

# INDICATEUR 32



## Mesures d'amélioration continue

■ **Indicateur CRITIQUE** (« super-indicateur ») — Ne peut faire l'objet que d'une non-conformité majeure.  
Dernier indicateur du référentiel, il ferme la boucle du cycle PDCA (Plan-Do-Check-Act).

Critère 7 : Recueil et prise en compte des appréciations et réclamations — Amélioration continue

*« Le prestataire met en œuvre des mesures d'amélioration à partir de l'analyse des appréciations et des réclamations formulées par les parties prenantes aux prestations délivrées. »*

Catégories concernées : AFC, CBC, VAE, CFA (indicateur commun).

## NIVEAU ATTENDU

Démontrer la mise en œuvre d'une démarche d'amélioration continue fondée sur l'analyse des appréciations (indicateur 30) et des réclamations (indicateur 31), débouchant sur des actions concrètes, planifiées, mises en œuvre et évaluées.

### L'auditeur vérifie le cycle PDCA complet :

- PLAN : Analyse des appréciations et réclamations → identification des axes d'amélioration → plan d'action
- DO : Mise en œuvre effective des actions correctives et préventives
- CHECK : Mesure des effets des actions mises en œuvre (indicateurs de suivi)
- ACT : Ajustement et pérennisation des améliorations

### Points clés :

- L'amélioration doit être tracée et documentée, pas seulement déclarative
- Les actions d'amélioration sont datées, assignées à un responsable, avec un délai de mise en œuvre
- Les résultats mesurables des actions menées sont attendus

Pour les nouveaux entrants : L'auditeur vérifie à l'audit initial la formalisation du processus d'amélioration continue. La mise en œuvre sera auditée en surveillance.

## ÉLÉMENTS DE PREUVE — EXEMPLES CONCRETS

### Plan d'amélioration :

- Tableau de suivi des mesures d'amélioration structuré : axe d'amélioration, origine (appréciation/réclamation), action prévue, responsable, délai, indicateur de suivi, résultat, statut
- Plans d'action pluriannuels formalisés
- Comptes rendus de revue de direction ou revue qualité

### Analyse des appréciations :

- Synthèse statistique des évaluations de satisfaction avec identification des tendances
- Analyse des réclamations récurrentes et identification des causes racines
- Comparaison des résultats sur plusieurs périodes (évolution des indicateurs)

### Preuves de mise en œuvre :

- Documents modifiés suite à une action d'amélioration (programmes, supports, procédures) avec dates de révision
- Comptes rendus de réunions qualité abordant les actions d'amélioration
- Bilans annuels des actions menées avec résultats obtenus
- Évolution des indicateurs de satisfaction après mise en œuvre des actions

**Exemple concret :**

- Constat : satisfaction sur les conditions matérielles à 3.5/5 → Action : renouvellement du matériel informatique (15 postes) en mars 2025 → Résultat : satisfaction remontée à 4.3/5 au S2 2025 → Statut : action réalisée et efficace

| Non-conformité mineure                                                                                                  | Non-conformité majeure                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Cet indicateur ne peut PAS faire l'objet d'une non-conformité mineure</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Absence de démarche d'amélioration continue ou démarche partielle</li> </ul>                                           |
|                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Absence de mise en œuvre des mesures d'amélioration à partir de l'analyse des appréciations et réclamations</li> </ul> |
|                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Pas de lien démontré entre les appréciations/réclamations et les actions correctives</li> </ul>                        |

## QUESTIONS DE L'AUDITEUR ET RÉPONSES ATTENDUES

| Question de l'auditeur                                                       | Réponse attendue / Bonne pratique                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Comment mettez-vous en œuvre votre démarche d'amélioration continue ?</b> | Notre démarche suit le cycle PDCA. Chaque trimestre, nous analysons les résultats de satisfaction (indicateur 30) et les réclamations (indicateur 31). Les axes d'amélioration sont identifiés, priorisés et inscrits dans notre plan d'amélioration avec un responsable, un délai et un indicateur de suivi. Les actions sont mises en œuvre, puis leur efficacité est mesurée lors du bilan suivant. |
| <b>Pouvez-vous me montrer votre plan d'amélioration ?</b>                    | Voici notre tableau de suivi (montrez). En 2025, nous avons identifié 12 axes d'amélioration : 8 issus des évaluations de satisfaction, 3 des réclamations, et 1 d'un audit interne. 10 actions ont été réalisées, 2 sont en cours. Pour chaque action, vous voyez l'origine, la description, le responsable, le délai, l'indicateur et le résultat mesuré.                                            |
| <b>Pouvez-vous me donner un exemple concret d'amélioration réalisée ?</b>    | Suite à un taux de satisfaction de 3.5/5 sur les supports pédagogiques, nous avons refondu l'ensemble de nos supports en 2025 : passage au format interactif, ajout de vidéos, mise à jour des contenus. Résultat : la satisfaction sur cet item est passée à 4.4/5 au S2 2025. L'investissement de 8 000 € a été tracé et validé. L'action est clôturée et pérennisée.                                |
| <b>Comment mesurez-vous l'efficacité de vos actions d'amélioration ?</b>     | Chaque action est associée à un indicateur de suivi mesurable. Par exemple : évolution de la note de satisfaction sur l'item concerné, diminution du nombre de réclamations sur un sujet, amélioration du taux de réussite. Nous comparons les résultats avant et après l'action. Si l'amélioration n'est pas significative, nous analysons les causes et ajustons l'action.                           |
| <b>En tant que nouvel entrant, comment démontrez-vous votre processus ?</b>  | Nous avons formalisé notre processus d'amélioration continue : le cycle PDCA est documenté, le tableau de suivi des actions est prêt, les indicateurs de suivi sont définis, et la revue qualité trimestrielle est planifiée. En l'absence de données d'activité, nous démontrons la robustesse de notre système. Sa mise en œuvre effective sera vérifiée lors de l'audit de surveillance.            |

*Conseil pratique : L'indicateur 32 est un « super-indicateur » critique. L'auditeur attend un cycle PDCA complet et tracé, pas des intentions. Montrez le lien concret entre les appréciations/réclamations reçues et les actions d'amélioration mises en œuvre, avec des résultats mesurables. Le tableau de suivi des actions est votre pièce maîtresse.*