusieurs démarches ont été introduites, dès l'ouverture de la première Cité des métiers en 1993. C'est ainsi qu'en 1995, une étude ethnographique de ses usages fut réalisée qui s'appuyait sur 70 entretiens approfondis menés auprès des usagers, dans le but de mieux comprendre les stratégies développées par ces derniers pour s'approprier ce lieu et trouver des réponses

à leurs préoccupations. Cette enquête, comme d'autres processus d'évaluation, ont permis d'améliorer les modes de fonctionnement de la Cité des métiers de La Villette, tout comme ses aménagements.

Depuis, d'autres enquêtes ont suivi qui visaient à mesurer la qualité des services rendus et d'évaluer la perception par le public de certains paramètres, comme le temps d'attente, la compétence des conseillers, la qualité de l'écoute, la signalétique.

La plupart des Cités des métiers ont développé des actions d'évaluation, s'appuyant soit sur des enquêtes, soit sur des entretiens avec leurs usagers. Voici deux exemples illustrant ces démarches :

- Reprenant l'esprit des « Cercles de qualité », la Cité des métiers de Belfort a mis en place des groupes de parole pour recueillir l'avis de ses usagers. Pour ce faire, plusieurs fois par an, les usagers sont invités à s'exprimer au cours d'une discussion et donner leur appréciation sur le service, les difficultés rencontrées et les améliorations à apporter.

- De son côté, la Cité des métiers de la Villette lance régulièrement des enquêtes publiques de satisfaction. Pour celle de novembre 2009, les questions posées (principalement sous forme de QCM) correspondaient aux critères de la grille qualité élaborée dans le cadre des travaux AMPLI, limitée aux items pouvant d'adresser directement au public final.

Ce questionnaire a été administré selon deux protocoles (au total, une vingtaine de questionnaires par jour sur une semaine) :

- un questionnaire d'évaluation auto-administré, donné à l'utilisateur au sortir de l'entretien par le conseiller;
- une évaluation en face à face (l'enquêteur se tient à la sortie de la Cité des métiers et interroge les personnes qui en sortent définitivement).

Les résultats montrent que les deux méthodes conduisent, à peu de choses près, aux mêmes conclusions. Cependant, avec l'enquêteur, des réponses ouvertes viennent étoffer les éléments d'appréciation. En effet, alors que le premier questionnaire témoigne d'une très grande satisfaction de l'utilisateur, le deuxième met en évidence le fait que les usagers peuvent parfois se sentir « un peu perdus » dans les espaces, et que bien souvent, cela se conjugue avec des difficultés à se situer dans le monde qui les entoure, qu'il s'agisse du travail, des projets de vie que de la maîtrise de la langue.

Le dialogue, l'interaction entre enquêteur et usagers ont permis de savoir que le public était très réceptif à ce genre de démarche évaluative.

Il est probable que la gratuité des services, allée à la disponibilité des professionnels et à l'accessibilité des ressources, aient favorisé cette appréciation, tout comme le soin



apporté à l'aménagement des espaces. Plusieurs Cités des métiers se sont également impliquées dans des projets européens portant sur la qualité des services.

## ●● Les projets AQOR et QuADEC

### ●2007 : le projet AQOR

Ce projet européen visait à améliorer la qualité des systèmes, des pratiques professionnelles et des services d'orientation impliqués dans différentes régions européennes. En mobilisant leurs équipes sur ce projet, les deux Cités des métiers partenaires de ce projet (Milan et Marseille) cherchaient à faire monter en compétences leurs équipes et leurs professionnels. Ce faisant, elles ont clairement aidé à la structuration d'une démarche qualité partagée au sein du réseau des Cités des métiers.

## TÉMOIGNAGE

**Luca Riva** - responsable qualité à la Cité des métiers de Milan (Lombardie/Italie)

Le projet AQOR a permis de transposer les bonnes pratiques repérées, de les appliquer en terme de recherche sur des projets réels. Par exemple, nous avons revu les questionnaires aux usagers par rapport aux critères proposés : un questionnaire ciblé sur l'accueil, un autre sur les services d'orientation. Ce travail a permis un partage avec les autres partenaires. Au fond, ce qui est important dans ce projet, c'est l'élaboration collective des indicateurs. Ce processus d'élaboration est important, car, une fois abouties, les grilles d'indicateurs peuvent être transposées à d'autres.

Il y a des pays ou des régions qui n'ont pas fait ce parcours d'appropriation des valeurs et des critères de qualité. Il faut qu'ils le fassent. Mais il faut les aider à s'approprier les valeurs et critères comme s'ils les avaient inventées. En conclusion, il faut que tout le réseau investisse sur la question de la qualité, mais pour être efficace, il est indispensable de modéliser ce processus.

### ●2010 : le Projet QuADEC

Conduit en 2009 et 2010, en lien avec la Cité des métiers de la Villette, le Zukunft im Zentrum de Berlin et la Wiener Hochschule (Autriche), ce projet, financé dans le cadre de l'initiative Grundtvig, s'est intéressé à ce que pourrait être aujourd'hui « un bon système » d'orientation dans un contexte marqué par la politique européenne de développement de l'apprentissage tout au long de la vie et le développement de nouveaux services dématérialisés.

Sur ce point, les participants se sont posés différentes questions :

- la mobilisation d'outils via internet ou par téléphonie permet-elle de développer l'autonomie des usagers ?
- peut-on véritablement établir une relation de conseil à distance ?
- comment et où peut-on mesurer la qualité des services offerts et leur impact sur l'amélioration de l'orientation des publics ?
- a-t-on une meilleure qualité de l'orientation ?

Ces questions sont, bien entendu, au cœur des préoccupations des Cités des métiers.



## ●● 2010 : La démarche qualité : des enjeux pour le réseau, des enjeux pour chaque Cité des métiers

Au-delà de ces démarches initiées indépendamment, une réflexion collective sur la qualité a été entreprise à l'échelle du réseau en janvier 2009 à Porto, dans le cadre de la 3ème Winterschool. Il est apparu que cette démarche collective recelait des enjeux forts pour le réseau et pour chacune des Cités.



Au fil des réunions d'un groupe de travail « qualité » qui se sont tenues successivement à Milan, Paris, Barcelone, Paris encore, puis Rome, durant les années 2009-2010, les participants ont acquis la conviction que l'investissement du réseau sur la qualité entraînerait nécessairement l'implication de tous dans la durée, et toucherait progressivement, selon le rythme des priorités locales et partagées, tous les champs opérationnels ou fonctionnels des Cités.

### **Les enjeux stratégiques pour le réseau des Cités des métiers**

- Doter le réseau d'outils lui permettant de comprendre les pratiques locales et de les faire évoluer dans le respect des grands principes fondateurs des Cités des métiers : respect d'une approche pluridisciplinaire sous la bannière « Cité des métiers », anonymat, objectivité des informations transmises ou conseils apportés, adaptation des services à tous les publics.
- Développer au sein du réseau une véritable « culture Cité des métiers » fondée sur des références communes et des pratiques professionnelles partagées.
- Renforcer la légitimité du réseau auprès des instances et des équipes de chaque entité
- Faire connaître et reconnaître le réseau des Cités des métiers et ses spécificités dans le paysage éclaté de l'orientation tout au long de la vie.
- Gagner en crédibilité et en légitimité auprès des partenaires et des financeurs.

### **Les enjeux pour chaque Cité des métiers :**

- Améliorer et adapter les services rendus au public dans le respect des références communes et des spécificités du réseau des Cités des métiers.
- Instituer une démarche de professionnalisation active et permanente des intervenants
- Se donner les moyens d'apprécier, à fréquence régulière, la satisfaction des usagers.
- Partager avec les équipes l'intérêt de faire partie d'un réseau organisé comme moyen d'amélioration des pratiques professionnelles et de ce fait, augmenter la satisfaction des publics, des partenaires et des financeurs.

## LE POINT DE VUE



**Alain Jouneau** - *directeur de la Cité des métiers de Limoges et du Limousin*

Si l'on considère l'hétérogénéité des structures, la démarche qualité est un support pour échanger sur le fond des pratiques, mieux connaître les autres. On ne se connaît pas de manière approfondie ... mais les conditions d'échanges du réseau ne permettent pas vraiment de se connaître... les bases sont fragiles, nous n'avons pas assez de lignes directrices pour échanger sur les pratiques.

Si l'effet d'affichage est intéressant, la démarche qualité peut être utilisée pour se valoriser, mais, pour autant, même si cet enjeu existe, ce n'est pas une motivation suffisante... Si nous n'en avons pas d'autres, nous n'irons pas loin.

## TÉMOIGNAGE



**Lionel Beretti** - *coordinateur du Réseau des métiers des Pays Gardois*

Nous sommes organisés aujourd'hui en espaces déconcentrés. Tous les vendredis, les équipes se retrouvent. Cela permet d'analyser les demandes et les réponses apportées... On cherche ainsi à construire une cohérence dans les pratiques, tout au long de l'année. La démarche qualité va nous permettre de nous rapprocher des autres Cités, de nous sentir moins isolés, de nous sentir totalement partie prenante dans le réseau. Même si notre projet est atypique, nos pratiques ne sont pas si éloignées et elles sont conformes à ce qui se fait au quotidien dans une Cité des métiers. Au départ, nous ne nous sommes pas inscrits dans le groupe de travail "qualité", parce qu'à l'évidence, on ne peut s'inscrire dans tous les groupes à la fois. La qualité, ce n'était pas un souci en particulier, mais aujourd'hui nous nous sentons concernés. La qualité, c'est une recherche, une orientation pour, en ce qui nous concerne, travailler à l'équité territoriale avant tout. L'un de nos objectifs est l'adaptation des outils aux besoins de tous les usagers, pour développer l'autonomie des personnes.

En interne, il y a une dimension très claire : maintenir l'autonomie du conseiller et impulser un rythme de formation et d'intégration des partenaires et de tous les acteurs du territoire pour une mise à jour permanente des pratiques.



# La démarche qualité « AMPLI » et ses étapes

## INTERVIEW

**Bernadette Thomas** - *Chargée du label Cité des métiers, chef de projet AMPLI*

Dès l'avènement des premières Cités des métiers, la qualité des services rendus au public a été au coeur de nos préoccupations et son amélioration une exigence sans cesse renouvelée. Cette « obsession » de la qualité a été à l'origine de multiples projets ou initiatives portées par une ou plusieurs Cités des métiers qui se sont mises ensemble ou avec des partenaires extérieurs pour se donner un espace de réflexion et développer une expertise comme dans le cas des projets AQOR ou QuADEC. Depuis trois ans, nous avons pu saisir l'opportunité de financements du FSE destinés à soutenir des réseaux pour prendre du recul, mutualiser ces expériences et commencer à co-construire une démarche commune, adaptée aux besoins de notre réseau.

Au départ pour améliorer nos pratiques professionnelles, l'idée était de repérer, cartographier nos compétences, leur donner de la visibilité puis de travailler sur des méthodologies permettant leur mutualisation et l'optimisation des échanges.

A l'écoute des besoins et des priorités de chacun, d'un territoire à l'autre, d'un pays à l'autre, il est apparu notamment lors de la Winter School de Porto en janvier 2009 qu'au-delà de l'enrichissement que chaque Cité pouvait retirer de cette mise en commun des diverses pratiques d'auto-évaluation, il fallait sensibiliser tous les membres du réseau, se coordonner et travailler ensemble à la construction d'une culture partagée passant par la définition de nos propres critères de qualité. Ainsi sous l'impulsion du FSE, s'est fondée la décision d'une démarche commune à travers notamment les projets AMPLI. Une démarche pragmatique s'appuyant sur l'expérience des Cités des métiers les plus expérimentées ou les plus avancées dans la réflexion réunies dans un groupe dit « historique » s'est donc progressivement structurée. S'inspirant des travaux du projet européen AQOR initié par le Pôle Rhône-Alpes de l'Oriente (PRAO) une première grille d'indicateurs a été établie et testée auprès de douze Cités des métiers. Elle a abouti en 2009 à la production d'un « guide du manager » dont le présent guide constitue le prolongement naturel. En 2010, avec le concours d'un prestataire expert de cette méthode, le Groupe historique qualité a analysé les réponses et a proposé des améliorations à cette première grille. C'est cette nouvelle grille, simplifiée et mieux structurée afin d'en faciliter le remplissage, ainsi qu'un programme d'accompagnement validé par le bureau de l'association et de la constitution d'une « task force » qui sont ici proposés par le groupe de travail. Il restera encore à les mettre en oeuvre et à travailler sur la mesure de l'impact de la démarche. Ce guide n'est donc pas « le mode » d'emploi, il raconte que la démarche est en place et qu'elle se généralise. Il donne aux Cités les clés générales pour soutenir leur engagement dans la démarche.

## ●●● Les différents acteurs en jeu

La démarche qualité AMPLI, en tant que démarche d'un réseau, mobilise tous les niveaux d'organisation, et de ce fait, de nombreux acteurs et instances.

### Le Groupe historique Qualité

Ce groupe informel s'est constitué à l'occasion du groupe de travail mis en place dans le cadre du projet AMPLI 1. Il est composé de managers des Cités des métiers partenaires. Il assure, sous l'autorité de l'association Réseau des Cités des métiers et d'Universcience, la maîtrise d'ouvrage de la démarche qualité et donc, son pilotage général. Dans ce cadre, il définit les priorités de la démarche qualité au sein du réseau chaque année, il communique au réseau le cahier des charges annuel de la démarche et les échéances à tenir. Pour mettre en œuvre ses priorités, il crée un groupe technique inter-réseaux qualité (GTIQ) sur lequel il s'appuie.

### Le groupe technique inter-réseaux qualité (GTIQ)

Véritable maître d'œuvre de la démarche qualité, ce groupe est composé de dix personnes, les managers des Cités des métiers et les référents qualité, à parité. Il se réunit quatre fois par an pour suivre la mise en œuvre de la démarche au sein du réseau.

Les missions de ce groupe technique sont les suivantes :

- mise en œuvre du programme annuel de travail validé par le groupe historique qualité;
- accompagnement des Cités des métiers dans leur démarche de renseignement des indicateurs qualité;
- analyse des réponses aux grilles apportées par les Cités des métiers;
- retour auprès de chaque Cité des métiers, par un échange constructif sur les méthodes, formes, précision des preuves, proposition de développement de bonnes pratiques;
- rédaction d'une synthèse par Cité des métiers;
- appui aux Cités des métiers, demandeuses ou en difficulté : élaboration d'un plan d'action partagé avec des échéances (6 mois maximum);
- appui aux projets des Cités nouvellement labellisées,
- veille sur l'évolution de la grille qualité;

et donnera lieu à la réalisation d'un bilan annuel des travaux qui sera diffusé à l'ensemble des Cités des métiers.

### Les membres du groupe technique

Choisis par le Groupe historique qualité pour siéger pour deux années au sein du groupe technique, ce sont soit des managers, soit des référents qualité des Cités des métiers. Leur mission est d'assurer auprès des Cités des métiers la déclinaison du programme de travail annuel. Dans ce cadre, ils sont chargés d'assurer, en binôme, l'accompagnement opérationnel de deux à trois Cités des Métiers dans la démarche qualité. Outre le directeur, ils sont en contact étroit avec le « référent qualité » de chacune des Cités. Ils se rendent sur le terrain pour appuyer la démarche qualité engagé par une



Cité, en identifiant avec elle les points d'amélioration et en lui proposant un plan d'action partagé défini dans le temps.

### Le référent qualité

Chaque Cité des métiers choisit un référent qualité qui devient l'interlocuteur privilégié du groupe technique inter-réseaux qualité (GTIQ). Il coordonne la mise en œuvre de la démarche qualité en s'appuyant sur la grille d'indicateurs. Il applique le cahier des charges défini chaque année, en respectant les échéances, et en informant le GTIQ de toutes les difficultés rencontrées sur le terrain.

#### Profil du « correspondant qualité ». Celui-ci devra avoir :

- une vision globale et d'une bonne maîtrise du concept et des principes qui fondent une Cité des métiers
- une vision globale de l'organisation opérationnelle d'une Cité : accueil, conseil, documentation, organisation d'évènements,...
- une expérience de la relation aux publics et aux partenaires
- l'aptitude à la conduite de projet, l'animation de réunion et de groupes de travail
- des capacités de rédaction et un esprit de synthèse.

#### Mission

Interface du GTIQ, il (elle) facilite la compréhension de la démarche auprès des membres de son équipe.

Il (elle) rassemble et synthétise l'ensemble des informations liées à la qualité en lien étroit avec sa direction : renseignement de la « grille qualité », collecte et traitement des « éléments de preuves », ...

Personne ressource, il (elle) est chargé(e) de transmettre les informations descendantes et remontantes.

Il (elle) peut, en outre, - avec l'accord ou sur proposition de sa direction - être volontaire pour postuler au GTIQ :

Dans cette éventualité, il est nécessaire que le (la) candidat(e) prévoit une disponibilité de dix jours par an. Un engagement de deux ans est souhaité. Une bonne mobilité géographique est indispensable.

## ●●● La grille qualité : socle de la démarche qualité AMPLI

### La grille qualité

Cette nouvelle grille constitue le socle de la démarche qualité et est diffusée à chacune des Cités, il est recommandé d'impliquer l'ensemble de l'équipe pour la renseigner.

Le premier objectif est d'associer le plus grand nombre d'intervenants remplissant différentes Fonctions : accueil, documentation, conseil, organisation d'évènements, direction. Le deuxième vise à permettre la collecte la plus large possible des informations « éléments de preuve » ou « commentaires » qui susciteront la réflexion du collectif au sein de chaque Cité. Enfin, l'équipe impliquée en amont sera force de proposition pour alimenter les axes de progrès et/ou contribuer aux améliorations. En effet, cette grille peut être utilisée comme un outil de construction collaborative et de réflexion collective.

Une fois renseignée, elle sera renvoyée au groupe technique inter-réseaux (GTIQ) accompagnée des documents qui auront été sélectionnés pour compléter ou argumenter les réponses. Après analyse de cette grille, le groupe technique fera un retour à la Cité des métiers. Cette grille est susceptible d'évoluer chaque année au vu de l'analyse qu'en fera le Groupe historique qualité.

#### LE POINT DE VUE DE **Jocelyn Meire** Directeur de la Cité des métiers de Marseille PACA

La grille qualité a une utilité managériale. Elle représente une sorte de capitalisation, car elle permet de classer, de regrouper bon nombre d'éléments pour l'ensemble des équipes autour du concept de Cité des métiers et des incontournables.

Il s'agit de faire partager les pratiques et une culture à nos équipes, qui sont multiples.

Au final, la démarche est censée conduire à un niveau de service de qualité égal pour l'ensemble des Cités, ou pour l'ensemble des activités. Dès lors qu'on se rapproche des professionnels, on obtient de la qualité.

### Les critères qualité

Ils constituent la colonne vertébrale de la grille « qualité ».

Les 26 critères retenus ont été répartis en 3 thématiques constitutives de l'activité d'une Cité :

- l'offre de services aux publics
- les ressources et moyens mobilisés en quatre volets : ressources humaines, pilotage, organisation, communication
- la Cité des métiers dans son environnement

### Les indicateurs « qualité » ou de « satisfaction »

Les indicateurs mesurent le positionnement de la Cité par rapport à chacun des vingt six critères.

Ils sont organisés en trois niveaux :

- **l'indicateur fondamental** : indicateur essentiel au bon fonctionnement d'une Cité, il reprend ce qui constitue « les fondamentaux » d'une Cité des métiers.
- **l'indicateur de progrès interne** : indicateur qui relève de la responsabilité de l'organisation interne de la Cité des métiers (management, organisation interne,...)
- **l'indicateur de progrès externe** : indicateur qui relève du fonctionnement de la Cité avec ses partenaires et/ou le réseau des Cités des métiers

N.B : le choix a été fait de ne pas recourir à des indicateurs de « performance » proprement dits.



### Méthode de renseignements de la grille « qualité

Chacune des réponses à l'un des indicateurs doit se matérialiser par « oui / non » et doit être justifiée par des éléments de preuves. Il n'y a pas de réponses type. L'effort doit être concentré sur l'argumentation des réponses.

## ●●● Les étapes de mise en œuvre de la démarche qualité AMPLI

### Lancer la démarche qualité

Le groupe historique qualité transmet chaque année à l'ensemble des Cités des métiers le programme de travail de l'année en matière de qualité, les objectifs d'améliorations recherchées et les évolutions de la grille qualité.

#### Point de vigilance

Le temps moyen nécessaire pour répondre en équipe aux 62 indicateurs de la grille qualité, ainsi qu'apporter les « preuves » afférentes, est compris entre 1/2 journée et 1 journée. Si à l'issue d'une journée complète de travail, la grille n'est pas totalement renseignée, contactez votre référent au groupe technique.

### Renseigner la grille qualité

C'est un moment clé pour chaque entité Cité des métiers.

Cette étape doit être réalisée dans un délai de six semaines. Elle est coordonnée en interne dans chaque site par le référent qualité, sous l'égide de son manager.

Le référent qualité choisira les moyens utiles pour renseigner la grille dans les délais impartis. Il cherchera dans tous les cas à effectuer ce travail de manière collective, en associant au minimum un(e) chargé(e) d'accueil, un(e) documentaliste, un(e) conseiller(e). Pour se faire aider, il pourra à tout moment contacter un référent du groupe technique (GTIQ).

### Analyser et dépouiller les grilles

A compter de l'envoi de la grille à chaque Cité, le Groupe Technique Inter-Réseaux Qualité dispose de trois mois pour réaliser la synthèse. Les dix membres du groupe devront se répartir à deux ou trois le travail.

Chacune des 27 Cités des métiers connaîtra son interlocuteur et pourra le solliciter en tant que de besoin, pour un conseil ou une explication sur la démarche qualité.

L'analyse et le dépouillement seront coordonnés, afin de permettre simultanément un retour pour chaque Cité, ainsi qu'un retour pour l'ensemble du réseau.

La synthèse permettra de mettre en lumière des résultats de chaque thématique : constats, écarts, proposition d'amélioration, plan d'action par Cité, ou échanges de pratiques, d'outils. Il pourra être envisagé un accès à de tous à chaque grille.

### Proposer des pistes d'amélioration

Au vu de l'analyse précédente, le GTIQ proposera des lignes directrices qui pourront éventuellement prendre la forme de la signature d'un « contrat d'accompagnement » identifiant les objectifs et, au besoin, les modalités d'intervention d'un membre du GTIQ.

### Mutualiser les expériences

Une fois par an, lors de la winter school, l'ensemble des référents qualité seront invités à participer à une réunion de bilan annuel de la démarche qualité.

Cette réunion permettra d'affiner la démarche qualité, de favoriser les échanges de pratiques et de dresser les grandes priorités de l'année à venir. L'ensemble des participants de la démarche seront associés au bilan.

### **L'investissement de chaque Cité des métiers dans la démarche qualité : une implication raisonnable**

Chaque Cité des métiers est invitée à s'engager dans la démarche :

- Mobilisation du référent qualité : 1 journée de réunion par an avec le réseau + 2 jours pour préparer et coordonner le remplissage de la grille chez soi.
- Mobilisation de l'équipe de la Cité des métiers pour renseigner la grille qualité (prévoir 1/2 à 1 journée en fonction du nombre de participants)

et plus si affinité ! : mise à disposition du référent qualité pour s'impliquer dans le GTIQ (compter environ 10 jours par an).

# La grille qualité

AXE 1 : OFFRE DE SERVICES AUX PUBLICS	
Indicateurs	
1 Les usagers sont informés et guidés pour choisir et utiliser au mieux les services qu'ils cherchent ou dont ils ont besoin	4.1 Votre CDM respecte-elle l'impartialité des conseils donnés?
1.1 Les usagers sont-ils informés de la charte des CDM?	4.2 Votre CDM respecte-elle l'anonymat du conseiller et de l'utilisateur?
1.2 Est-ce que votre CDM mesure que les usagers sont informés et guidés?	4.3 Exploitez-vous un questionnaire de satisfaction des usagers?
2 Les conseillers ont assez de temps à consacrer à l'écoute de chaque usager	4.4 Les informations données sont-elles systématiquement - «sourcées»? - pluralistes ?
2.1 Arrive-t-il que les usagers doivent attendre dans votre CDM ?	5 On utilise le retour d'expérience des publics
2.2 Arrive-t-il que le conseiller doive écouter l'entretien à cause du flux?	5.1 Votre CDM tient-elle compte du retour d'expérience des publics pour améliorer l'efficacité des services?
3 Le service est ouvert à tous les types de publics	5.2 Votre CDM tient-elle compte du retour d'expérience des publics pour construire un programme périodique d'événements
3.1 Vos tableaux de bords mesurent-ils la répartition par âge, par sexe, par niveau de qualification et par statut ?	6 La capacité d'accueil et la fréquence des événements (ateliers, forums, expos, conférences....) sont adaptés à la demande des publics
3.2 Mettez-vous en place des actions spécifiques en fonction des publics?	6.1 Exploitez-vous des questionnaires de satisfaction de vos événements?
3.3 Les horaires d'ouverture sont-ils adaptés aux attentes des différents publics?	6.2 Les événements «peu remplis» sont-ils remis en cause?
4 Les informations et les conseils donnés sont impartiaux et respectent les choix des utilisateurs.	6.3 Les événements saturés sont-ils démultipliés ?

AXE 2 : CONVERGENCE DES RESSOURCES ET MOYENS (volet Ressources humaines)	
Indicateurs	
1 L'équipe de la CDM possède les compétences appropriées pour offrir une gamme de services à tous publics.	
1.1 Chaque collaborateur a-t-il une fiche de poste?	
1.2 Indicateur de progrès interne: Existe-t-il un plan de formation ?	
2 L'orientation et les informations fournies sont impartiales et le service respecte la liberté de choix de l'utilisateur. Le service veille à la discrétion et à la confidentialité.	
2.1 Respectez-vous les préconisations des réglementations "informatique et liberté" ?	
2.2 Indicateur de progrès interne: Testez-vous l'impartialité de vos conseillers dans l'exercice de leurs missions (questionnaire aux usagers, usagers mystère...)?	
3 La CDM met en place des actions de convergence pour développer une culture et des pratiques communes	
3.1 La CDM organise-t-elle des réunions régulières?	
3.2 La CDM dispose-t-elle d'un système d'informations interne partagé ?	
3.3 La CDM organise-t-elle des temps de formations pour ses équipes? (échanges et analyse de pratiques, bourse d'échanges, formation...)	
3.4 Les membres de l'équipe ont-ils les guides du réseau des CDM (collection AMPLI) qui les concernent ?	
4 La CDM dispose et met en œuvre une procédure d'accueil pour l'ensemble de ses nouveaux collaborateurs.	
4.1 Existe-t-il une procédure pour assurer l'intégration de chaque nouveau collaborateur? (accueil, référent, formation, outils...)	
5 Tous les professionnels (conseillers, administratifs et techniciens) s'impliquent dans la production des événements.	
5.1 Indicateur de progrès interne: Veillez-vous à la participation des professionnels dans la production des événements, ainsi que des partenaires de la CDM?	
6 Le ratio coût/efficacité de chaque événement est mesuré	
6.1 Mesurez-vous l'efficacité d'un événement?	
6.2 Mesurez-vous le coût et les moyens mobilisés sur vos événements ?	

( volet pilotage)

Indicateurs
1 La CDM défini des axes de développement à moyen et long terme
1.1 La CDM dispose-t-elle d'un plan stratégique?
1.2 Ce plan stratégique résulte-t-il d'une convergence des partenaires?
1.3 Ce plan stratégique fait-il l'objet d'une validation formelle?
2 La CDM s'est dotée d'outils de pilotage
2.1 Indicateur de progrès interne: La CDM possède-t-elle un tableau de bord?
2.2 Indicateur de progrès interne: La CDM travaille-t-elle avec ses partenaires à partir de ce tableau de bord?
2.3 Indicateur de progrès interne: Le tableau de bord est-il co-construit avec les partenaires?
3 La gouvernance de la CDM est multi partenariale
3.1 Les partenaires "incontournables" sont-ils présents dans vos instances ? Qui sont-ils ?
3.2 Avez-vous d'autres partenaires que des administrations ou des collectivités locales (cci, ong, branches, opca, associations, entreprises...)?

(volet organisation)

Indicateurs
1 La CDM répond à tous les questionnements liés aux thématiques des pôles (métiers, emploi, formation, orientation, création d'activité...)
1.1 Vos thématiques de pôles couvrent-ils tous les champs de préoccupations des publics ? (métiers, emploi, formation, orientation, création d'activité...)?
1.2 Vos ressources documentaires sont-elles organisées par pôle?
1.3 La fonction conseil est-elle organisée par pôle?
1.4 Favorisez vous les évènements inter-pôles?
2 La CDM met à la disposition du public des moyens variés pour recueillir l'information

2.1 La CDM met-elle à disposition des moyens techniques ? (salles d'atelier, espaces pour le travail individuel et collectif, imprimante, photocopieuse, ordinateurs...).
2.2 Une même information peut-elle être obtenue par différents canaux? (conseil, documentation, ateliers, sites internet...)
3 La CDM s'inscrit dans une démarche de veille permanente pour améliorer ses ressources et les adapter à la diversité des publics.
3.1 Indicateur de progrès interne: Une organisation a-t-elle été mise en place pour assurer la veille documentaire?

(volet communication)

Indicateurs
1 La CDM informe les publics du programme des événements et des activités.
1.1 Existe-t-il un programme, des activités ou événements?
1.2 La CDM a-t-elle mis en place des supports réguliers et des listes de diffusion?
2 La CDM informe ses partenaires sur le programme
2.1 La CDM informe-t-elle ses partenaires sur le programme des événements et des activités et les mobilise-t-elle pour le relayer?
3 La CDM informe ses publics sur les activités des partenaires
3.1 La CDM a-t-elle mise en place un système d'information pour communiquer sur les actions développées par ses partenaires?
4 La CDM utilise une signalétique adaptée à tous les publics
4.1 La CDM utilise-t-elle une signalétique organisée par pôle, claire, lisible et utilisable pour tous les publics?
5 La CDM rappelle systématiquement son appartenance au réseau
5.1 La CDM utilise-t-elle le logo «Cité des métiers» dans tous ses supports et sa signalétique? (bâtiments, courrier, carte de visite, papier en tête, standard téléphonique, pages jaunes, site internet, flyers...)

### AXE 3 - LA CDM ET SON ENVIRONNEMENT

Indicateurs
1- La CDM développe des partenariats
1.1 La CDM est-elle impliquée dans les évènements significatifs de son territoire?
1.2 Pouvez vous citer 3 évènements que vous considérez comme exemplaires ?
1.3 Les partenaires "incontournables" s'impliquent-ils dans l'activité de la Cité?
1.4 Y'a t'il des évènements que votre CDM réalise seule?
2 L'implication de tous les partenaires dans la programmation périodique est proactive
2.1 A quel moment les partenaires sont-ils impliqués dans vos actions? (en amont, pendant, après)
3 Votre CDM participe à des projets au niveau régional, national ou européen
3.1 Indicateur de progrès externe: Votre CDM participe-t-elle à des projets au niveau régional, national ou européen?
3.2 Indicateur de progrès externe: Sollicitez-vous des moyens financiers supplémentaires pour gérer ces projets?
3.2 Indicateur de progrès externe: Obtenez-vous des moyens financiers sur ces projets ?
4 La CDM participe à la vie du réseau des Cités des métiers
4.1 La CDM participe-t-elle aux projets proposés par le réseau des Cités des métiers?
4.2 Indicateur de progrès externe: La CDM consulte-t-elle régulièrement les outils collaboratifs (site web de partage des informations,...)proposés par le réseau ?
4.3 Indicateur de progrès externe: La CDM alimente-t-elle régulièrement les outils collaboratifs (site Web de partage des informations,...) proposés par le réseau?
4.4 Mobilisez-vous les ressources du réseau pour vos activités et vos projets ?
4.5 La CDM implique-t-elle l'ensemble de ses équipes dans la vie du réseau?