

Journées d'information
et d'échanges de pratiques pour les Conseils régionaux



Obligation, démarche ou culture: comment les régions s'approprient la qualité ?

26 et 27 novembre 2015
conseil régional d'Ile de France

Journées d'information
et d'échanges de pratiques pour les Conseils régionaux



Atelier 2 : Une démarche alliant qualité globale de l'offre de formation et qualité de l'orientation-conseil en région Bourgogne.

Au regard de la diversité des attentes, la région Bourgogne présente son choix d'une approche plus globale pour tenter de concilier un objectif national partagé d'amélioration de la qualité du service rendu en matière de formation et d'orientation professionnelles (arrêtés relatifs à la qualité des formations et à la mise en place du CEP) avec le renforcement constant des compétences des régions sur ces domaines depuis 30 ans.

- Introduction
- D'où l'on vient
- Des évolutions qui s'accélèrent ; un environnement plus complexe
- Une approche plus globale
- La démarche
- Vers une nouvelle culture professionnelle ?

PROBLÉMATIQUE

Les professionnels de la formation ont dès les années 80, initié et mis en place des démarches qualité, sans pour autant qu'il existe de réglementation en la matière.

Au fil des années, cela a conduit au développement d'une production de normes, labels, de marques appliqués à la formation et à la rationalisation des procédures de commande et d'achat dans le cadre de mise en concurrence. Cette rationalisation s'est traduite par l'application du code des marchés publics, puis par le développement de démarches qualité initiées par les financeurs au premier desquels les conseils régionaux. Ces actions ont eu pour objet d'optimiser leur processus de commande : repérage et qualification des organismes, élaboration d'un cahier de charges, mise en place d'indicateurs de réussite, professionnalisation des acteurs, évaluation des actions de formation... Les démarches qualité développées par les conseils régionaux visent aussi bien à l'amélioration de la formation dispensée en apprentissage, que celle dispensée dans le cadre de la formation continue, des formations sanitaires et sociales. Les prestations financées dans ce cadre répondent principalement aux besoins économiques analysés sur les territoires.

Toutefois, la loi du 5 mars 2014 en introduisant dans le code du travail, un article sur la qualité des actions de la formation professionnelle et le décret du 30 juin 2015 associé, qui fixe 6 critères, relancent le débat sur la qualité. Ils confient notamment aux régions, la mission de s'assurer de la capacité des prestataires de formation, à dispenser une formation de qualité.

La finalité affichée est d'apporter à chaque bénéficiaire, la formation la plus pertinente par rapport à ses objectifs et la plus efficiente par rapport aux moyens engagés ... Le bénéficiaire voit désormais sa place reconnue au cœur du système, avec l'introduction du critère de «recueil et de la prise en compte des appréciations rendues par les stagiaires sur les formations suivies» De plus, la loi allie la qualité à l'orientation en prévoyant que la région établit un cahier des charges sur le fondement de normes de qualité pour pouvoir reconnaître des organismes participant au SPRO.

Cette réforme questionne donc l'approche qualité. Ces journées seront l'occasion de s'interroger sur :

- Les stratégies régionales sur la qualité doivent-elles être revues au regard des nouveaux critères fixés avec la réforme de la formation, quelles nouvelles approches envisagent-elles ?
- La qualité ayant été pendant longtemps l'affaire des services gestionnaires de la région, faut-il aller au-delà pour montrer que la qualité ne repose pas uniquement sur le contrôle de l'efficience de l'investissement réalisé ?
- La prise en compte de la satisfaction du bénéficiaire des formations est-elle réellement un nouveau critère à intégrer dans la démarche qualité par la région ?
- Quel impact sur l'organisation interne des régions, doit-on aller vers une approche plus globale et partagée de la stratégie qualité dans les différents services de la région ?

D'où l'on vient

Démarche qualité dans le cadre du PRDF
2004-2010

Démarche qualité dans le cadre du PRDF 2004-2010 : un objectif de renforcement de la qualité de la formation professionnelle avec pour ambition d'apporter un certain nombre d'assurances à chaque bénéficiaire:

- Garantie que la formation sur laquelle il se trouve répond précisément à ses besoins,
- Garantie du niveau de qualité et de qualification de cette formation,
- Garantie de bénéficier d'un accompagnement vers l'emploi renforcé et de disposer des moyens qui lui permettront d'accéder et de suivre cette formation dans les meilleures conditions.

Des finalités affichées:

- Mieux qualifier les publics prioritaires et favoriser leur retour vers l'emploi,
- Passer d'une qualité trop peu définie et reconnue à une qualité précise et maîtrisée,
- Construire une dynamique d'amélioration,
- Aboutir à une élévation effective des prestations servies au stagiaire.

Des modalités classiques:

Un référentiel pour définir 13 engagements, selon 4 axes et 3 niveaux de réalisation (partiellement réalisé et documenté ; totalement réalisé et documenté ; non réalisé et/ou non documenté). Selon une temporalité progressive : 4 engagements en 2009, 8 en 2010, 11 en 2011 et les 13 engagements réalisés et documentés en 2012.



Des évolutions qui s'accélèrent, un environnement plus complexe

Une prise de conscience que si cette démarche présentait des points positifs, elle devenait insuffisante pour prendre en compte les évolutions d'un secteur d'activité auquel les partenaires sociaux et l'Etat fixaient des objectifs ambitieux

Démarche qualité dans le cadre du PRDF2004-2010 : Une phase d'évaluation de cette démarche (fin 2012) fortement impactée par l'environnement :

- Nouveau CPRDF 2011-2015,

- Nouvelles orientations nationales :

- Projet de convention-cadre présenté par le ministre REPENTIN en **octobre 2012**, qui développe dans son point 4 la qualité de l'offre de formation : « Il importe que les acheteurs publics et les OPCA harmonisent les critères de qualité auxquels ils soumettent les organismes de formation au regard:

- Des conditions d'accueil et d'information des stagiaires,

- Des exigences d'organisation de la formation (individualisation, organisation en parcours, visée de certification des formations...)

- Des mêmes critères de mesure de résultat des actions (suivi à 6 mois, objectifs d'insertion dans l'emploi...)

Ces éléments pourraient donner lieu à l'élaboration d'une charte qualité commune à tous les financeurs [...] »

- Discours du président de la République du **4 mars 2013** à Blois : [...] « Un véritable système de certification, d'évaluation et de validation sera mis en place qui garantira l'efficacité des prestations délivrées. [...] Un système jugé complexe, cloisonné, inégalitaire, et il est temps de procéder aux rééquilibrages nécessaires. [...] Le gouvernement devrait s'appuyer sur deux leviers : une affectation plus importante des ressources de la formation professionnelle vers les demandeurs d'emploi, ce qui suppose que l'Etat, les partenaires sociaux et les Régions acceptent de consacrer plus de moyens à cette priorité, et une rationalisation des rôles entre les Région et pôle emploi »

Démarche qualité dans le cadre du PRDF 2004-2010 :
Une phase d'évaluation de cette démarche (fin 2012) fortement impactée par l'environnement :

- De mise en place d'un SIEG dans le cadre du service public régional de la formation professionnelle,
- De renouvellement de nos conventions d'objectifs et de moyens pluriannuelle avec les missions locales, de perspective d'élections régionales en mars 2014,
- D'évolution des contractualisations en cours avec les branches professionnelles (COT, CapEco,...),
- ...

Démarche qualité dans le cadre du PRDF 2004-2010 :

Démarche qui présente des points positifs, mais insuffisante pour prendre en compte les évolutions d'un secteur d'activité auquel les partenaires sociaux et l'Etat fixaient pour objectif non seulement de faire en sorte que tout actif dispose à minima d'un 1^{er} niveau de qualification professionnelle mais également qu'il puisse progresser d'au moins un niveau de qualification au cours de sa vie professionnelle, tout en sécurisant le plus possible les transitions professionnelles, dans le cadre de la FPTLV :

- ANI et loi de 2009 relative à l'orientation et la formation professionnelle tout au long de la vie avec : création du FPSPP ; portabilité du DIF ; nouveau dispositif POE, ...
- ANI et loi de 2011 relative à la sécurisation professionnelle avec la création du contrat de sécurisation professionnel CSP qui fusionne et remplace les conventions de reclassement personnalisé CRP et les contrats de transition professionnelle CTP,
- ANI de décembre 2013 et la loi du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale avec la création du CPF, du CEP de l'entretien professionnel, ...).

Sans oublier l'objectif assigné en 2013 au système éducatif de tout faire pour diminuer le décrochage scolaire, et l'institution, en parallèle, d'une obligation fixée à l'Etat de permettre à tout élève d'obtenir un niveau de formation reconnu au niveau V (Loi d'orientation et de programmation pour la refondation de l'école de juillet 2013).

Aborder cette question de la qualité uniquement sous l'angle de l'action de formation nous a donc vite semblé insuffisant car ne prenant en considération qu'un élément d'un ensemble plus large d'un secteur d'activité qui évolue rapidement et peut donc être perçu comme de plus en plus complexe.

Une approche plus globale : Pour se donner les moyens d'appréhender cette complexité... (« L'environnement devient éminemment complexe » - Cyril Pattegay, directeur du département ressources d'Uniformation à l'occasion du Comité national d'orientation et de suivi des Ateliers de pédagogie personnalisée le 17 novembre dernier).

Illustration de cette complexité avec la Loi NOTRé du 7 août dernier à propos des nouveaux articles du code du travail L6123-3, L6123-4 et L6123-4-1.

Par ailleurs, le code du travail est très clair pour évoquer le SPE :

Article L5311-2 : le service public de l'emploi est assuré par [...]

Article L5311-3 : la région participe à la coordination des acteurs du service public de l'emploi sur son territoire dans les conditions prévues aux articles L.6123-3 et L.6123-4

Article L5311-3-1 : L'Etat peut déléguer à la région [...] la mission de veiller à la complémentarité et de coordonner l'action des différents intervenants [...], sans préjudice des prérogatives [...]

Concernant l'orientation professionnelle, le code du travail est moins « catégorique » que pour le SPE :

Article L6111-3 : L'Etat et les régions assurent le service public de l'orientation tout au long de la vie. L'Etat définit, au niveau national, la politique d'orientation des élèves et des étudiants [...]. La région coordonne les actions des autres organismes participant au service public régional de l'orientation [...].

Une approche plus globale

(Re)questionner les préoccupations en
matière de qualité

Une approche plus globale pour s'interroger autour de:

- La diversité des attentes des publics bénéficiaires, des acheteurs-financeurs, des partenaires du SPRO, etc. ,
- La lisibilité et la visibilité de l'offre de formation en région (conventionnée, privée, outils de communication, ...),
- L'ensemble des dispositifs d'accès à la qualification professionnelle et/ou à l'emploi, sous contrat de travail (apprentissage, contrat de pro, emploi d'avenir, contrats aidés type CUI CAE ou CIE,...) ou pas (programme régional de formations collectives, dispositifs individuels type AIF ou chèque formation, POE-I ou POE-C, dispositifs de raccrochage scolaire EN, ...),
- Leur articulation et/ou complémentarité (formations courtes d'adaptation des compétences pour les DE peu éloignés de l'emploi vs formations longues CRB, formations initiales vs formations de spécialisation, ...),

Une approche plus globale pour s'interroger autour :

- Des modalités pédagogiques mise en œuvre (individualisation-personnalisation-adaptation des parcours, alternance centre-entreprise, FOAD, ...),
- Du partenariat entre acteurs (OF, « outils de branche », membres de l'AIO, chargés de développement économiques des territoires ou des consulaires / apprentissage, ...),
- Des différences « d'efficacité » constatées entre les dispositifs individuels d'accès à la formation (chèque formation, CIF, ...) et les actions collectives de formation,
- Des responsabilités et missions de chacun des acteurs : individus, membres de l'AIO, organismes de formation, financeurs-acheteurs, ...

Une approche plus globale pour s'interroger autour :

- De la finalité et du rôle de la formation professionnelle à la lumière des futurs schémas issus de la loi Notre (SRDEII et SRADDT),
- De la mesure des acquis des stagiaires, de leur bien-être, de la satisfaction des enseignants-formateurs, ... dont on sait, grâce aux comparaisons internationales, que les variations constatées d'un pays à l'autre s'expliquent par des approches différentes de l'action de la formation, de son organisation et de son fonctionnement,
- De l'adaptation des OF à ces évolutions : combien de dossiers PIA sur la formation, montée en compétence des formateur et des organisations, passage d'une culture « scolaire » de la formation à une culture de « développeur », quelles évolutions des pratiques individuelles ou collectives, ...

La démarche

Le cadre, une réflexion partagée, un travail collégial, ...

La démarche : le cadre

- Les orientations du CPRDF 2011-2015 « L'action publique doit être guidée par la coordination des actions et leur mise en synergie, pour une cohérence globale et une complémentarité des interventions de chacun. Les financements mobilisables seront ainsi optimisés pour une meilleure efficacité »
- Plus spécifiquement l'orientation III : *Rechercher la cohérence entre les voies de formation* « Le CPRDF doit être l'occasion d'opérer une approche globale de la formation sur le territoire. Cela induit une prise en compte de tous les publics et de l'ensemble des voies de formation, quel que soit le secteur d'activité. Pour constituer un véritable cadre stratégique en matière de formation professionnelle initiale et continue, le CPRDF doit définir des priorités et objectifs d'éducation, et soulever la question de leur financement. L'ensemble des dispositifs d'accompagnement nécessaires à la mise en place de parcours de formation tout au long de la vie doit être envisagé dans ce cadre. [...] La mise en cohérence a également pour objectif la validation des parcours de formation par une certification reconnue au RNCP. L'articulation entre enseignement secondaire et supérieur, formation initiale et formation continue, doit faire l'objet d'une attention particulière ».

Un incontournable : positionner le CRB en tant « qu'acheteur » de formation au même titre que l'ensemble des acteurs (d'où l'accompagnement par un tiers)

20130322 Synthèse de la
réunion du 18 mars avec les
acheteurs de formation.ppt

[recueil Qualité CRB_5oct2013.pdf](#)

[Tableau criteres CRB PEB Direccte MAJ Oct2015.xls](#)

[CCAP 2016 VERSION FINALE.pdf](#)

Un cadre d'intervention partenarial adapté et partagé

Champs:

De l'AIO

et

de la FORMATION

CPRDF / CCREFP

Région,
Etat,
Partenaires sociaux,
OP/OPCA,
AIO & Prescripteurs,
OF,
...

Objectif CPRDF
Démarche visant la
« qualité globale »,
de la prescription jusqu'à
l'offre de formation

Autonomie des acteurs
=
Prise de décision

évolutions et
adaptations
des dispositifs

modalités et
rythmes à
définir

retours d'expérience,
collégialité,
échanges contradictoires,
...

La démarche : deux piliers complémentaires et indissociables

- **La qualité globale de l'offre de formation (recueil des attentes partagées, signé en novembre 2013 et intégré dans les CCAP 2014),**

- **Une « prescription » de qualité appuyée sur un « recueil » des conditions d'accès aux dispositifs élaboré conjointement avec la DR PEB et la Direccte en juillet 2013**

Une présentation régionale aux acteurs concernés le 22 juin 2014 en présence de Philippe DOLE

Un point faible sur le volet de l'animation: plus de poste dédié et SPRO via AMO

Vers une nouvelle culture professionnelle ?

Un point central souligné en introduction : La finalité affichée est d'apporter à chaque bénéficiaire la formation la plus pertinente par rapport à ses objectifs et la plus efficiente par rapport aux moyens engagés... Le bénéficiaire voit désormais sa place reconnue au cœur du système. D'où la question posée dans les éléments de problématique de la prise en compte de la satisfaction du bénéficiaire des formations.

Les arrêtés relatifs à la qualité des formations et à la mise en place du CEP définissent les conditions qui doivent permettre de tendre vers cette finalité (sur l'ensemble du territoire) en reconnaissant au bénéficiaires des « droits » à un parcours d'orientation et/ou de formation professionnelles de qualité.

2 normes AFNOR récentes complètent le panorama : NF X50-760 du 27 décembre 2013 (dont le résumé indique : « Le présent document décrit et fournit des recommandations pour présenter l'information sur l'offre des organismes de formation [...] » et NF X 50-750 du 15 août 2015 (dont le résumé indique : « Le présent document a pour objectif de permettre aux organismes de formation et aux donneurs d'ordres-entreprise, organisation- de mieux se comprendre grâce à un vocabulaire normalisé. Ce langage, spécifiquement défini, aidera à la clarté de la relation et à l'ajustement de l'offre et de la demande de formation en vue d'assurer la qualité de la prestation. Le présent document assure la lisibilité de toutes les autres normes relatives à la formation professionnelle. »

Un changement de culture...

Autant d'éléments qui structurent un cadre national (et des outils de mise en œuvre) destiné à remettre le bénéficiaire au cœur du système en lui reconnaissant des « droits »; ce qui revient, en symétrie, à fixer des « obligations » aux « prestataires de services » qui interviennent sur ce champ de l'AIO et de la formation professionnelle, mais également aux acheteurs-financeurs en matière d'évaluation des moyens qui sont consacrés à ces politiques publiques et leurs résultats.

... qui ne peut pas reposer uniquement sur une démarche de labellisation et/ou certification (AFNOR, OPQF, labels régionaux, ...) des organismes de formation.

La matinée d'Actualité organisée par Centre Inffo sur ce sujet le 30 juin dernier était particulièrement éclairante, en soulevant d'ailleurs bien des questions pertinentes; comme le fait que l'activité des « offreurs » de formation est règlementée mais pas la profession, ou l'équité de traitement si absence de cohérence entre des « niveaux » géographiques et/ou institutionnels des démarches de certification ou de labellisation (OPCA, GretaPlus, Certif-LR, ...), ou encore en matière de responsabilités des financeurs (obligation de moyens vs obligation de résultat), ...

... Déjà à l'œuvre dans d'autres domaines d'activité

Où ces questions de cadre réglementaire d'intervention, de « droits de l'utilisateur », de satisfaction du « bénéficiaire », de mesure de la « qualité des prestations délivrées »,... font partie de la pratique quotidienne des professionnels de ces domaines.

La qualité dans le domaine de la santé : L'aspect réglementaire et organisationnel

- Un Bureau « qualité et sécurité des soins » au sein de la Sous-direction du pilotage de la performance des acteurs de l'offre de soins, elle-même au sein de la DGOS du Ministère des affaires sociales, de la santé et des droits des femmes (Cf. arrêté du 20 février 2015 fixant les conditions dans lesquelles l'établissement de santé met à la disposition du public les résultats, publiés chaque année, des indicateurs de qualité et de sécurité des soins; complété par l'instruction N° DGOS/PF/2015/139 du 27 avril 2015 relative aux modalités pratiques de mise en œuvre à la disposition du public par l'établissement de santé, des résultats des indicateurs de qualité et de sécurité des soins),

- Un décret du 27 février 2014 relatif à l'enquête de satisfaction des patients hospitalisés I-SATIS (Art.1 : Les établissements de santé exerçant une activité de médecine, chirurgie ou obstétrique évaluent annuellement la satisfaction des patients hospitalisés en mettant en œuvre l'enquête de satisfaction des patients hospitalisés dénommée « I-SATIS ». Les établissements de santé utilisent un questionnaire dont le modèle est fixé par arrêté du ministre chargé de la santé.),

- Un guide à destination des usagers « Usagers, votre santé, vos droits » en date du 12 novembre 2014 (<http://www.sante.gouv.fr/le-guide-pratique.html>),

- Un projet de loi de modernisation de notre système de santé dont le chapitre V vise à « renforcer les outils proposés aux professionnels pour leur permettre d'assurer la coordination du parcours de leur patient » (<http://www.senat.fr/leg/pjl14-406.html>)

Pourquoi ce parallèle ?

Par analogie, dès lors que l'on envisage la qualité sous l'angle « culturel », que d'autres secteurs d'activité qui travaillent également sur de l'humain avaient déjà été confrontés à des questions similaires. Le secteur de la santé est géré par l'Etat et les partenaires sociaux, mais les professions sont règlementés,

Par conviction à la lumière d'une note de synthèse rédigée cette année par Nora Yennek à propos de la satisfaction en formation d'adultes : « [...] La satisfaction des patients dans le domaine de la santé nous paraît particulièrement intéressante pour établir un parallèle avec la satisfaction en formation. En effet, l'évolution des soins vers une centration sur la personne a pour effet d'accorder au concept de « soin axé sur la personne » un statut central avec une double implication : le patient devient client/patient à la fois en tant qu'utilisateur d'un système/service qualité mais aussi comme acteur à part entière du système de soin. Ainsi, la mesure de la satisfaction du patient devient un indicateur d'évaluation du système de soin. Lorsqu'elle est mesurée autrement que par une satisfaction globale, l'opérationnalisation de celle-ci est bien souvent associée à la perception par les patients de certains aspects des dispositifs ou situations qu'on leur demande d'évaluer : la relation avec les infirmiers et/ou le médecin, les services et l'organisation, la qualité de l'information qui a été délivrée, etc. [...]»

La qualité dans le domaine de l'hébergement touristique : l'aspect fiabilité et lisibilité de l'information sur l'offre de services

Une coexistence de réglementations et/ou labélisations nationales et locales

Une « communication » qui repose sur une signalétique simple, lisible et adaptée (ex : les pictogrammes). Car ce qui est en jeu dans les environnements complexes, c'est la maîtrise de la technicité en back-office avec pour objectif prioritaire de rendre « accessible » le contenu (front office) au plus grand nombre (ergonomie).

« [...] Dans un paysage institutionnel perçu comme complexe, la mise en œuvre du conseil en évolution professionnelle doit contribuer à la transparence des institutions, des dispositifs et des financements pour le bénéficiaire ainsi qu'à la fluidité de son parcours d'accompagnement. Dans l'intérêt des bénéficiaires, la complexité de la gestion administrative et financière doit être absorbée par les opérateurs CEP et des mesures de simplification, notamment des circuits, doivent être recherchées en leur sein comme dans le cadre de la gouvernance quadripartite, nationale et régionale. » p.9 du Guide repère CEP de

novembre 2015

Un an après la publication de la loi de développement et de modernisation des services touristiques, l'ensemble des hébergements touristiques se voit désormais doté de nouvelles normes de classement, plus modernes et compétitives visant à donner des clés de lecture claires aux clientèles touristiques nationales et internationales.

Enjeu important de la loi du 22 juillet 2009, la réforme du classement des hébergements touristiques doit mobiliser l'ensemble des professionnels sur l'amélioration de la qualité de service et renforcer la compétitivité de la destination France.

La mission de gestion des dispositifs de classement a été confiée à ATOUT FRANCE, désormais opérateur de l'Etat pour assurer le développement du tourisme en France.

Un véritable pilote et des professionnels mobilisés, toutes les cartes sont désormais entre nos mains pour regagner une place de choix sur le podium mondial des plus grandes destinations touristiques.

Christian MANTEI

Directeur Général de ATOUT FRANCE

UN NOUVEAU CLASSEMENT

Pour qui ?

- Les hôtels de tourisme
- Les campings
- Les parcs résidentiels de loisirs (régime hôtelier)
- Les résidences de tourisme
- Les villages de vacances
- Les meublés de tourisme (locations saisonnières)
- Les villages résidentiels de tourisme

Pourquoi ?

3 objectifs forts pour une politique nationale d'amélioration de la qualité de l'offre

- Améliorer la qualité de notre offre d'hébergement grâce à un classement plus exigeant, introduisant des critères de qualité de service et des visites de contrôle tous les 5 ans.
- Redonner du sens aux étoiles en proposant des repères plus fiables aux clientèles touristiques nationales et internationales.
- Permettre à la destination France d'être plus compétitive sur la scène internationale, en créant notamment une 5^{ème} étoile, distinction pratiquée dans les autres grandes destinations touristiques.

Les principes

- Un classement volontaire valable 5 ans délivré par le préfet de département.
- Une visite d'inspection effectuée par un cabinet de contrôle accrédité par le COFRAC.
Liste disponible sur www.classement.atout-france.fr
- Un classement de 1* à 5* pour tous les hébergements (à l'exception des villages résidentiels de tourisme).
- Un nouveau tableau de classement fonctionnant selon un système à points avec des critères obligatoires et « à la carte ».
- Une publication des établissements classés sur le site internet de ATOUT FRANCE.

D'autres labels nationaux (Logis de France, ...) ou régionaux



Les pictogrammes...



La qualité dans le domaine du sport : l'aspect pédagogique

Un savoir-faire des éducateurs sportifs en matière d'adaptation et d'organisation pédagogique aux besoins des publics :

- Tests/évaluations des capacités des publics : vitesse, accélération, coordination motrice, endurance, vision du jeu, collectif vs individuel, ... (phase de positionnement),
- Elaboration « d'ateliers » individuels et/ou collectifs pour travailler spécifiquement les points faibles (dans une perspective de progression individuelle **et** collective),
- Développement d'un environnement de confiance dans les apprentissages (bienveillance, feed-back, mise en avant des qualités pour travailler les faiblesses, ...)

En résumé :

- Une organisation et des acteurs tournés vers la satisfaction des bénéficiaires,
- Une lisibilité et une visibilité des critères de qualité (externe et interne),
- Une attention spécifique à la pédagogie et à la prise en considération de la diversité des besoins; dans un environnement « bienveillant » propice à la progression des individus.

= une bonne définition de la notion de « qualité globale de l'offre de formation »