

**Directives QUINORA pour le développement de la  
qualité de l'orientation professionnelle et des  
mesures d'activation pour les chercheurs d'emploi au  
niveau du système**

**06/2006**

**Direction du projet:** Karin Steiner

**Auteur:** Maria E. Weber, Karin Steiner

**Traduction française:** Mathieu Henderson

Vienne, 28 juin 2006



## 1 QUINORA une vue d'ensemble

Le but central, judicieux et stratégique, du projet Leonardo QUINORA, financé par l'UE et fonctionnant de 2005 à 2007, est de développer un programme d'assurance qualité pour l'orientation professionnelle et les mesures d'activation. Basé sur des normes de qualité internationales, ce programme d'assurance de qualité est prévu pour être combiné avec un outil e-learning, ainsi qu'une bibliothèque virtuelle. Au final, il a pour but d'intégrer les résultats critiques et discursifs de QUINORA au niveau du système des organismes du marché du travail participants, impliqués dans l'orientation professionnelle et activation professionnelle. La mise en œuvre des « produits de QUINORA » au niveau du management (utilisé dans les affaires chaque jour) est également un but que QUINORA s'efforce d'atteindre.

Les pays suivants participent à QUINORA: l'Autriche (coordination du projet par abif<sup>1</sup>), la Bulgarie, la Grande-Bretagne, l'Italie, la Suède, l'Espagne et la Suisse.

QUINORA peut donc être interprété comme la "réponse européenne" à l'internationalisation du conseil professionnel et de la consultation de carrière. QUINORA veut contribuer à établir des repères et de meilleures pratiques de dissémination au niveau européen afin d'éviter des discussions critiques et incessantes sur la qualité.

Sur la base d'un rapport de synthèse comparatif dans lequel la situation actuelle de la qualité dans l'orientation professionnelle et le conseil a été étudiée, des directives internationales pour l'orientation professionnelle et l'activation professionnelle seront développées. Ces directives pourraient aussi apporter des éléments (de discussion) pour des mesures de qualifications relatives au marché du travail ou pour la formation continue.

Tout ceci ne se fera pas comme il est coutume de faire, à savoir : la concentration exclusive sur les compétences du formateur et la qualité dans la formation ou la

---

<sup>1</sup> Le Projet est supporté par le service du marché d'emploi autrichien (AMS, <http://www.ams.at>) et par le Ministère de l'Economie et du Travail autrichien (BMWA, [www.bmwa.gv.at](http://www.bmwa.gv.at)).

gestion de la qualité des institutions de formation. Il faut également ajouter la prise en compte de l'interaction des différents responsables de la planification, de la réalisation et du suivi du processus (analyse de la rétroaction, contrôle du succès par le biais de critères définis préalablement) et l'intégration appropriée d'expériences dans la planification et la réalisation de mesures futures. Plus en détail, sept points concernant la qualité (« domaines de qualité ») seront traités de manière contextuelle:

1. L'analyse de la demande et des besoins, les buts de l'orientation professionnelle et les mesures d'activation
2. Directives d'appels d'offre et modèles de formation
3. Politique du personnel, qualité et qualification requises pour les formateurs
4. Matériel de cours et infrastructure
5. Mesures générales d'assurance de qualité impliquant différents acteurs au niveau du système
6. Mesures générales d'assurance qualité, avant et après la mesure
7. Rétroaction et évaluation

## **2 Résultats du projet jusqu'à présent**

Durant la compilation des normes comparatives de qualité existante du rapport de synthèse (voir [www.quinora.com](http://www.quinora.com)), des directives ont été établies. Il résulte d'une première analyse, une grande hétérogénéité (peu surprenante) dans les places de travail pour les chercheurs d'emploi en orientation professionnelle dans les pays participants. Avec le conseil de groupe, qui est utilisé principalement en Autriche, le conseil individuel est la méthode dominante en orientation professionnelle. Les deux méthodes sont offertes par les institutions privées et publiques. De plus, la situation concernant l'assurance qualité est très diverse selon les pays participants. Tandis qu'en Allemagne, en Angleterre, en Suède et en Suisse, des assurances de qualité et des concepts de standardisation hautement élaborés sont déjà mis en place, ceci reste encore à très petite échelle dans les autres pays.

Nombreux sont les pays participants à exiger déjà des qualifications formelles des consultants et des formateurs. La majorité de ces pays demandent également une expérience professionnelle en dehors du domaine de l'orientation professionnelle, mais aussi des compétences sociales et personnelles. Dans beaucoup de cas, des

systemes de certification de qualité plus ou moins détaillés existent déjà dans les pays qui exigent des qualifications formelles des formateurs et des consultants.

### **3 Déficiences existant dans le développement de la qualité**

Des normes de qualité existantes s'appliquent soit au niveau du management (au niveau de l'institution), soit au niveau du service, c'est-à-dire aux fournisseurs du service (formateurs) eux-mêmes. Rare est la focalisation sur le système complet de l'orientation professionnelle et de conseil, impliquant divers acteurs et dont l'interaction et le point de vue sur la qualité influencent de manière égale la qualité de la mesure. Jusque ici, on s'est focalisé sur des parties individuelles du système de qualité, des parties telles que : les compétences et les aptitudes des formateurs et des conseillers professionnels, le processus réalisé à travers les institutions de services et les institutions éducatives, ou des exigences détaillées quant aux appels d'offres par les acteurs du marché du travail (organes nationaux du marché du travail, AMS, ...). Ce qui a échappé à l'attention jusqu'à présent, mais qui demeure aussi important que les compétences du formateur dans la qualité d'une mesure, est l'interaction des acteurs pertinents qui y sont impliqués. C'est pourquoi, avec l'élément de motivation, la qualification et les compétences des formateurs, l'interaction des acteurs dans la planification et la réalisation, mais aussi dans le suivi du processus (analyse de la rétroaction, contrôle du succès par le biais de critères définis préalablement) et l'intégration complémentaire d'expériences dans la planification et la réalisation de mesures futures et suivies sont décisives pour la qualité totale du processus.

### **4 Directives pour le développement de la qualité dans la formation professionnelle et l'activation professionnelle**

Sur la base de cette analyse de la situation actuelle, des directives internationales de qualité pour l'orientation professionnelle et les formations d'activation se focalisant spécifiquement sur le management et le niveau du système des acteurs du marché du travail ont été développées au cours de deux réunions de projet QUINORA. Ci-dessous, les aspects essentiels des domaines de qualité identifiés, qui seront traités de manière poussée par QUINORA, sont les suivants :

---

### *Domaines de qualité 1: Analyse de la demande et des besoins*

Une analyse de la demande et des besoins devrait être vue comme une base pour la conception et la réalisation de mesures d'orientation professionnelle et d'activation professionnelle. Les analyses des demandes s'appuient sur l'observation du caractère changeant, actuel et continu, du marché du travail. Les développements locaux, régionaux et globaux, les dépendances et les interactions croisées doivent être incluses dans cette observation. Il peut être supposé que seule une étude de la situation du marché du travail, se focalisant sur un but, peut déboucher sur des mesures qualitatives et conceptualisées de manière appropriée. C'est seulement par une intégration des situations actuelles du marché du travail qu'il sera possible de réaliser des mesures éthiquement fiables pour les participants.

En plus de la focalisation sur la demande et la situation du marché du travail, les besoins et attentes des participants, souvent hétérogènes, doivent également être pris en compte dans la conception des mesures. La diversité des participants doit être identifiée à temps, et les besoins et intérêts déduits doivent être intégrés en conséquence dans la phase de conception. La définition du contenu, des buts et des groupes cibles, est un résultat des analyses de la demande et des besoins. En règle générale, le but établi de la mesure jouera le rôle de principe qui, lui, servira de guide. Intégrer les participants dans le marché du travail et offrir des qualifications supplémentaires sont les deux choses sur lesquelles les mesures du marché du travail se concentrent habituellement, afin d'empêcher le chômage de longue durée. Outre une variété de contenus spécifiques, un contenu pertinent de base devrait être inclus en tous cas, pour atteindre ce but. L'enseignement d'aptitudes de gestion de carrière et de vie devrait être incluse.

### *Domaine de qualité 2 : Directives d'appels d'offre et modèles de formation*

En suivant les justes lois et réglementations d'appels d'offres publics, des corporations publiques contractantes publient des catalogues détaillés de critères de qualité. Des directives d'appel d'offre créent une structure pour la présentation judicieuse du contenu des mesures.

Les directives d'appel d'offre constituent une base pour l'évaluation structurée des concepts présentés et pour le choix des contrats attribués. Des critères d'appel d'offre structurés de manière claire, constituent également le fondement pour des

mesures d'observation et d'évaluation finale. Les critères d'appel d'offre ont une fonction directrice pour tout le processus des mesures. Le développement de critères et de directives pour la planification, la réalisation et l'évaluation des mesures de formation est un processus d'assurance de qualité en orientation professionnelle et de mesures d'activation.

Afin d'évaluer la faisabilité des critères formulés dans les offres présentées et mis en œuvre dans un modèle spécifique de formation, les parties contractantes doivent s'assurer qu'il y ait une compréhension universelle de la qualité et des buts dans la conception et l'équipe s'occupant de la planification. Cette compréhension doit aussi concerner les parties exécutantes (les formateurs) et à la commission chargée de l'évaluation.

### *Domaine de qualité 3 : Politique du personnel, qualité et qualification requises pour les formateurs*

Ce domaine de qualité se concentre sur l'un des aspects les plus essentiels dans le contexte des mesures du marché de travail. La qualité des mesures de formation dépend aussi des qualifications et des compétences des formateurs. Le niveau de qualification des formateurs se définit aussi bien par l'éducation formelle que par les compétences acquises de manière informelle. Il appartient aux institutions de formation de définir de manière systématique et structurée, et de développer de manière continue des normes et des critères de qualité personnels. Ceci constitue une tâche difficile : il n'y a, par exemple, pas de formation comportant des normes clairement définies pour les formateurs dans les domaines de l'orientation professionnelle et l'activation professionnelle. Les formateurs disposent souvent de compétences formelles très différentes, ils sont habituellement engagés à mi-temps, sous différents types de contrats d'embauche et, fréquemment, travaillent pour plus d'une institution de formation.

Les places de travail sont intermittentes, les salaires bas par rapport à l'effort fourni, et la quantité de travail, incluant la préparation et les heures supplémentaires, est rarement payée. La formation continue et la maîtrise ne sont pas proposées par les institutions. Il est difficile d'établir une identification des buts et des attentes des institutions de formation et des organes mandataires. Dans leur politique du personnel, les institutions de formation doivent également compter un nombre suffisant de personnel administratif et commercial. Les tâches administratives et organisationnelles ne devraient pas être attribuées aux

formateurs. C'est déjà au moment de la conception et de la planification que les institutions de formation doivent fournir un concept concluant quant à la question du personnel. Il est donc de la responsabilité des organes mandataires de gérer la situation du personnel, en fonction des descriptions des mesures et, si nécessaire et dans un temps approprié, de formuler des exigences claires, par rapport aux qualifications et aux compétences, par exemple.

#### *Domaine de qualité 4 : Matériel de cours et infrastructure*

Le matériel de cours doit correspondre aux buts du cours et aux groupes cibles, quelque chose qui peut sembler évident en soi, mais qui pose souvent des problèmes. En effet, la plupart du temps, les participants aux mesures n'ont pas le même parcours d'enseignement et le même parcours professionnel. Pour la préparation du matériel de cours, toutes les informations nécessaires quant aux buts et au groupe cible doivent être connues. Il est essentiel de connaître le niveau de maîtrise de la langue (alphabétisation, compétences en lecture et autres) avant de préparer des textes complexes. La langue devrait être claire et ne pas contenir des termes savants ou étrangers, ni des stéréotypes.

Tandis que dans la « formation continue libre », les participants (c'est-à-dire des clients qui payent pour un service de formation) décident souvent de débiter une formation en fonction de l'infrastructure disponible, les participants aux cours en relation avec le marché du travail ne sont souvent pas informés de ceci ; la participation est plus ou moins dépendante des ressources financières.

C'est surtout l'énorme effet que peut avoir l'infrastructure sur la motivation du participant qui ne doit pas être ignoré.

Quoi qu'il en soit, l'institution de formation doit être capable de fournir l'infrastructure en fonction des normes et des règles de sécurité. En ce qui concerne l'équipement technique (ICT par exemple), il devrait être garanti de répondre aux normes et exigences actuelles. Ce qui doit également être garanti, est le fait que les formateurs soient à jour avec les divers développements. De plus, il doit être assuré que les participants soient préparés à la réintégration dans le marché du travail ordinaire, pourvus des dispositions d'instruction à jour, nécessaires.

---

*Domaine de qualité 5 : Mesures générales d'assurance de qualité impliquant différents acteurs au niveau du système*

L'assurance de qualité est un challenge qui concerne l'ensemble d'une institution et elle y est reflétée dans chacune de ses parties. Au niveau d'un système, les institutions de formation ont (ou sont sensées avoir) un système de gestion de la qualité (QM) et un système d'assurance de qualité (QA). Normalement, ceux-ci sont certifiés par les normes ISO, EQFM, TQM ou par des modèles tels que CERTQUA, LQW, eduQua ou autres, ayant été développés spécifiquement pour le domaine ou pour la formation continue.

La seule existence de tels systèmes QM n'est pas une garantie que les mesures réalisées soient de haute qualité. Les systèmes QM sont souvent mis en œuvre avec de grands efforts et à des coûts élevés, mais, seuls, ils ne suffisent pas à créer une perception de la qualité à l'échelle d'une institution, ni ne garantissent une augmentation de la qualité des mesures. Les institutions disposent fréquemment de leur propre bibliothèque de documentation sur les opérations QM. Cependant, ces documents ne sont pas (assez) consultés et ne sont pas appliqués dans le travail quotidien. Les systèmes QM devraient pouvoir communiquer une conception de la qualité au niveau de l'institution, c'est-à-dire toutes les personnes prenant part au processus. Tout le monde impliqué devrait être au clair sur le concept de qualité de l'institution, quels critères sont pertinents dans la réalisation de cette conception commune, quels processus ont été définis pour la réaliser et de quelle manière cette conception est continuellement développée. Les systèmes QM et QA comprennent deux aspects : le contrôle de la qualité d'une part et les développements supplémentaires de la qualité de l'autre. Les systèmes QM et QA font donc partie intégrale de la stratégie de l'institution et toutes les parties de l'organisation sont concernées et impliquées. Durant toutes les phases clés du processus, la même conception de base chez toutes les personnes impliquées doit être fournie.

*Domaine de qualité 6: Assurance de la qualité durant le cours*

En résumé, la qualité d'une mesure se définit par la conception de la bonne mesure pour le bon groupe cible. Ceci avec l'apport de ressources et d'une infrastructure adéquates et appropriées, ainsi que l'apport des bonnes connaissances par un personnel qualifié et compétent. Pour ceci, le commissaire et l'entrepreneur sont tous les deux responsables. Les deux parties doivent assumer de manière égale, la



responsabilité quant à ce que la qualité, habituellement définie par une conception et par des exigences, puisse être réalisée. Par exemple, l'acteur attributaire doit disposer de toute information pertinente sur le cours afin de préparer les futurs participants de manière adéquate. L'entrepreneur, quant à lui, doit fournir toute information (antérieure) pertinente aux formateurs pour qu'ils puissent se renseigner et poser des questions si nécessaire.

### *Domaine de qualité 7 : Rétroaction et évaluation*

Les critères et les facteurs de connexion pour l'évaluation et la rétroaction sont plus ou moins fixés dans le processus du cycle de la qualité (planification – réalisation – analyse et réflexion sur la mesure). Il est de la responsabilité de l'institution de formation de fournir des réglementations claires pour ce qui est des systèmes de rétroaction pour les formateurs et les participants. La rétroaction et la réflexion quant au travail fourni respectivement et la participation à une mesure doivent être institutionnalisées.

De plus, chaque institution de formation est vivement encouragée à faire évaluer ses services régulièrement, de manière interne et de manière externe. L'évaluation interne a pour but de faire un portrait des forces et des faiblesses d'une mesure dans un rapport qui, plus tard, peut aussi être utilisé comme base pour une évaluation externe. Les évaluations externes sont menées par des experts externes. Le but d'une évaluation externe est l'identification de stratégies pour l'amélioration de la qualité dans le secteur concerné avec l'aide d'experts. En règle générale, l'évaluation externe planifie la réalisation des suggestions d'amélioration et de la rétroaction, au cours du suivi de l'action. Les experts externes devraient pouvoir être libres dans leurs compétences et libres d'agir comme ils l'estiment nécessaire. Il s'avère que la sélection et l'articulation de ces experts est un processus crucial.

Les experts devraient avoir diverses compétences (connaissances en évaluation et en recherche scientifique de base, savoir-faire en relation avec le marché du travail compétences en formation). Sur la base de leurs expertises, des recommandations et des décisions devraient être faites.



## 5 Progression supplémentaire du projet

Basé sur ces domaines de qualité élaborés et les sous-aspects, un l'outil e-learning, qui aidera les organisations à mettre en œuvre ces normes de qualité étape par étape, sera développé d'ici la fin 2006. L'outil e-learning contient une partie théorique, cependant son point central est une collection des meilleures pratiques qui donnera un aperçu des processus pratiques de développement de la qualité des pays participants. Une bibliothèque virtuelle fournira des informations complémentaires sur la qualité dans l'orientation professionnelle. Le premier programme d'essai de ces outils se fera au cours d'une série d'ateliers destinés aux acteurs du marché du travail, aux chefs d'équipe ou aux directeurs de formation des institutions de formation eux-mêmes. Ces ateliers débuteront en hiver 2006-2007 et seront également évalués. Les quatre ateliers servent de base pour l'échange d'expériences et de discussions, et ont aussi pour but de produire un produit commun (ex : résumé des processus de discussion et résultats, possibilités caractéristiques pour un changement du système et/ou de l'organisation) qui sera également diffusé publiquement.

