

La qualité de la formation professionnelle continue en ses formes et ses usages

Instrument de contrôle ou de régulation
du « marché » de la formation ?

Recherche de réponses à des questions soulevées par mon activité

- Politique d'agrément de dispositifs de formation : tension entre innovation et normalisation ?
- Participation aux travaux de normalisation de la formation professionnelle NF : traduction du concept de qualité, issu du monde industriel, dans le secteur des services ?
- Productions de référentiels-qualité dans le réseau des Greta : ce que normaliser veut dire ? causes et effets d'une prolifération des référentiels ?
- Consultant et auditeur, en situation d'observer des positions et jeux d'acteurs : Qu'est-ce qu'auditer ? Ce que qualité veut dire au quotidien dans une organisation ?

Un débat récurrent : Qualité, efficacité de la formation ?

- 1970/1985 : le contrôle d'une profession non réglementée (création du GNC)
- 1985/2000 : l'agrément des organismes et réflexion sur l'achat de formation : émerge la normalisation de la qualité et la labellisation, « soft law » en alternative à la menace d'une « hard law » (*amendement Goasguen, 1995*)
- 2000/2013 : de l'instruction préalable au Code des marchés : la régulation du système de formation (cohérence de l'intervention publique dans le champ de la formation)
- 2013/... : III^e acte de la décentralisation

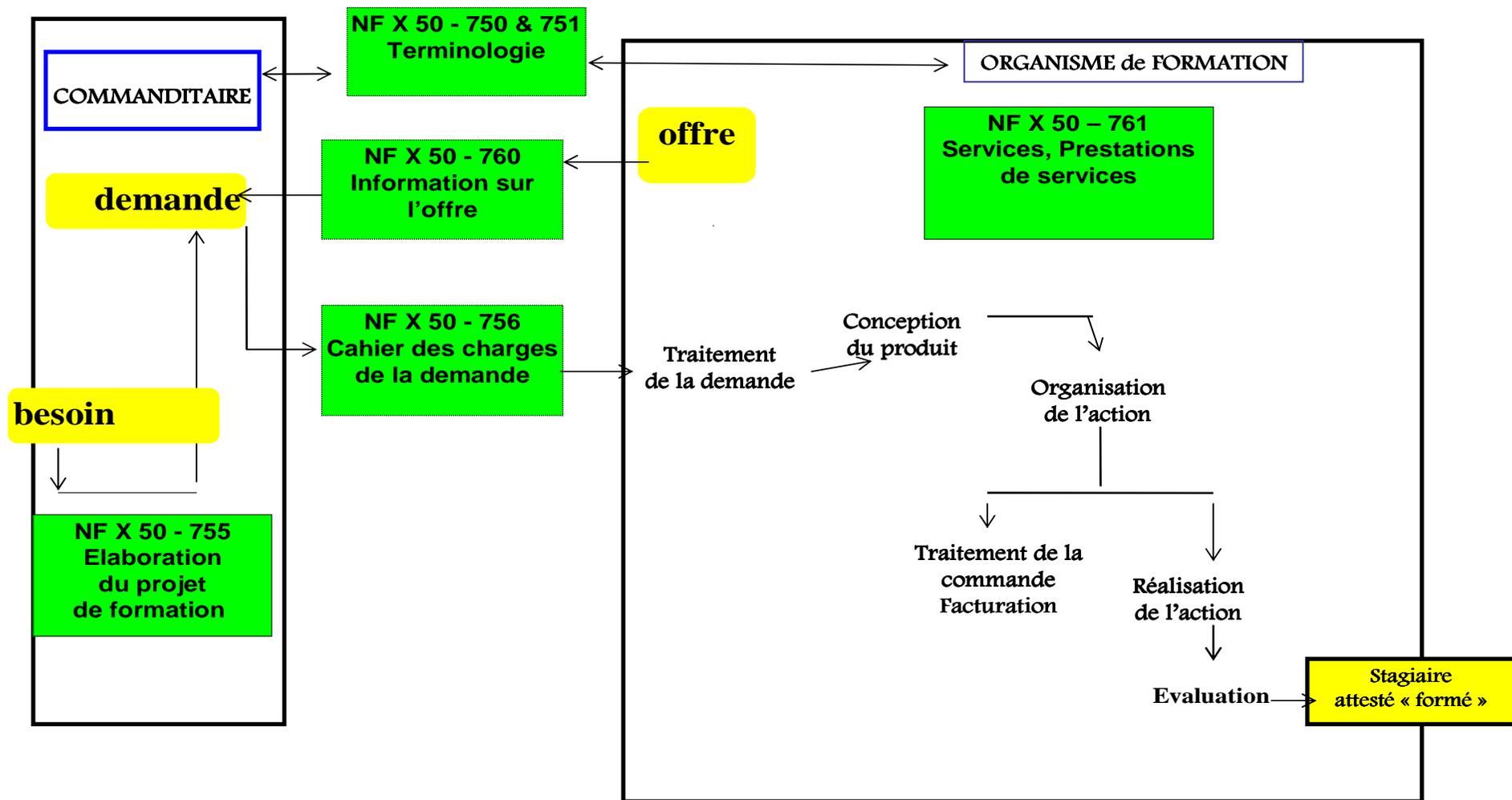
Depuis 2000, les termes de la discussion sur la qualité et la formation ont évolué

- La qualité dans les entreprises : passer d'une logique de contrôle à une dynamique de management
- Problématique de la formation :
moins l'éducation permanente et la qualification de la main d'œuvre
que la construction de la compétence, puis la sécurisation des parcours
- Mais toujours : la relation formation/emploi

Politique du signe de la qualité

Créée dans les années 90, la marque NF service formation ne perce pas. Pourquoi ?

- La norme = un consensus. Soit le plus petit dénominateur commun. Laisse ouvertes beaucoup de questions.
- Facilite la transaction et l'accord. Mais quel est le lieu le plus adéquat de cette transaction : international, national, local ?
- La certification de la qualité a émergé en 1994 comme un marché économique (à l'occasion de la publication des normes NF sur la formation professionnelle).
- Mon hypothèse : La Qualité est un instrument de la gouvernance de l'appareil de formation : sceau de la gouvernance régionale sur le territoire / vs maîtrise des têtes de réseau sur leurs affiliés.
- Les normes Afnor sont utilisées comme « normes outils »



didier possoz

Prolifération de référentiels

qui éclairent différemment la qualité, selon qu'ils concernent :

- le système politique de formation (ex : CERAQ, LOLF)
- le management de la qualité dans les entreprises (ex : ISO 9001)
- la chaîne des processus de servuction (ex : NF Services)
- le management de la qualité dans un organisme de formation, faisant place à l'apprenant (ex : CFPPA, GretaPlus, Eduqua, ISO 29990)
- l'ingénierie de formation (ex ISO 10015) + guides techniques
- l'ingénierie de dispositifs (AIO, formation individualisée, APP, FFOAD, Alternance, VAE, bilans de compétences).
- des engagements de services (chartes GFC BTP, GARF, etc.)
- la qualification d'un prestataire (ex : OPQF, ICPF)

Au niveau régional

- Dans leur champ de responsabilité politique (niveau meso), on observe une concertation davantage qu'une coordination entre les régions sur leurs politiques « qualité de la formation », territorialisées et inscrites dans une dynamique historique depuis maintenant 30 ans
- 27 monographies seraient à constituer si l'on veut analyser les politiques régionales.

Une convergence

Les politiques publiques de formation

- s'inscrivent dans un cadre macro-économique
- sont transférables aux recommandations de l'Unesco et de la Commission européenne (stratégie de Lisbonne et *cadre de référence pour l'assurance qualité dans l'enseignement et la formation professionnelle* CERAQ, 2009).

Problématiques des politiques régionales

- La qualité de la formation ne touche pas que l'activité des organismes de formation
- Elle implique la mise en relation de tous les commanditaires (Région, Etat, branches et entreprises) acteurs de la situation économique sur les territoires : capacités à analyser les besoins, à contractualiser, à construire des cahiers des charges ouverts sur des champs diversifiés d'initiatives, à piloter le système au vu d'orientations partagées, à suivre et à évaluer, à capitaliser les pratiques.
- Et d'agir avec tous les opérateurs (AIO, prescripteurs, OF, entreprises d'insertion, ...)

Critères de la Q de la formation

(sources : CNFPTLV, *jalons formation professionnelle*, juin 2012. Analyse des CPRDFP)

- *1. Prendre en compte les besoins des territoires, le contexte économique, le marché du travail, les mutations économiques et sociales, les évolutions des métiers et des qualifications*
- *2. Proposer une offre de service d'accueil, information, orientation (AIO) cohérente et coordonnée tout au long de la vie :*
 - développer des portails de l'AIO, mettre à disposition des outils communs d'information sur les activités, les métiers, les offres d'emploi, les formations, coordonner les acteurs, f
 - fédérer les réseaux de l'AIO pour proposer une offre de service d'orientation de proximité, labéliser
 - former les acteurs

- **3. Donner à tous accès à un premier niveau de qualification :**
- lutter contre le décrochage scolaire par la mise en place d'outils de repérage et de suivi des décrocheurs,
- prévenir et traiter les sorties du système éducatif sans qualification et/ou sans diplôme et les étudiants en situation d'échec,
- lutter contre l'illettrisme.
- **4. Développer l'alternance et l'apprentissage**

5. Construire la sécurisation des parcours professionnels

- • lever les freins à l'accès à la formation par
- - des aides à la mobilité,
- - l'accompagnement individualisé à la construction de projets, l'accompagnement vers le premier emploi, l'accompagnement des parcours et des transitions professionnelles
- • qualifier les publics les plus fragiles pour les conduire vers une insertion ou une réinsertion durable, ce qui conduit à proposer de :
 - - mieux articuler les financements entre Région, Pôle Emploi, OPCA/OPACIF par des conférences ou comités de financeurs, des fonds régionaux de formation...
 - - accompagner les entreprises (TPE PME) par une aide à la construction du plan de formation, une information sur les différents dispositifs,
 - développer la GPEC (territoriale): mettre en cohérence les besoins en qualifications et en emplois des entreprises, des publics et des territoires, anticiper les mutations économiques,
 - développer la VAE et l'accès à la certification, notamment titres et diplômes inscrits aux RNCP par une meilleure coordination régionale entre acteurs concernés.

6. Faire évoluer l'offre de formation vers plus de lisibilité et l'adapter aux besoins

Dans le cadre de l'élaboration de la carte des formations :

- favoriser l'équilibre des voies de formation et la complémentarité de l'offre de formation (sous statut scolaire, apprentissage, contrat de professionnalisation et formation continue),
- favoriser les passerelles entre les voies de formation, la mixité des parcours et des publics,
- modulariser les contenus pour individualiser les parcours,
- favoriser l'innovation pédagogique,
- permettre d'acquérir la maîtrise des connaissances de base, des compétences-clés,
- maintenir une offre de proximité diversifiée,
- mettre en réseaux les établissements de formation, mutualiser les moyens et les plateaux techniques en formation initiale et continue,
- améliorer les conditions d'hébergement et de restauration,
- promouvoir un enseignement supérieur dynamique et attractif, démocratiser l'accès et la réussite dans l'enseignement supérieur.

7. Mieux coordonner les politiques de formation professionnelle

- rechercher la complémentarité des financements, organiser l'ingénierie financière,
- articuler les programmations (exemple Pôle Emploi/Région),
- améliorer la gouvernance en raison de la multiplicité des acteurs impliqués

8. Développer l'expertise et les outils d'observation au service des décideurs sur

- -l'offre de formation régionale,
- -l'accès à la qualification, les parcours, l'insertion, les décrochages,
- - la relation emploi/formation, les métiers en tension, les besoins d'emploi et des compétences.

Vis-à-vis des OF ?

- la manière de s'y prendre
 - le mode d'exercice du pouvoir
 - la nature et l'objet de la transaction
 - les caractéristiques du compromis provisoire construit tant avec les services de l'Etat qu'avec les corporations professionnelles régionales (quand elles existent), les médiateurs, les organismes prestataires
- aboutissent à une nécessaire distinction des pratiques déployées.

5 types d'approche

- la commandite, associée à cahier des charges
- l'encadrement de l'assurance-qualité référée à ISO
- la marque du territoire, via des référentiels locaux
- la contractualisation d'objectifs
- l'animation d'échanges des bonnes pratiques.

Chacun de ces choix dénote une posture prise vis-à-vis des opérateurs.

1 – Posture de commandite

- Le donneur d'ordre institutionnel édicte un cahier des charges et attend du prestataire une conformité aux attentes qu'il exprime.
- Y sont associées des « exigences qualité »
- Ce premier type, issu du Code des marchés, est plus ou moins prégnant dans les pratiques selon que d'autres postures alternatives sont ou non adoptées.

2 – Encadrement de l'assurance qualité

- Par recherche d'un isomorphisme avec le tissu industriel, les organismes de formation sont incités à viser une certification ISO 9001.

La Lorraine en a fait une expérimentation pionnière, entre 1993 & 1998),

Suivie par la Picardie (1998/2003)

3 – Marque propre au territoire

Des référentiels et des labels régionaux sont élaborés

- Certaines régions , pour ce faire, travaillent en relation avec les services déconcentrés de l'Etat (ex : Limousin, Haute-Normandie, Provence-Alpes-Côte d'Azur).
- D'autres ont davantage marqué leur autonomie de pouvoir régional (Rhône-Alpes), en visant le cas échéant à établir un consensus avec d'autres commanditaires tels que les OPCA et le Pôle emploi (Languedoc-Roussillon).

4 - Contractualisation

Le Conseil régional vise la négociation d'objectifs. C'est la régulation par la co-production qui est privilégiée, sous plusieurs formes :

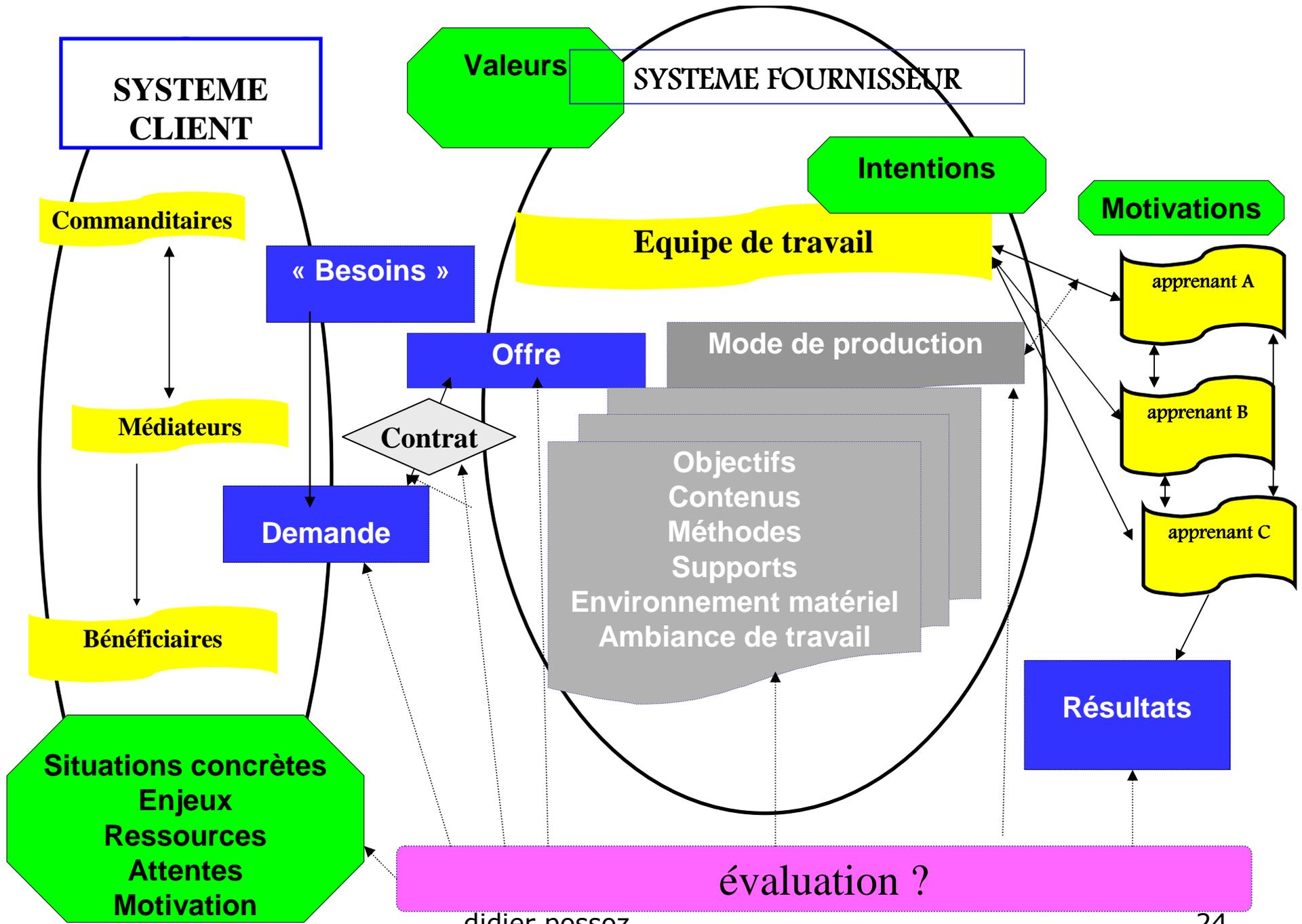
- la concertation et la contractualisation avec les têtes réseau des organismes de formation (Ile de France, Nord-Pas-de-Calais).
la négociation de chartes-qualité bilatérales avec les réseaux d'organismes de formation (Pays de Loire) ou les branches professionnelles (Basse Normandie) ;
- l'élaboration d'une politique en responsabilité partagée avec d'autres acteurs impliqués à un titre ou à un autre sur la chaîne de l'ingénierie (CPRDFP)

5 – Animation en réseau des OF

- la Région cherche à améliorer le processus de formation. Attaché tant au management de la qualité dans les organismes et au caractère singulier de l'acte de formation et à sa qualité intrinsèque, le conseil régional s'attache à favoriser les échanges de bonnes pratiques et la formation des acteurs, via le CARIF ou son équivalent ((Lorraine, Poitou-Charentes)
- Dans cette dynamique, circonscrite à un mode singulier de production de la formation et d'aménagement du territoire éducatif, de nombreuses Régions (Aquitaine, Auvergne, Bretagne, Franche-Comté, Midi-Pyrénées, ...) participent à la structuration d'un réseau d'organismes aptes à mettre en oeuvre des dispositifs et des ressources de formation ouverte et à distance.

L'évaluation de la qualité

- Qu'évalue-t'on ?
- Et qui évalue quoi ?



Sous ce modèle de la servuction : Quelle conception de la formation ?

Approche par l'ingénierie :

- un produit, résultat d'un travail « sous contrôle », situé au regard d'un objectif de formation attendu
- une situation, par mise en relation de différents acteurs dans un cadre donné
- un processus, chaîne d'activités
- Un dispositif institué, système organisé intégré dans une réalité sociale.

La qualité d'un parcours ?

- L'idée de parcours relève du processus formatif, du mouvement en sa part aléatoire, ouverte. Il met en perspective une combinatoire de diverses étapes possibles, de transitions, un cheminement à choix multiples tant en termes d'objectifs à atteindre qu'en combinaison de diverses modalités de réalisation.
- Le parcours est fait de recherche d'informations, d'orientation, d'arrêts pour bilans, de temps de reconnaissance d'acquis, de moments de formations diverses qu'elles soient de remise à niveau, de qualification, de perfectionnement, formelles et informelles.
- Il exploite les ressources éducatives disponibles, explicitement dédiées ou non à la formation (milieu professionnel, OF, entreprises d'insertion, activités sociales, ...)
- Le parcours est fait de découvertes, de jeux du hasard, occasion de l'enhardissement ; il laisse place au risque, à l'imprévu.

Le questionnement sur la qualité porte alors sur :

- les résultats du processus : identités, capacités, connaissances compétences construites, représentations transformées
- les opportunités et la faisabilité effective ouvertes par le système de formation à favoriser la combinatoire d'étapes, de transitions, de cheminement à choix multiples d'objectifs à atteindre, de combinaison de diverses modalités de réalisation
- l'accès de chacun aux informations, à l'orientation, à des arrêts pour bilans, à des temps de reconnaissance d'acquis, à des moments de formations diverses qu'elles soient de remise à niveau, de qualification, de perfectionnements, formelles et informelles
- la pertinence des programmes, cours, ou modules institués.

En adéquation avec les attentes du tissu social et économique

**Je vous
remercie
de votre attention**

