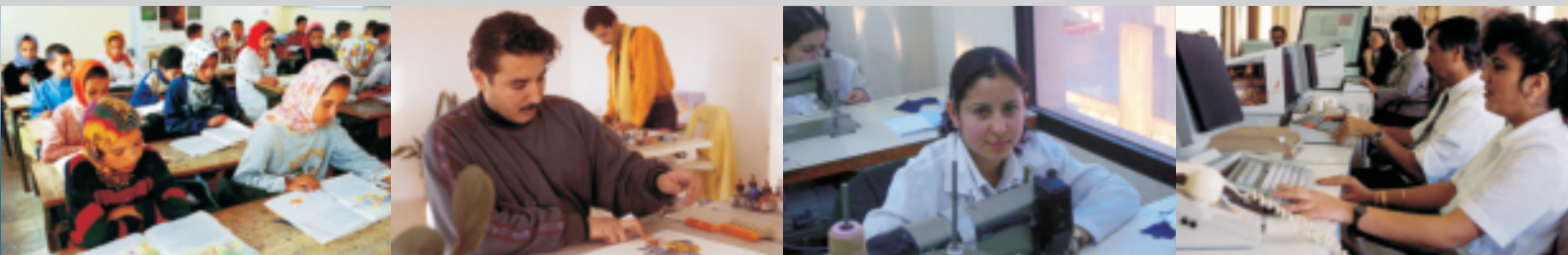


## Études thématiques



**Qualité et assurance qualité dans  
l'enseignement et la formation  
techniques et professionnels**

**ÉDUCATION ET FORMATION POUR L'EMPLOI (ETE) EST UNE INITIATIVE FINANCÉE PAR L'UNION EUROPÉENNE ET MISE EN ŒUVRE PAR LA FONDATION EUROPÉENNE POUR LA FORMATION (ETF). SON OBJECTIF EST DE SOUTENIR LES PARTENAIRES MÉDITERRANÉENS DANS LA CONCEPTION ET LA MISE EN ŒUVRE DE POLITIQUES D'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE ET DE FORMATION PROFESSIONNELLE (ETFP) APPROPRIÉES, À MÊME DE CONTRIBUER À LA PROMOTION DE L'EMPLOI PAR LE BIAIS D'UNE APPROCHE RÉGIONALE.**

#### **CONTACTEZ-NOUS**

Équipe de projet MEDA-ETE  
Fondation européenne pour la formation  
Villa Gualino  
Viale Settimio Severo 65  
I – 10133 Torino  
**T** +39 011 630 2222  
**F** +39 011 630 2200  
**E** [info@meda-ete.net](mailto:info@meda-ete.net)  
**www**.meda-ete.net

# Études thématiques

## Qualité et assurance qualité dans l'enseignement et la formation techniques et professionnels

---

*Le contenu de cette publication relève de la seule responsabilité de l'auteur et ne reflète pas nécessairement l'opinion de l'Union européenne.*

*Erwin Seyfried, Expert externe  
Fondation européenne pour la formation  
2008*

***Europe Direct est un service destiné à vous aider à trouver des réponses aux questions que vous vous posez sur l'Union européenne.***

**Un numéro unique gratuit (\*):  
00 800 6 7 8 9 10 11**

(\*) Certains opérateurs de téléphonie mobile ne permettent pas l'accès aux numéros 00 800 ou peuvent facturer ces appels.

De nombreuses autres informations sur l'Union européenne sont disponibles sur l'internet via le serveur Europa (<http://europa.eu>).

Une fiche bibliographique figure à la fin de l'ouvrage.

Luxembourg: Office des publications officielles des Communautés européennes, 2009

ISBN 978-92-9157-565-7  
doi 10.2816/60412

© Fondation européenne pour la formation, 2009

Reproduction autorisée, moyennant mention de la source

*Printed in Italy*

# PRÉFACE

Dans de nombreux pays de la région méditerranéenne<sup>1</sup> comme de l'Union européenne (UE), la qualité et l'assurance de la qualité des systèmes d'enseignement et de formation techniques et professionnels (EFTP) ont fait l'objet d'un intérêt grandissant ces dernières années, principalement en raison de la prise de conscience du rôle clé de l'enseignement et de la formation pour la compétitivité économique et l'inclusion sociale. La dynamique de la mondialisation appelle une généralisation de l'accès à l'éducation, l'amélioration constante des compétences professionnelles et l'apprentissage tout au long de la vie.

Dans les pays de l'UE, l'assurance de la qualité joue un rôle décisif dans la modernisation des systèmes d'enseignement et de formation et dans l'amélioration de leurs performances et de leur attractivité ; ces mêmes objectifs politiques globaux sont largement partagés par les pays méditerranéens. Dans les deux régions, les systèmes d'enseignement et de formation se modernisent et se transforment en systèmes plus efficaces, et la qualité et l'assurance de la qualité sont les vecteurs de ce processus de transformation.

Il n'existe pas de définition générale de la qualité dans l'EFTP, car le concept de qualité dépend du contexte et n'a de sens qu'en regard de la réalisation d'objectifs prédéfinis. L'assurance de la qualité est une boîte à outils technique apte à contribuer à la définition d'objectifs, de critères et de normes de qualité qui, par ailleurs, peuvent permettre de vérifier que des progrès ont été réalisés dans la bonne direction. Ainsi, la qualité et l'assurance de la qualité font partie d'un cadre général de réforme de l'EFTP.

Le présent rapport, rédigé par Pr Erwin Seyfried, est composé de deux grandes parties qui fournissent une vue d'ensemble des objectifs politiques de la réforme de l'EFTP. La première partie décrit les réalisations dans l'UE, alors que la deuxième analyse l'état actuel de la réforme dans les pays méditerranéens. Toutefois, le thème principal de ce rapport est la qualité et l'assurance de la qualité dans l'EFTP ; en d'autres termes, l'intention n'est pas de fournir une analyse systématique des systèmes d'EFTP dans les États membres de l'UE et dans les pays méditerranéens. Dans ce rapport, la vision des systèmes est limitée aux défis les plus urgents et aux principales caractéristiques liées à la qualité et à l'assurance de la qualité dans l'EFTP, le but final du rapport étant en fin de compte d'examiner les défis communs et les synergies potentielles pour des actions communes en matière d'EFTP par les pays méditerranéens eux-mêmes et entre la région méditerranéenne et l'Union européenne.

Nous souhaitons remercier toutes les personnes qui ont fourni les informations nécessaires à ce rapport pour le temps qu'elles nous ont généreusement consacré. Nous remercions tout particulièrement pour leur chaleureux accueil toutes les personnes rencontrées lors des visites d'études dans les pays de la région méditerranéenne.

*Jean-Raymond Masson et Mounir Baati, ETF*

---

1 Dans le cadre de cette publication, le terme « méditerranéen » se rapporte aux 10 partenaires méditerranéens – Algérie, Cisjordanie et bande de Gaza, Égypte, Israël, Jordanie, Liban, Maroc, Syrie, Tunisie et Turquie – qui font partie du Partenariat euro-méditerranéen.



# TABLE DES MATIÈRES

<b>PRÉFACE</b>	<b>3</b>
<b>1. ANALYSE DE LA POLITIQUE EUROPÉENNE ET DE SES OBJECTIFS</b>	<b>7</b>
1.1 Introduction	7
1.2 L'approche européenne pour l'assurance de la qualité dans l'EFP	8
1.3 Initiatives européennes et approches nationales pour l'assurance de la qualité dans l'EFP	12
1.4 Conclusions et nouveaux défis	25
<b>2. POLITIQUES POUR LA QUALITÉ ET L'ASSURANCE QUALITÉ DANS L'EFTP DANS LA RÉGION MÉDITERRANÉENNE</b>	<b>29</b>
2.1 Introduction	29
2.2 L'EFTP dans la région méditerranéenne	30
2.3 Qualité dans l'EFTP et modalités de réforme	33
2.4 L'assurance qualité dans l'EFTP	44
2.5 Conclusions et futures priorités	53
<b>3. POSSIBILITÉS DE COOPÉRATION ACCRUE</b>	<b>63</b>
3.1 Coopération entre les pays méditerranéens	63
3.2 Coopération entre l'Union européenne et la région méditerranéenne	65
<b>ANNEXES</b>	<b>69</b>
Annexe 1 : Principes communs de l'assurance de la qualité dans l'enseignement et la formation	69
Annexe 2 : Critères de qualité et descripteurs indicatifs pour le développement et la mise en œuvre du cadre européen de référence pour l'assurance qualité	70
Annexe 3 : Ensemble d'indicateurs de qualité de référence	74
<b>ACRONYMES</b>	<b>79</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>81</b>





# 1. ANALYSE DE LA POLITIQUE EUROPÉENNE ET DE SES OBJECTIFS

## 1.1 Introduction

Compte tenu des grands défis de l'amélioration de la compétitivité économique, de l'insertion sociale et de l'apprentissage tout au long de la vie, l'un des objectifs formulés dans le cadre de la stratégie de Lisbonne en mars 2000 est de transformer l'Europe en une société de la connaissance. Un rôle clé a alors été attribué à l'enseignement et à la formation professionnels (EFP) en améliorant leur qualité, en élargissant leur accès et en ouvrant les systèmes d'enseignement et de formation sur le monde. L'objectif fixé en 2002 par le Conseil européen de Barcelone – faire des systèmes européens d'enseignement et de formation une référence mondiale en termes de qualité d'ici 2010 – est poursuivi avec assiduité. La qualité a même été placée au centre de l'agenda de la politique européenne en matière d'éducation et de formation, les priorités de l'EFP étant d'accroître l'employabilité de la force de travail, d'améliorer l'adéquation entre l'offre et la demande en matière de formation et de faciliter l'accès à l'éducation et à la formation.

D'un point de vue pratique, la résolution du Conseil adoptée à Copenhague (Conseil de l'Union européenne, 2003), et la Déclaration des ministres européens de l'Éducation et de la Formation sur la promotion de la coopération européenne renforcée en matière d'EFP (Déclaration de Copenhague, novembre 2002) ont représenté un pas en avant décisif. Ces décisions ont identifié la qualité de l'EFP comme un thème prioritaire pour la coopération européenne et ont donné l'impulsion initiale nécessaire pour le processus de Copenhague, une stratégie visant à améliorer les performances, la qualité et l'attractivité de l'EFP en encourageant le développement d'un cadre unique pour la transparence des qualifications et des compétences, un système de transfert de crédits pour l'EFP, et enfin et surtout, le thème de l'assurance de la qualité. L'ensemble de ces priorités du processus de Copenhague vise à promouvoir la confiance mutuelle dans l'offre de formation, ainsi que la transparence et la reconnaissance des compétences et des qualifications, tout en fournissant les bases d'une mobilité accrue tant pour les travailleurs que pour les stagiaires dans l'Union européenne.

L'assurance de la qualité joue un rôle décisif en ce qui concerne les objectifs de modernisation des systèmes européens d'EFP et d'amélioration de leurs performances et de leur attractivité. Pour obtenir un meilleur rapport coût-efficacité, les systèmes d'EFP doivent se montrer plus réactifs face à l'évolution des demandes du marché du travail, d'où la nécessité d'accroître l'efficacité des «résultats» de l'EFP, notamment en améliorant l'adéquation entre la demande et l'offre en matière d'éducation et de formation. Il est également nécessaire d'améliorer l'employabilité de la force de travail, ainsi que l'accès à la formation, en particulier pour certaines catégories particulièrement vulnérables sur le marché du travail.

## QUALITÉ ET ASSURANCE QUALITÉ DANS L'ENSEIGNEMENT ET LA FORMATION TECHNIQUES ET PROFESSIONNELS

Ces priorités politiques ont été les principes directeurs des travaux menés ces dernières années au niveau européen, tout d'abord dans le cadre du Forum européen sur la qualité, puis ultérieurement dans un groupe de travail technique mis en place pour la mise en œuvre du processus de Copenhague. Composés de représentants des États membres et d'autres pays européens, des partenaires sociaux et de la Commission européenne, les deux groupes ont travaillé ensemble, en bonne intelligence, dans un esprit de partenariat.

Conformément aux objectifs généraux déjà mentionnés, les systèmes européens d'EFP traversent actuellement un processus de modernisation visant à rendre leur gestion plus efficace. Cette transformation est caractérisée par une évolution de la gestion au niveau des systèmes et au niveau des prestataires : la prise en compte des données d'entrée devient moins importante et fait de plus en plus la place aux données de sortie et de mesure de l'impact.

Les objectifs politiques du développement des systèmes d'EFP ont été réalisés dans de nombreux États membres et dans d'autres pays grâce à des politiques de décentralisation visant à impliquer davantage les acteurs régionaux et locaux. Cela a créé un nouveau besoin, celui d'instaurer des cadres d'assurance de la qualité au niveau national afin de fournir une assistance et des recommandations aux fournisseurs d'EFP. Parallèlement, il devient également nécessaire d'encourager l'adoption de démarches ascendantes par les fournisseurs d'EFP, car pour permettre aux systèmes d'EFP d'évoluer et d'améliorer leur qualité, il faut que les acteurs locaux et les réseaux locaux et régionaux des parties prenantes s'approprient le processus. En fait, nous pouvons observer, dans toute l'Europe, une reconnaissance accrue des demandes des clients de l'EFP (stagiaires et employeurs) et une tendance régulière, de la part des parties prenantes concernées, à s'impliquer dans le développement des systèmes d'EFP.

### 1.2 L'approche européenne pour l'assurance de la qualité dans l'EFP

---

En mai 2004, les responsables des gouvernements de l'Union européenne (le Conseil européen), ont adopté des conclusions en matière d'assurance de la qualité dans l'EFP (Conseil de l'Union européenne, 2004). Ces conclusions, qui sont le fruit d'un travail de coopération entre la Commission européenne, les États membres, les partenaires sociaux, les pays de l'EEE-AELE (Espace économique européen-Association européenne de libre-échange) et les pays candidats à l'adhésion, ont recommandé la définition, en priorité, d'un cadre commun d'assurance de la qualité dans le contexte de la mise en œuvre du processus de Copenhague. Conformément aux conclusions du Conseil, un tel cadre devrait comprendre les éléments intégrés suivants :

- un modèle fonctionnel permettant de faciliter la planification, l'évaluation et l'examen des systèmes aux niveaux appropriés, dans les États membres ;
- une méthodologie appropriée pour examiner les systèmes, par exemple l'auto-évaluation, permettant aux États membres, au niveau approprié, de procéder à une lecture critique et de tendre vers une amélioration continue ;
- un contrôle adéquat au niveau national ou régional, éventuellement combiné à une revue par des pairs ;

## 1. ANALYSE DE LA POLITIQUE EUROPÉENNE ET DE SES OBJECTIFS

- des outils de mesure au niveau national ou régional, permettant aux États membres et aux fournisseurs d'EFP de surveiller et d'évaluer leurs propres systèmes et organisations.

Ce cadre commun doit contribuer à accroître la transparence et la cohérence entre les initiatives politiques des États membres dans l'EFP, tout en respectant leur responsabilité quant au développement de leurs propres systèmes.

Bien qu'il y ait certains points communs et des convergences au niveau des politiques de développement adoptées en Europe, celles-ci offrent néanmoins un paysage très varié dans le domaine de l'EFP. Il convient toujours de faire la différence entre la formation professionnelle initiale et la formation continue des adultes, car il existe différentes conditions préalables pour ces deux domaines. Et pourtant, dans la perspective de l'enseignement tout au long de la vie, il faudrait davantage rapprocher ces deux secteurs de l'EFP. Il existe des fournisseurs publics et privés dans les deux secteurs de l'EFP, et selon la taille des États membres, il peut y avoir plusieurs centaines ou plusieurs milliers de fournisseurs d'EFP de taille plus ou moins importante. Enfin, il existe des centaines de programmes différents en matière d'EFP, basés sur différentes normes et conduisant à une large variété de qualifications.

Cette diversité des systèmes d'EFP en Europe constitue à la fois une richesse et une base fiable mais également un défi à relever quand il s'agit de définir des éléments communs pour l'élaboration d'un cadre européen pour l'assurance de la qualité. En particulier, pour promouvoir l'apprentissage tout au long de la vie dans l'intérêt de l'apprenant et ainsi accroître la perméabilité entre les différents secteurs d'EFP, il faut pouvoir disposer d'un cadre flexible, applicable avec différentes conditions préalables.

Dans ce contexte et compte tenu de ces principes, l'agenda de Copenhague mentionné ci-dessus a été mis en œuvre par un groupe de travail technique composé de représentants des États membres de l'UE et d'autres pays, des partenaires sociaux et de la Commission européenne. Le Centre européen pour le développement de la formation professionnelle (Cedefop) et la Fondation européenne pour la formation (ETF) ont également apporté leur soutien à ce groupe de travail.

### **1.2.1 Trois piliers**

Basées sur des objectifs politiques clairs revus en permanence, favorisées par diverses ressources provenant des institutions européennes compétentes et motivées par la coopération à titre volontaire des pays et des partenaires sociaux européens, les principales réalisations de l'approche européenne pour l'assurance de la qualité dans le domaine de l'EFP sont articulées aujourd'hui autour des trois piliers complémentaires décrits ci-dessous.

#### ***Un cadre pour l'assurance de la qualité***

Dans le contexte de la coopération européenne, les fondements d'un cadre commun d'assurance de la qualité, constituant une approche systématique de l'assurance de la qualité afin d'aider les professionnels et les décideurs politiques à améliorer la qualité de l'offre de formation, ont été conçus en s'inspirant de l'expérience acquise et des exemples de bonnes pratiques des pays participants (annexe 2). Toujours dans ce contexte, un ensemble d'indicateurs de qualité a été développé, qui reflète les

## QUALITÉ ET ASSURANCE QUALITÉ DANS L'ENSEIGNEMENT ET LA FORMATION TECHNIQUES ET PROFESSIONNELS

objectifs politiques des systèmes européens d'EFP (annexe 3). Afin de soutenir la mise en œuvre du cadre commun d'assurance de la qualité, un certain nombre d'outils supplémentaires ont été créés, comme par exemple un guide d'auto-évaluation des fournisseurs d'EFP. Le présent document abordera ce cadre plus en détail ci-après.

### ***Un réseau européen pour une coopération durable***

En octobre 2005, la Commission européenne a lancé un réseau européen pour l'assurance de la qualité dans le domaine de l'EFP (ENQA-VET) pour permettre une coopération durable en matière d'assurance de la qualité dans l'ensemble des États membres et pour assurer un réel progrès dans l'accomplissement des objectifs de Lisbonne et des buts fixés par le Conseil de Barcelone. Le réseau vise à fournir une plate-forme de coopération pour l'échange structuré d'informations et d'expériences, les débats, l'apprentissage mutuel, la recherche d'un consensus et l'optimisation des sorties et résultats de la coopération européenne, y compris un vaste éventail de programmes européens en matière d'EFP, comme par exemple le programme Leonardo da Vinci. Le réseau sert également de passerelle vers l'enseignement supérieur, où un réseau pour l'assurance de la qualité similaire (ENQA-HE) a été mis en place antérieurement, dans le cadre du processus de Bologne. Le réseau européen est ancré à l'aide de points de référence d'assurance de la qualité, instaurés pour assurer le suivi des initiatives européennes et la diffusion de l'information. La désignation des points de référence nationaux est faite sur une base volontaire et les arrangements varient en fonction des contextes nationaux : dans certains pays, un vaste réseau a été créé qui englobe de nombreuses et différentes parties prenantes tandis que dans d'autres pays cette fonction est assumée par des organismes d'EFP qui ont des liens étroits avec les ministères.

### ***Une communauté virtuelle***

En créant une communauté virtuelle pour l'assurance de la qualité dans l'EFP, le Cedefop a largement contribué à assurer la transparence du processus et des résultats de la coopération au niveau européen. La communauté virtuelle, accessible à tous, a non seulement promu la communication au sein du groupe de travail technique, mais a surtout créé des liens avec un large public et permis la diffusion à ce public international des résultats obtenus au niveau européen<sup>2</sup>. En outre, la communauté virtuelle fonctionne également comme une plate-forme pour la collecte et la diffusion des expériences nationales et sectorielles en matière d'assurance de la qualité dans l'EFP, et enfin et surtout, comme un point de diffusion et de stockage d'information pour le réseau européen d'assurance de la qualité dans l'EFP.

### **1.2.2 Développements récents**

Afin de dynamiser encore plus les efforts d'optimisation de la qualité de l'EFP, la Commission européenne a soumis un document de travail visant à lancer le processus de consultation sur l'élaboration d'une recommandation du Parlement européen et du Conseil sur l'instauration d'un cadre européen de référence pour l'assurance de la qualité pour l'EFP (Commission européenne, 2008). La recommandation est destinée à encourager les États membres à utiliser l'outil que constitue le cadre commun, y compris ses principes,

---

2 Une description des points de départ, objectifs et réalisations de la coopération européenne en matière d'assurance de la qualité dans l'EFP sont disponibles sur le site web de la communauté virtuelle pour l'assurance de la qualité dans l'EFP du Cedefop : <http://communities.trainingvillage.gr/quality>

## 1. ANALYSE DE LA POLITIQUE EUROPÉENNE ET DE SES OBJECTIFS

critères de qualité et indicateurs de performance, dans le but de réformer et développer les systèmes nationaux d'EFPP. Il s'agit également d'inciter les États membres à participer au réseau européen d'assurance de la qualité dans l'EFPP et de renforcer le rôle de ce réseau et sa contribution à l'élaboration de la politique dans ce domaine à travers des propositions et des initiatives concrètes, notamment pour le développement des principes communs, des directives et des outils visant à améliorer la qualité dans l'EFPP.

Pour poursuivre la mise en œuvre du Programme de Lisbonne, d'autres initiatives ont été entreprises par la Commission européenne dans des domaines complémentaires. Ainsi, une recommandation du Parlement européen et du Conseil établissant le cadre européen des certifications pour l'apprentissage tout au long de la vie a été présentée par la Commission européenne (2006). Et afin d'établir des liens entre les différentes évolutions, cette recommandation prend en compte les principes communs d'assurance de la qualité en matière d'éducation et de formation adoptés lors d'une conférence tenue à Graz en Autriche en 2006 sur l'EFPP et l'enseignement supérieur, visant à associer les développements en matière de qualité dans les deux domaines (pour les principes communs, voir l'annexe 1).

Depuis son lancement, le réseau européen pour l'assurance de la qualité dans l'EFPP a pris un certain essor en élargissant son nombre de participants et en définissant plus clairement ses activités. À ce jour, 23 pays européens, des représentants des organisations européennes de partenaires sociaux, de la Commission européenne, du Cedefop et de l'ETF, participent au réseau. Trois groupes thématiques ont été établis pour mener à bien le mandat du réseau, sur la base de domaines d'action prioritaires définis en commun. Le premier est consacré aux instruments destinés à développer la qualité de l'offre de formation par les fournisseurs d'EFPP, le second vise à rendre opérationnel l'ensemble existant d'indicateurs de qualité de référence, et le troisième groupe vise à renforcer les liens vers les autres développements au niveau européen, en particulier dans l'enseignement supérieur et avec le cadre européen des certifications et le système de transfert de crédits pour l'EFPP.

D'autres activités du réseau ont été axées sur l'organisation des visites d'apprentissage entre pairs dans plusieurs pays. Avec le soutien du Cedefop, les visites d'apprentissage entre pairs ont abordé, entre autres, les sujets suivants :

- le rôle des partenaires sociaux dans la mise en adéquation entre l'offre et la demande en France ;
- l'utilisation de l'auto-évaluation dans l'EFPP en Angleterre ;
- le rôle de l'accréditation en Italie ;
- l'utilisation du cadre commun d'assurance de la qualité au niveau des systèmes d'EFPP au Danemark ;
- la qualité de la formation dans les entreprises, et les liens entre la formation dans les écoles et dans les entreprises en Norvège ;
- l'utilisation d'indicateurs afin d'améliorer la qualité de l'EFPP à la fois au niveau des systèmes et des prestataires, en Finlande ;
- la qualité de la formation dans les entreprises et la qualité de la coopération entre les établissements d'EFPP et les entreprises en Allemagne.

## **1.3 Initiatives européennes et approches nationales pour l'assurance de la qualité dans l'EFP**

---

La section suivante décrit les progrès réalisés dans la mise en œuvre de l'approche européenne de l'assurance de la qualité, ainsi que les quatre éléments du cadre européen pour l'assurance de la qualité qui ont été mentionnés ci-dessus, à savoir, le modèle, la méthodologie, le contrôle et la mesure.

En outre, cette section abordera les progrès importants réalisés au niveau des États membres, en citant quelques exemples nationaux à des fins d'illustration. Nous ne traiterons pas en détail les modèles nationaux, mais nous évoquerons quelques éléments et processus spécifiques des approches nationales d'assurance de la qualité.

### **1.3.1 Modèle de cadre commun d'assurance de la qualité**

#### ***Réalisations européennes***

Au niveau européen, un modèle de cadre commun d'assurance de la qualité a été développé. Celui-ci a pris en compte les expériences et les pratiques importantes des États membres, ainsi que les éléments clés des modèles existants d'assurance de la qualité (tels que les modèles de l'Organisation internationale de normalisation (ISO) ou le modèle de la Fondation européenne pour le management par la qualité (EFQM)). Le développement du cadre commun d'assurance de la qualité a été basé sur les informations fournies par les représentants nationaux sur différentes approches adoptées au niveau national en vue d'améliorer la qualité des systèmes d'EFP, et sur l'identification des exemples de bonnes pratiques. Une analyse transversale de ces informations et le débat ultérieur au niveau européen ont permis de dégager des éléments clés communs sous-jacents à l'assurance de la qualité et l'amélioration de la qualité au niveau national, malgré la variété des approches. À l'issue de ce processus, un modèle a été développé, qui permet d'assurer et d'améliorer la qualité, indépendamment du contexte, du système ou du type de prestataire.

Pour éviter de créer un modèle trop complexe, les modèles existants ont été réduits à leur dénominateur commun. L'analyse a donc débouché sur un modèle qui peut être utilisé comme un outil de gestion stratégique non seulement dans l'EFP, mais aussi dans bien d'autres domaines où l'adaptation au changement et l'amélioration constituent des défis permanents. Vu le caractère général de ce modèle, il peut aussi être appliqué au niveau des systèmes d'EFP et au niveau des fournisseurs d'EFP, non pas comme un outil mécanique mais comme une source d'inspiration pour les parties prenantes de ces deux niveaux, par rapport à leurs propres ambitions en matière de qualité.

À quoi ressemble ce modèle? C'est un modèle circulaire qui comprend la mesure des résultats par rapport aux objectifs prédéfinis et la gestion du changement qui en découle (voir la figure 1).

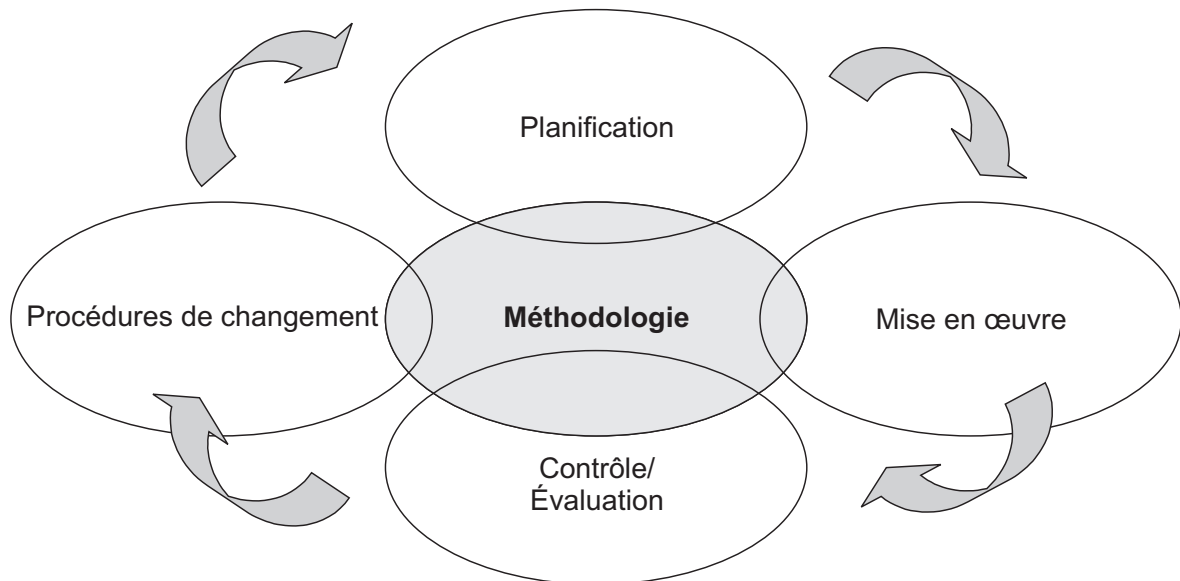
Le modèle de cadre commun d'assurance de la qualité est constitué des étapes suivantes :

- planification,
- mise en œuvre,
- contrôle/évaluation,
- procédures de changement.



## 1. ANALYSE DE LA POLITIQUE EUROPÉENNE ET DE SES OBJECTIFS

**Figure 1 : Cadre commun d'assurance de la qualité**



Les aspects méthodologiques utilisés dans les différentes étapes d'activité sont considérés comme des éléments primordiaux applicables à toutes les étapes. Par exemple, la transparence des processus et des résultats, et la participation des parties prenantes aux discussions et processus décisionnels importants sont vues comme des principes généraux à prendre en compte à chaque étape.

La qualité est toujours liée à des objectifs individuels et/ou institutionnels, politiques, spécifiques. La première étape du modèle, la planification, se rapporte donc à la définition d'objectifs clairs et mesurables concernant les politiques, les procédures et les tâches à effectuer. Les objectifs doivent être formulés dans des termes clairement compréhensibles et, dans la mesure du possible, associés à la définition d'indicateurs mesurables car cela permet de vérifier à des étapes ultérieures si les objectifs planifiés ont été atteints.

La seconde étape, la mise en œuvre, se rapporte aux réglementations par le biais desquelles les objectifs formulés doivent être réalisés. Cela peut se passer de différentes façons : via la création de lignes directrices nationales communes pour les fournisseurs d'enseignement et de formation, via l'élaboration de règlements appropriés et la stipulation des critères et des normes correspondant aux objectifs, ou via des mesures d'incitation financière correspondantes.

La troisième étape, l'évaluation, couvre la collecte et le bilan du processus et des données de sortie à la fois au niveau des apprenants et de l'ensemble de l'organisation. Il importe que ces données correspondent aux objectifs prédéfinis et aux indicateurs associés aux objectifs et qui permettent d'en mesurer le degré de réalisation. Plus cette relation est prise en considération, plus les données collectées sont axées sur les informations qui sont réellement nécessaires pour évaluer la qualité de l'offre de formation. Le contrôle est l'activité menée pour mesurer les performances et l'état d'avancement. Régulièrement menée pour apprécier les progrès dans la réalisation d'objectifs, cette activité devient une évaluation, les résultats étant appréciés par rapport aux objectifs.

## QUALITÉ ET ASSURANCE QUALITÉ DANS L'ENSEIGNEMENT ET LA FORMATION TECHNIQUES ET PROFESSIONNELS

La dernière étape du cercle de qualité consiste à comparer les résultats obtenus aux objectifs originaux, en analysant les points forts et les points faibles du système, en identifiant les enseignements à tirer et en mettant en pratique les conclusions nécessaires concernant une éventuelle révision de la planification et les autres étapes d'assurance de la qualité.

La mise à la disposition du public des résultats de l'évaluation de la qualité représente un important défi dans ce processus, tout comme la participation des parties prenantes à une discussion ouverte sur les facteurs qui ont conduit à des résultats particuliers et sur l'identification des domaines à améliorer<sup>3</sup>.

### ***Développements dans les pays européens***

Ces dernières années, de nombreux pays européens ont développé un cadre national pour l'assurance de la qualité, et le modèle élaboré au niveau européen, à savoir le cadre européen de référence pour l'assurance de la qualité, a souvent servi d'outil d'orientation lors du développement des approches nationales visant à moderniser les systèmes d'EFPP. Ainsi, le Danemark et la Finlande, par exemple, ainsi que la Norvège et la Roumanie, font explicitement référence au cadre européen dans leur propre système national d'assurance de la qualité. Dans d'autres pays tels que l'Autriche, le cadre européen a apporté une valeur ajoutée en contribuant à la compréhension commune de la qualité au niveau national. En Finlande, une étude récente sur la mise en œuvre des approches de qualité dans le pays, a montré que 80 % des prestataires sont au courant des principes du cadre européen pour l'assurance de la qualité. Mais dans d'autres pays tels que le Royaume-Uni ou l'Irlande, où il n'y a aucune référence explicite au cadre européen, le modèle national est conforme à de nombreux égards aux principes les plus importants du cadre européen. L'Italie, pour sa part, a adopté une charte de qualité pour la formation professionnelle initiale qui prend en compte les principes du cadre commun d'assurance de la qualité.

Dans une perspective européenne, la principale question est de savoir dans quelle mesure les priorités politiques visant à la réalisation des objectifs de Lisbonne formulés dans le contexte de l'agenda européen sont représentées dans les systèmes nationaux d'assurance de la qualité. Quelle est l'importance des efforts déployés pour renforcer les relations entre les systèmes d'EFPP et le marché de l'emploi, améliorer l'adéquation entre l'offre et la demande, augmenter l'employabilité des forces de travail et améliorer l'accès à la formation professionnelle, plus particulièrement des groupes vulnérables?

D'autres critères et descripteurs indicatifs pour le développement et la mise en œuvre du cadre commun d'assurance de la qualité à différents niveaux figurent à l'annexe 2 du présent document. Il faut noter toutefois que les critères et descripteurs énumérés ici sont juste des exemples de la façon de travailler avec le cadre commun d'assurance de la qualité. Avant de les utiliser dans la pratique, il convient de les contextualiser et de les adapter aux conditions nationales et/ou institutionnelles préalables.

---

3 D'autres informations relatives au débat sur le cadre commun d'assurance de la qualité sont disponibles sur le site web de la communauté virtuelle pour l'assurance de la qualité dans l'EFPP du Cedefop : <http://communities.trainingvillage.gr/quality>



# 1. ANALYSE DE LA POLITIQUE EUROPÉENNE ET DE SES OBJECTIFS

## **1.3.2 Méthodologie du cadre commun d'assurance de la qualité**

### **Réalisations européennes**

La méthodologie du cadre commun d'assurance de la qualité comprend en premier lieu une dimension transversale, qui est présente dans tous les éléments du modèle. Elle inclut les décisions sur les mécanismes de participation des parties prenantes, sur les indicateurs, les méthodes et les outils pour la collecte et la mesure des données ainsi que pour la planification, la mise en œuvre et la gestion du changement.

Au niveau européen, l'auto-évaluation a été considérée comme l'outil méthodologique le plus efficace pour l'assurance de la qualité au niveau des fournisseurs d'EFP car elle est particulièrement appropriée pour les processus ascendants visant à améliorer la qualité de l'offre de formation. Sur la base des expériences des États membres en matière d'auto-évaluation, un guide européen d'auto-évaluation a été élaboré, qui est disponible en plusieurs langues par l'intermédiaire de la communauté virtuelle pour l'assurance de la qualité dans l'EFP gérée par le Cedefop (Ravnmark, 2003).

À l'instar du cadre commun d'assurance de la qualité, le guide fait l'inventaire des principaux éléments des approches de l'auto-évaluation dans différents pays et considère également les éléments de base des systèmes d'assurance de la qualité élaborés conformément aux normes ISO ou à la gestion de la qualité totale ou TQM (Total Quality Management). Ce contexte est clairement reflété dans les principaux critères d'auto-évaluation, tels qu'ils sont proposés par le guide :

- leadership,
- visions, objectifs et valeurs,
- stratégie et planification,
- gestion des processus,
- performances et résultats,
- actions d'amélioration.

Le guide européen n'est pas un instrument normatif ; il est principalement destiné aux prestataires d'EFP en Europe et conçu pour les aider à mieux gérer la qualité de leur offre de formation. Il comprend une description détaillée des critères de qualité et des notes explicatives illustrées par des exemples provenant de différents systèmes nationaux d'EFP, et offre un aperçu des cadres existants d'auto-évaluation utilisés dans différents contextes.

Dans une perspective européenne plus large, ce guide a également pour vocation de faciliter le dialogue sur la façon d'utiliser l'auto-évaluation dans les différents systèmes d'EFP en Europe et de favoriser les évolutions convergentes entre les systèmes nationaux d'assurance de la qualité.

### **Développements dans les pays européens**

En fait, un certain nombre de pays ont utilisé le guide européen d'auto-évaluation pour stimuler l'évolution vers l'assurance de la qualité à l'échelle nationale. Ainsi, la Bulgarie et la Roumanie ont traduit le guide européen dans leur langue. D'autres pays, tels que la Slovénie et la Hongrie, ont fait des références expresses au guide européen.

## QUALITÉ ET ASSURANCE QUALITÉ DANS L'ENSEIGNEMENT ET LA FORMATION TECHNIQUES ET PROFESSIONNELS

L'Italie a adapté le guide au contexte national et a mené une expérience avec un échantillon de fournisseurs d'EFP en 2005, et la Roumanie a également lancé une initiative pilote avec le guide européen d'auto-évaluation, impliquant plusieurs prestataires d'EFP de différentes régions du pays.

S'agissant de l'utilisation de l'auto-évaluation, on peut distinguer deux principales approches. Dans plusieurs pays les prestataires d'EFP ne sont pas tenus d'utiliser l'auto-évaluation ni de mettre en œuvre un système interne d'assurance de la qualité. Dans ces pays, l'utilisation de l'auto-évaluation est réalisée sur une base purement volontaire et ne constitue pas une condition préalable à l'agrément des prestataires. En revanche, dans des pays tels que l'Irlande, le Danemark, la Finlande, les Pays-Bas, la Suède et le Royaume-Uni, la loi stipule que les fournisseurs d'EFP doivent se doter d'un système interne d'assurance de la qualité, et dans certains cas celui-ci est entendu au sens «d'auto-évaluation». Dans d'autres pays, les prestataires sont libres de choisir leur approche d'assurance de la qualité et dans ce cas, l'auto-évaluation englobe une grande variété d'approches de l'assurance de la qualité. En fonction de leur taille et de leurs ressources financières, certains fournisseurs peuvent préférer une accréditation de leur organisme conformément à la norme ISO 9000, tandis que d'autres appliquent un système de qualité moins rigoureux ou ont même développé leur propre démarche d'auto-évaluation.

Dans un nombre croissant de pays, des organismes indépendants mais officiellement reconnus ont été créés ou sont en cours de création au niveau national pour guider et orienter les prestataires d'EFP sur la façon d'effectuer une auto-évaluation ou de mettre en œuvre un système de qualité interne. Ces organismes ont pour principale tâche d'élaborer des lignes directrices nationales en vue d'aider les fournisseurs d'EFP à mettre en œuvre un système qualité. Ces lignes directrices nationales ne prescrivent généralement pas comment réaliser l'assurance de la qualité, mais les cadres nationaux existants définissent habituellement un certain nombre de domaines d'action prioritaires pour l'assurance de la qualité, qui doivent être pris en compte par le prestataire d'EFP. L'expérience montre que l'élaboration de lignes directrices au niveau national pour soutenir la mise en place de l'auto-évaluation est souhaitable car elle contribue au renforcement des capacités dans les établissements locaux d'EFP.

Dans tous les cas, l'auto-évaluation est effectuée sous la propre responsabilité du fournisseur d'EFP, et c'est là que réside la principale différence entre cette méthode et les approches d'agrément et d'inspection, qui impliquent un organisme externe doté d'un pouvoir décisionnel.

Si l'on examine les expériences acquises en matière d'auto-évaluation, il faut bien constater que cette méthodologie a fait ses preuves et a pu créer une dynamique interne dans les organismes d'EFP vis-à-vis de l'assurance de la qualité. L'auto-évaluation convient à tous les types d'organismes d'EFP. Par rapport à l'accréditation suivant les normes du modèle ISO, l'auto-évaluation est un outil peu coûteux qui peut donc être également appliqué par les petits prestataires. L'implication active des membres de la direction et de tous les membres du personnel est indispensable pour mener à bien une auto-évaluation. Cette dernière développe tout son potentiel lorsqu'elle fait partie intégrante des normes de management et de la structure organisationnelle du prestataire.

L'auto-évaluation ne devrait devenir en aucun cas une fin en soi. Cela serait une pure perte de temps. L'auto-évaluation est d'autant plus efficace lorsque les résultats sont convertis en un plan de développement. Ce plan doit définir les domaines à améliorer et

## 1. ANALYSE DE LA POLITIQUE EUROPÉENNE ET DE SES OBJECTIFS

les problèmes à résoudre, ainsi que les objectifs, les procédures, les ressources et les individus personnellement responsables du processus de changement. Le rapport entre ces deux aspects peut être défini dans les termes suivants : l'auto-évaluation sert à mesurer la qualité tandis que le plan de développement vise à améliorer la qualité.

La transparence des processus et des résultats n'étant pas automatique pour les personnes extérieures et les clients, l'auto-évaluation doit être complétée par une stratégie active de publication et de communication. C'est la raison pour laquelle les prestataires d'EFP de plusieurs pays européens ont pris l'habitude de publier les résultats de leur auto-évaluation sur leur site web. Mais l'obligation de rendre ces résultats publics n'existe que dans de rares cas.

En résumé, l'auto-évaluation en soi n'est pas un gage de qualité. Elle devient un outil performant au service de la qualité si elle fait partie intégrante d'une approche qualité au niveau des systèmes d'EFP, comprenant des recommandations pour les fournisseurs d'EFP sur la façon d'utiliser l'auto-évaluation avec cohérence et d'assurer la transparence des résultats obtenus. Enfin, il est également nécessaire de recueillir un avis extérieur pour faire contrepoids à l'auto-évaluation.

Dans de nombreux pays, l'auto-évaluation est donc associée à une vérification externe, et les rapports d'auto-évaluation rédigés par les prestataires d'EFP servent souvent de base aux activités de contrôle des organismes externes, comme c'est le cas en Irlande, au Danemark, aux Pays-Bas et au Royaume-Uni.

### **1.3.3 Contrôle du cadre commun d'assurance de la qualité**

Le terme «contrôle» englobe différentes mesures destinées à assurer, dans une perspective extérieure, que les systèmes d'assurance de la qualité des prestataires d'EFP permettent de maintenir et d'améliorer la qualité de leurs formations. Selon le contexte, la tradition et les procédures pratiques relatives à la mise en œuvre du processus de contrôle, les mesures individuelles des États membres sont appelées agrément/habilitation, inspection/évaluation ou accréditation. Dans de nombreux pays européens, ces tâches ont tendance aujourd'hui à ne plus être effectuées par les ministères responsables de l'EFP, mais par des organismes extérieurs qui agissent en coopération avec les ministères ou qui ont un statut indépendant, ou semi indépendant.

#### **Réalisations européennes**

Au niveau européen, aucune ligne directrice ni aucun critère n'a été fixé pour le contrôle car les systèmes, mécanismes et procédures de contrôle font partie des réglementations nationales et peuvent être aussi variés que les systèmes nationaux et les établissements d'EFP le sont, bien que les approches de contrôle aient plus de choses en commun qu'il n'y paraît à première vue.

#### **Développements dans les pays européens**

Pour être précis, nous devrions faire une distinction entre le contrôle interne et externe. Les prestataires peuvent être contraints d'avoir un système de contrôle interne pour mesurer régulièrement l'efficacité de leur offre d'EFP. Et dans ce contexte, l'auto-évaluation est non seulement un instrument méthodologique pour l'assurance de la qualité, mais peut aussi être classée comme un instrument de contrôle.

## QUALITÉ ET ASSURANCE QUALITÉ DANS L'ENSEIGNEMENT ET LA FORMATION TECHNIQUES ET PROFESSIONNELS

S'agissant du contrôle externe, la qualité du système appliqué en interne sera examinée par un organisme extérieur selon une procédure régulière. Le contrôle interne fait donc référence aux activités entreprises par les prestataires eux-mêmes afin d'assurer et de développer la qualité, tandis que le contrôle externe mesure l'efficacité des activités des fournisseurs.

### *Agrément/habilitation*

La plupart des pays ont leurs propres procédures d'agrément ou d'habilitation des prestataires, tout au moins en ce qui concerne la formation professionnelle initiale et dans le cas d'un financement public de la formation. Ces procédures sont basées sur des lois et des réglementations nationales, qui définissent certaines normes que les fournisseurs doivent respecter.

Les agréments et habilitations se rapportent à une phase initiale, généralement une demande ponctuelle qui, une fois satisfaite, donnera lieu à l'enregistrement du prestataire d'EFPP, cette reconnaissance ouvrant la voie au financement public. L'agrément et l'habilitation sont normalement mis en œuvre conjointement avec d'autres mesures de contrôle externe. Elles interviendront à un stade ultérieur et conduiront au renouvellement de l'habilitation du fournisseur dès lors que les résultats de la vérification externe seront satisfaisants.

En règle générale, l'agrément est accordé une fois que certaines exigences minimales obligatoires ont été remplies. Ces exigences consistent en certaines normes sur les données d'entrée (qualification du personnel, disponibilité du matériel standard) et/ou des normes de processus (exigences relatives au programmes, niveaux de compétences à atteindre, niveaux des examens). Les normes nationales peuvent avoir été rédigées par le ministère compétent ou par un organisme intermédiaire ; dans certains cas, elles sont définies de façon indépendante par les partenaires sociaux ou dans le cadre d'une coopération entre les partenaires sociaux et le gouvernement national. Ces normes existent normalement pour tous les programmes qui mènent à des qualifications publiquement reconnues.

Outre cet agrément qualitatif initial, il existe souvent un agrément quantitatif renouvelé régulièrement, principalement en cas de financement public. Avant que le financement public ne soit définitivement approuvé, une comparaison est faite avec les besoins du marché du travail ; autrement dit, il s'agit de vérifier dans quelle mesure (quantitative) les qualifications ou programmes de formation concernés sont réellement nécessaires. Dans ce cas, le montant du financement dépendra des prévisions concernant les demandes correspondantes. En Allemagne, par exemple, chaque année le nombre de participants aux programmes de formation continue financés par des fonds publics, est déterminé par les agences pour l'emploi en fonction des perspectives d'emploi pour les profils de qualifications concernés. Cela vise à garantir l'emploi à bon escient de l'argent public et une bonne adéquation entre l'offre et la demande. Il s'agit notamment d'éviter un surplus de compétences qui ne pourront pas être absorbées par le marché du travail.

En résumé, l'agrément ou habilitation est une approche traditionnelle, utilisée presque partout comme point de départ dans le cadre d'un financement public. L'accent est principalement mis sur des critères relatifs aux entrées et aux processus. L'octroi d'un agrément n'est pas une indication explicite de l'efficacité de l'offre de formation, mais

## 1. ANALYSE DE LA POLITIQUE EUROPÉENNE ET DE SES OBJECTIFS

fournit plutôt la garantie qu'un certain nombre d'exigences (minimales) sont satisfaites et c'est la principale différence par rapport à d'autres mesures de contrôle effectuées par des organismes externes. La tendance générale en Europe est la suivante : inclusion grandissante des acteurs régionaux, moins de normes relatives aux données d'entrée et aux programmes d'étude, et des cadres nationaux plus flexibles avec des options qui permettent aux prestataires d'EFP d'adapter les programmes de formation aux besoins locaux et à la demande locale.

### *Inspection/évaluation*

Dans un certain nombre de pays, suite à une procédure d'agrément initial, des activités d'inspection/évaluation sont effectuées en tant que mesures de contrôle externe dans des systèmes d'EFP soutenus par des fonds publics, en complément de leur auto-évaluation. Ces activités ont lieu à intervalles réguliers d'environ cinq ans en moyenne. Aux Pays-Bas et au Royaume-Uni, l'inspection est obligatoire et basée sur un cadre d'inspection national, avec de nombreux critères et indicateurs qui figurent dans des directives à l'intention des fournisseurs d'EFP sur les modalités de rédaction des rapports d'auto-évaluation. Ainsi, le cadre d'inspection et les rapports d'auto-évaluation ont une structure commune, et les rapports des prestataires font partie de l'inspection puisqu'ils sont utilisés comme points de départ pour la procédure de vérification externe.

En cas de non conformité aux normes de qualité, l'inspection peut déboucher sur le retrait de l'habilitation, mais les cas sont rares dans la pratique. En effet, la fonction de contrôle de l'inspection et de l'évaluation a tendance à s'effacer au profit d'une fonction de dialogue avec les prestataires d'EFP qui vise à soutenir leurs efforts d'amélioration de la qualité. En Irlande, le FETAC (Further Education and Training Awards Council) transmet ponctuellement ses réactions sur les rapports d'auto-évaluation et les plans d'amélioration des programmes des fournisseurs, et met à leur disposition les rapports des examinateurs externes. Les prestataires d'EFP trouvent cette procédure d'inspection utile car elle leur permet d'améliorer en permanence la qualité de leur travail. Les plans de développement font souvent l'objet de discussions entre les inspecteurs et les prestataires. Selon les inspecteurs, les organismes qui fonctionnent bien ont tendance à faire leur auto-évaluation en bonne en due forme tandis que les prestataires médiocres n'ont souvent pas les compétences nécessaires pour évaluer précisément leurs propres performances.

Il existe différentes politiques concernant la transparence et la publication des résultats d'inspections. En Irlande, le FETAC publie un rapport sur les résultats des évaluations des programmes, qui est rendu public. Au Royaume-Uni, les rapports d'inspection sont publiés sur le site web de l'institution nationale responsable des inspections (Adult Learning Inspectorate), tandis que dans d'autres pays ce sont les prestataires d'EFP qui prennent la décision de ne pas publier ou de publier partiellement ou intégralement les résultats de l'évaluation du système d'assurance de la qualité.

### *Accréditation*

Dans l'enseignement supérieur, l'accréditation est une approche de contrôle externe largement acceptée, qui a été mise en œuvre ces dernières années dans le cadre du processus de Bologne. Dans l'EFP, cette approche n'est pas encore très répandue. Elle est utilisée dans certains États membres par souci d'harmonisation face au large éventail des fournisseurs d'EFP et pour s'assurer que l'ensemble de

## QUALITÉ ET ASSURANCE QUALITÉ DANS L'ENSEIGNEMENT ET LA FORMATION TECHNIQUES ET PROFESSIONNELS

l'organisation adhère à certaines normes. Dans ce cas, l'accréditation est utilisée en substitution à l'inspection. Dans d'autres États membres, tels que l'Italie, l'accréditation est utilisée à la place de l'agrément. Dans ce cas, l'octroi de l'accréditation est une condition préalable à la participation des fournisseurs d'EFPP aux procédures d'adjudication publique pour l'affectation des programmes de formation financés par des fonds publics.

À l'instar de l'inspection, l'accréditation est effectuée à intervalles réguliers d'environ cinq ans en moyenne. Cette procédure importante et assez coûteuse couvre principalement l'organisation dans son ensemble, plutôt que les seuls programmes d'EFPP, et dans certains cas, c'est cette caractéristique qui distingue l'accréditation du processus d'inspection et d'évaluation. Hormis cet aspect, les caractères communs sont prédominants.

L'accréditation donne souvent lieu à un cachet ou label de qualité (reconnu) qui peut être utilisé dans des démarches de communication avec les clients, et qui favorise la transparence et l'orientation pour les clients de l'EFPP. Ces processus ont de plus en plus lieu au niveau sectoriel (dans les cercles de qualité des prestataires d'EFPP actifs dans les mêmes branches) ou dans certains volets du système d'EFPP, par exemple parmi les organismes d'EFPP subventionnés par l'État, en France, qui peuvent recevoir un label national dès lors qu'ils ont obtenu l'accréditation.

Dans la formation professionnelle pour les personnes handicapées, un «label de qualité européen pour la réadaptation» a été élaboré par le Forum européen des personnes handicapées, l'OIT et le Conseil de l'Europe. Cette classification est attribuée aux centres de réadaptation qui appliquent un système d'assurance de la qualité, par exemple, en Irlande, au Portugal, en Roumanie et au Royaume-Uni<sup>4</sup>.

On observe un développement intéressant en particulier dans la formation professionnelle continue, où l'accréditation et la labellisation sont de plus en plus organisées par les établissements d'EFPP. Dans plusieurs secteurs et branches, les prestataires d'EFPP ont collaboré pour constituer leurs propres instances, qui fonctionnent comme des organismes d'accréditation pour les prestataires actifs dans les secteurs et branches concernés. Quelquefois, ces réseaux ou organisations sectorielles de fournisseurs d'EFPP sont même actifs au niveau européen ; ils ont développé leur propre système et leurs propres procédures d'accréditation, et créent leur propre label de qualité sans l'implication d'un quelconque organisme public. Les initiatives et les efforts déployés par les prestataires d'EFPP pour améliorer la qualité et la visibilité vis-à-vis des clients sont tout à fait louables, mais la pléthore de labels de qualité qui en résulte peut avoir des effets pervers et être source de confusion.

### **1.3.4 Mesure du cadre commun d'assurance de la qualité**

Dans un contexte de plus en plus orienté sur les résultats tel que mentionné au début de ce document, il n'est pas surprenant de voir se généraliser en Europe une tendance qui consiste à mesurer dans quelles proportions les fournisseurs et les systèmes d'EFPP réalisent les objectifs de qualité fixés.

Mais la mesure de la qualité représente un défi majeur dans tous les systèmes d'EFPP, car l'amélioration de la qualité est censée reposer sur des critères objectifs plutôt que sur des opinions subjectives. Des critères ou indicateurs adaptés sont donc nécessaires pour

4 Pour plus de renseignements : [www.epr.eu/](http://www.epr.eu/)



## 1. ANALYSE DE LA POLITIQUE EUROPÉENNE ET DE SES OBJECTIFS

pouvoir mesurer les progrès qualitatifs. Tout d'abord, les indicateurs peuvent servir de «projecteurs» pour attirer l'attention sur les aspects du processus de formation considérés comme importants. Deuxièmement, la définition des indicateurs est un moyen de créer un lien entre les objectifs établis conjointement pour les politiques en matière d'EFPP et pour l'offre d'EFPP, et d'appliquer ainsi le modèle du cadre commun d'assurance de la qualité. Enfin, une démarche de qualité implique de mesurer et d'évaluer les performances avant et après la réalisation d'une activité, et pour les mesurer, il est nécessaire de disposer d'un certain nombre de critères d'appréciation qui font référence à des indicateurs.

En général, un indicateur est une caractéristique ou un attribut qui peut être mesuré pour évaluer une certaine action. Il peut s'agir de mesurer un objectif à réaliser, une ressource mobilisée, un effet obtenu, une échelle de qualité ou une variable du contexte. Les indicateurs sont destinés à :

- décrire la situation actuelle ou de référence à partir de laquelle des efforts sont entrepris en vue d'améliorer la qualité de l'EFPP ;
- quantifier (autant que possible) les objectifs de qualité qui ont été fixés ;
- fournir des informations constantes sur le degré de réalisation de ces objectifs ;
- donner une idée des facteurs qui sont susceptibles d'avoir contribué à l'obtention de certains résultats.

En termes opérationnels, les indicateurs fournissent des informations destinées à aider les acteurs concernés en matière d'EFPP à évaluer dans quelle mesure leurs objectifs préétablis ont été réalisés, mais aussi à communiquer les résultats, traiter des effets, discuter des facteurs déterminants et prendre les décisions en conséquence. Bien qu'au final les indicateurs soient censés livrer des informations et des mesures fiables, il ne faut pas oublier que leur fonction de base est de sensibiliser les acteurs aux aspects les plus importants de la qualité et d'aider à identifier les domaines essentiels où la qualité devrait être assurée ou améliorée. C'est dans le cadre d'une telle réflexion que les indicateurs favorisent la compréhension mutuelle des critères importants pour la qualité.

### ***Réalisations européennes***

Cet aspect est aussi particulièrement important pour la coopération européenne, où l'utilisation d'indicateurs permet d'obtenir une compréhension partagée des bonnes pratiques, de structurer l'échange d'expériences, et d'identifier les points forts et les points faibles des systèmes de qualité en matière d'EFPP aux niveaux sectoriel, régional, national et européen.

Comme un indicateur n'est pas une valeur en soi, la définition et la sélection des indicateurs présupposent que les objectifs à atteindre pour améliorer la qualité ont été bien clarifiés. Dans les systèmes européens d'EFPP, il existe une tendance générale à évoluer, en partant du contrôle et de l'inspection, vers une gestion autoguidée du changement et vers l'amélioration continue de l'offre de formation, avec des indicateurs de qualité qui comptent parmi les principaux outils de mesure des progrès réalisés. Alors que les données d'entrée et de processus étaient, il y a quelques années, les aspects les plus mis en avant dans les politiques d'EFPP, aujourd'hui l'accent est davantage mis sur les données de sortie et les résultats. Dans une économie basée sur la connaissance, l'utilisation des compétences sur le marché du travail est l'aspect le plus important. Plus récemment, la dimension des résultats, ainsi que les relations entre les systèmes d'EFPP, les systèmes d'emploi et l'économie, sont passés au premier plan.

## QUALITÉ ET ASSURANCE QUALITÉ DANS L'ENSEIGNEMENT ET LA FORMATION TECHNIQUES ET PROFESSIONNELS

Les indicateurs ne peuvent pas être isolés ; ils doivent être reliés à certains objectifs et être liés entre eux. L'utilisation d'indicateurs isolés risquant d'avoir des effets secondaires négatifs, les indicateurs devraient donc être organisés en un système cohérent. Pour faciliter la compréhension de la dynamique de la qualité dans un système d'EFP, il faudrait disposer d'une chaîne cohérente d'indicateurs, qui reflètent les objectifs, les entrées, les processus et les résultats d'une action, de façon à couvrir le cycle complet d'une intervention. Il convient de trouver le juste équilibre entre les différents facteurs qui influencent l'offre de formation pour éviter de privilégier certains domaines au détriment d'autres domaines.

Suite aux activités de coopération en matière d'assurance de la qualité qui se sont déroulées au niveau européen dans le cadre du processus de Copenhague, un ensemble cohérent d'indicateurs de qualité a été adopté et structuré de façon à couvrir tout le cycle des activités d'EFP. Le choix des indicateurs repose sur l'analyse d'une cartographie des indicateurs utilisés dans les pays européens pour mesurer l'assurance de la qualité dans l'EFP et sur un recueil des données d'indicateurs spécifiques publiées régulièrement par Eurostat, le Cedefop, Eurydice, l'OCDE, l'Unesco et d'autres organisations internationales. Au total plus de 200 indicateurs ont été identifiés et analysés.

Les indicateurs ont été sélectionnés sur la base des deux critères suivants : premièrement, ils devaient contribuer à la mise en place d'un système d'assurance de la qualité tant au niveau des prestataires d'EFP qu'au niveau des systèmes d'EFP. Deuxièmement, ils devaient établir un lien entre l'amélioration de la qualité et les objectifs plus larges fixés à l'échelle européenne pour les systèmes d'EFP.

Tout en mettant l'accent sur les résultats de l'EFP et de l'apprentissage, ainsi que sur la relation entre les systèmes d'EFP, le marché du travail, l'emploi et l'économie, les indicateurs retenus sont organisés en une chaîne cohérente qui reflète les objectifs, les entrées, les processus et les résultats de la formation. Elle se compose de deux indicateurs généraux (n° 1 et n° 2) suivis de quatre indicateurs qui s'appuient les uns sur les autres (n° 3 à n° 6) fournissant des informations sur les sorties et les résultats de la formation par rapport aux priorités définies. À cela s'ajoutent deux indicateurs contextuels (n° 7 et n° 8) livrant des informations sur le contexte pour permettre d'évaluer les réalisations, et deux indicateurs de nature descriptive (n° 9 et n° 10) donnant des informations qualitatives supplémentaires sur les facteurs déterminant la qualité de l'EFP. D'autres détails sur les motivations de leur inclusion et sur la mise en œuvre de ces indicateurs figurent à l'annexe 3.

### *Ensemble d'indicateurs de qualité de référence :*

1. proportion des fournisseurs d'EFP appliquant un système interne efficace d'assurance de la qualité ;
2. investissements dans la formation des formateurs et enseignants de l'EFP ;
3. taux de participation aux programmes d'EFP (suivant le type des cours d'EFP et des critères relatifs aux étudiants tels que le sexe, l'âge, et d'autres critères sociaux tels que la sortie précoce du système éducatif, le plus haut niveau de qualification atteint, les migrants, les minorités ethniques, les personnes handicapées, etc.) ;
4. taux de réussite/taux d'abandon (suivant le type des cours d'EFP et des critères relatifs aux étudiants tels que le sexe, l'âge, et d'autres critères sociaux tels que



## 1. ANALYSE DE LA POLITIQUE EUROPÉENNE ET DE SES OBJECTIFS

- la sortie précoce du système éducatif, le plus haut niveau de qualification atteint, les migrants, les minorités ethniques, les personnes handicapées, etc.) ;
5. taux de placement : situation des étudiants de l'EFP 6, 12 et 36 mois après la fin du programme de formation suivant le type des cours d'EFP et des critères relatifs aux étudiants tels que le sexe, l'âge, et d'autres critères sociaux tels que la sortie précoce du système éducatif, le plus haut niveau de qualification atteint, les migrants, les minorités ethniques, les personnes handicapées, etc.) ;
  6. taux de satisfaction : utilisation sur le lieu de travail des compétences acquises tant du point de vue de l'ex-étudiant que de l'employeur ;
  7. indicateur contextuel : taux de chômage selon les critères de genre et d'âge, et selon des critères sociaux (jeunes chômeurs, chômeurs de longue durée, personnes de plus de 55 ans, migrants, minorités ethniques, personnes handicapées) ;
  8. indicateur contextuel : prévalence des groupes vulnérables socialement défavorisés (sortie précoce du système éducatif, migrants, minorités ethniques, personnes handicapées) ;
  9. descripteur des mécanismes d'adaptation de l'EFP à l'évolution des demandes sur le marché du travail ;
  10. descripteur des dispositifs visant à promouvoir un meilleur accès à l'EFP, y compris les programmes d'orientation et de soutien professionnels.

Cet ensemble d'indicateurs reflète et favorise les réalisations des priorités européennes définies pour les systèmes d'EFP, à savoir l'amélioration de l'employabilité des étudiants dans domaine de l'EFP, l'adéquation accrue entre l'offre et la demande de formation et l'amélioration de l'accès à l'EFP.

Hormis les descripteurs, tous les indicateurs sont basés sur des données quantifiées. Contrairement aux descripteurs, ils peuvent être mesurés et lorsqu'ils sont contrôlés de façon continue, ils peuvent contribuer à la réalisation d'objectifs clairement définis. Ils peuvent être utilisés pour la formation professionnelle initiale et la formation professionnelle continue ainsi qu'au niveau des systèmes d'EFP et au niveau des fournisseurs d'EFP. L'ensemble d'indicateurs est appliqué à titre volontaire et ouvert à une éventuelle adaptation et extension en fonction des objectifs nationaux ou régionaux ou selon les besoins des fournisseurs d'EFP<sup>5</sup>.

### ***Développements dans les pays européens***

#### *Utilisation des indicateurs*

De nombreux pays européens ont pour politique d'utiliser les indicateurs convenus conjointement pour mesurer la qualité dans l'EFP. Certains États membres (Finlande, Danemark, Norvège, Pays-Bas) s'orientent de façon implicite vers l'ensemble d'indicateurs développé au niveau européen, dans leur propre cadre de qualité national. D'autres États membres adaptent cet ensemble aux conditions qui prévalent dans leur propre contexte national. Aux Pays-Bas, les priorités européennes d'amélioration de la qualité dans l'EFP sont reflétées dans les objectifs fixés au niveau national et les établissements d'EFP sont invités à formuler leurs plans de réalisation des objectifs européens et à mesurer eux-mêmes les réalisations.

---

5 Vous trouverez de plus amples informations sur cet ensemble d'indicateurs sur le site web de la communauté virtuelle pour l'assurance de la qualité du Cedefop : <http://communities.trainingvillage.gr/quality>

## QUALITÉ ET ASSURANCE QUALITÉ DANS L'ENSEIGNEMENT ET LA FORMATION TECHNIQUES ET PROFESSIONNELS

En revanche, au Danemark, en Finlande et en Norvège, les données sont collectées par les bureaux nationaux de statistiques (Finlande, Norvège) ou par un organisme national d'évaluation (Danemark).

Le système d'assurance de la qualité finlandais accorde une importance considérable aux effets des programmes de formation sur l'emploi, ce qui explique que l'indicateur considéré comme le plus important soit celui du placement des étudiants des programmes de formation sur le marché du travail. À la fin de l'année, le bureau national des statistiques calcule, pour chaque fournisseur d'EFP, le taux de stagiaires ayant trouvé un emploi par rapport au nombre total de stagiaires qui ont obtenu leur diplôme à la fin du programme de formation.

Ces données étant disponibles pour tous les fournisseurs d'EFP bénéficiant d'un financement public dans le pays, les performances des différents établissements d'EFP peuvent être comparées à l'aide d'une analyse comparative. Un système de financement basé sur les performances a été introduit en Finlande pour compléter le financement public normal, basé sur les prix unitaires. Il récompense les établissements d'EFP les plus performants en leur attribuant des fonds publics supplémentaires, les incitant ainsi à améliorer la qualité.

### *Analyse comparative*

Dans de nombreux pays européens, des processus d'analyse comparative sont utilisés en vue d'améliorer la qualité de l'offre de formation. L'analyse comparative est largement axée sur la mesure des performances des stagiaires et des fournisseurs. Les performances des différents établissements d'EFP sont comparées.

La finalité du processus est d'améliorer la qualité de l'offre de formation en visant les résultats obtenus par les établissements les plus performants. Il s'agit donc de stimuler la concurrence. Pour que les analyses comparatives soient réellement utiles, les organismes impliqués doivent bien évidemment fournir des données comparables, ce qui implique un accord préalable sur la définition d'indicateurs communs. Le processus d'analyse comparative peut être pleinement exploité dès lors que les établissements participants s'engagent aussi à échanger des informations sur les facteurs à l'origine des bonnes performances. Une analyse comparative réussie implique donc que des enseignements soient tirés de cette expérience, notamment à travers l'échange des bonnes pratiques.

Jusqu'à présent, la participation des établissements d'EFP aux processus d'analyse comparative a été généralement pratiquée sur une base volontaire dans la plupart des pays européens. Ces démarches sont d'ailleurs souvent organisées par les prestataires eux-mêmes qui trouvent un accord sur la définition d'indicateurs communs.

Dans d'autres pays, tels que la Finlande, où un processus d'analyse comparative national est mené par les fournisseurs d'EFP subventionnés par l'État, un ensemble commun d'indicateurs et une méthode commune de collecte des données ont été arrêtés au niveau national avec l'aide des prestataires et d'autres parties prenantes. Un accord de ce type, impliquant tous les acteurs concernés, constitue une condition sine qua non pour une mise en œuvre réussie des analyses comparatives. La mise en œuvre des analyses comparatives est une affaire relativement complexe car elle implique non seulement de mesurer les réalisations, mais également de s'assurer de leur comparabilité

## 1. ANALYSE DE LA POLITIQUE EUROPÉENNE ET DE SES OBJECTIFS

pour tous les organismes participants. La mesure des réalisations permet aussi d'identifier clairement les progrès réalisés. Comme le montre l'exemple finlandais, les analyses comparatives peuvent aussi servir à récompenser des développements positifs et des bonnes pratiques grâce à des mesures d'incitation appropriées. Elles peuvent stimuler la concurrence en termes de qualité entre les prestataires et l'apprentissage mutuel.

En principe, il devrait être possible à l'avenir d'effectuer une analyse comparative entre tous les systèmes de qualité en matière d'EFP des pays européens. La preuve en a été fournie par l'étude PISA, menée pour le compte de l'OCDE dans le cadre d'une comparaison mondiale de la qualité de l'enseignement scolaire<sup>6</sup>.

Il faut néanmoins admettre que les systèmes européens d'EFP sont bien plus complexes et disparates que les systèmes scolaires. À cet égard, le secteur de l'EFP doit se montrer plus enclin à accepter la diversité et l'échange d'expériences avant que nous puissions envisager de relever le défi ambitieux de faire de telles comparaisons.

### 1.4 Conclusions et nouveaux défis

---

Dans le contexte actuel qui nécessite une grande compétitivité sur le plan économique et une inclusion sociale accrue en raison de la mondialisation grandissante, la qualité et l'assurance de la qualité dans l'enseignement et la formation comptent désormais parmi les priorités des institutions nationales et européennes. Pour mettre en pratique les actions nécessaires dans ce domaine, des efforts considérables ont été entrepris par les institutions de l'Union européenne et par quasiment tous les pays européens. Ces efforts communs ont permis d'élaborer une vaste approche européenne de la qualité et de l'assurance de la qualité dans le domaine de l'EFP, constituée de plusieurs éléments complémentaires. Plus précisément, l'approche de l'assurance de la qualité dans l'EFP est composée de :

- une orientation politique clairement définie en ce qui concerne les objectifs, les mandats et les buts à atteindre ;
- un réseau institutionnel d'action, intitulé réseau européen d'assurance de la qualité dans l'EFP, doté de ressources croissantes en vue d'entreprendre des activités communes et de développer des principes, des recommandations et des outils communs visant à l'amélioration de la qualité dans l'EFP ;
- un cadre commun d'assurance de la qualité représentant un instrument de lecture croisée pour la promotion d'une compréhension commune et d'une culture de l'apprentissage mutuel en Europe ;
- une communauté virtuelle offrant une plate-forme moderne de communication, qui doit favoriser la diffusion d'informations, autoriser des débats à l'échelle mondiale et donc inclure un vaste éventail de parties prenantes dans tous les nouveaux développements.

Avec le cadre commun d'assurance de la qualité, un instrument a été développé au niveau européen qui reflète le dénominateur commun de toutes les approches de la qualité utilisées dans les États membres. Pour un certain nombre de pays européens qui ont élaboré un cadre national pour l'assurance de la qualité, le cadre commun a même

---

6 Pour plus de renseignements : [www.pisa.oecd.org](http://www.pisa.oecd.org)

## QUALITÉ ET ASSURANCE QUALITÉ DANS L'ENSEIGNEMENT ET LA FORMATION TECHNIQUES ET PROFESSIONNELS

servi de guide. Ainsi a-t-il servi de modèle pour l'assurance de la qualité dans tous les systèmes d'EFPP européens, mais aussi de cadre de référence pour une meilleure compréhension des différentes approches de la qualité dans l'EFPP.

Comparé à un modèle de management par la qualité totale, le cadre commun d'assurance de la qualité est un modèle «léger», particulièrement adapté pour inciter les personnes et les organismes à assurer et améliorer la qualité de leurs services. On peut supposer que tout fournisseur d'EFPP qui a l'intention d'aller plus loin dans cette démarche, choisira l'un des modèles plus détaillés pour l'assurance de la qualité tels que l'ISO 9000f ou celui de l'EFQM. Le cadre commun d'assurance de la qualité a l'avantage d'être compatible avec ces modèles et peut donc servir de tremplin pour entrer dans le cycle de la qualité.

À cet égard, le cadre européen constitue un plan général pour l'assurance de la qualité et l'amélioration de la qualité. Il est une représentation des aspects les plus basiques qui doivent obligatoirement être présents pour que le processus de qualité obtienne des résultats satisfaisants. Le cadre commun d'assurance de la qualité offre aux décideurs politiques et aux professionnels en matière d'EFPP un cadre concret pour lancer un processus d'amélioration constante.

En termes d'expériences, ce cadre a prouvé sa faisabilité globale et son aptitude à favoriser la compréhension mutuelle. Lorsqu'il est utilisé avec ses outils complémentaires (c'est-à-dire, un guide d'auto-évaluation et un ensemble cohérent d'indicateurs de qualité), le cadre commun d'assurance de la qualité a montré qu'il peut être utilisé pour les actions communes visant à améliorer la cohérence entre les différentes approches européennes de la qualité en matière d'EFPP.

Tout comme pour les systèmes d'EFPP et l'offre de formation, il convient aussi d'améliorer sans cesse les modèles, les mécanismes et les lignes directrices d'assurance de la qualité. Pour exploiter pleinement le potentiel du cadre commun d'assurance de la qualité, des adaptations et améliorations devront être apportées à l'avenir à la lumière des expériences et des développements des pays européens et d'autres pays en matière d'assurance de la qualité. Pour assurer cette tâche, il est indispensable d'effectuer un contrôle continu des actions entreprises, ainsi qu'une évaluation critique des processus réalisés et des résultats obtenus. Il va sans dire qu'un tel examen critique périodique devra également inclure le cadre commun d'assurance de la qualité ainsi que ses éléments.

En outre, parmi les défis qui restent à relever à long terme, il convient de mentionner la nécessité de renforcer le cadre commun existant en matière d'assurance de la qualité en le combinant à des éléments, des lignes directrices et des instruments supplémentaires.

Par conséquent, l'un des principaux objectifs de la coopération européenne pour les prochaines années sera de compléter le cadre commun d'assurance de la qualité par une boîte à outils destinée à faciliter sa mise en œuvre pratique. À cet effet et pour faire des systèmes d'EFPP une référence mondiale, il sera essentiel d'associer l'utilisation du cadre commun à des outils de qualité supplémentaires sur différents sujets, dont certains sont mentionnés et décrits ci-après.

# 1. ANALYSE DE LA POLITIQUE EUROPÉENNE ET DE SES OBJECTIFS

## ***Recommandations pour la mise en place des plans de développement***

Suite à la coopération européenne de ces dernières années, il est devenu évident que le contrôle et l'évaluation sont les éléments les plus répandus et les plus largement utilisés en matière d'assurance de la qualité, tandis que la gestion du changement et l'amélioration de la qualité restent encore relativement rares. Compte tenu de cette situation, l'un des principaux défis réside dans l'identification des exemples de bonnes pratiques des fournisseurs d'EFPP, évoluant dans différents contextes nationaux, concernant la mise en place des plans de développement. Sur la base de ces exemples, il conviendrait d'élaborer des projets de recommandations sur la gestion du changement et l'amélioration de la qualité de l'offre de formation, à inclure dans la boîte à outils destinée à compléter le cadre commun d'assurance de la qualité.

## ***Relations entre la vérification en interne et la vérification externe des systèmes d'assurance de la qualité***

Nous avons vu que dans tous les systèmes, l'auto-évaluation et la vérification externe sont combinées et que les mesures de vérification externe sont en train d'évoluer d'une pure fonction de contrôle vers une fonction de dialogue avec les prestataires, voire d'assistance. Une claire séparation des fonctions reste néanmoins nécessaire et cela pourrait être considéré comme un défi à relever pour tous les systèmes nationaux. Le plus important ici est de répartir les responsabilités de telle sorte que les différents rôles soient distincts et néanmoins complémentaires. Il faut trouver un moyen de maintenir un équilibre entre la vérification interne et la vérification externe, et rédiger des projets de recommandations sur l'association de l'auto-évaluation des prestataires d'EFPP à l'évaluation externe ou à l'accréditation de l'offre d'EFPP.

Le développement de cet outil pourrait être facilité par l'échange d'informations détaillées sur la façon dont l'affectation des rôles entre les acteurs internes et externes est organisée et sur les activités qui se sont avérées appropriées et utiles pour permettre aux négociations entre les prestataires et les organismes de contrôle externes d'aboutir.

## ***Inclusion des parties prenantes externes***

Une plus grande inclusion des parties prenantes dans toutes les phases de développement de la qualité peut également être vue comme un autre défi commun à tous les pays européens. Des différences d'opinion considérables existent entre les différents États membres concernant la question suivante : quels groupes sociaux, à l'exception des prestataires eux-mêmes, peuvent être considérés à juste titre comme des parties prenantes pertinentes? Les expériences sur la meilleure façon d'organiser efficacement l'inclusion des parties prenantes sont probablement aussi diverses. Établir un lien entre le processus interne de développement de la qualité et le dialogue sur la qualité avec les parties prenantes externes peut être aussi considéré comme un problème général. Quelles sont les caractéristiques qui montrent que la coopération entre des fournisseurs d'EFPP et les parties prenantes associées est réussie? Un échange transnational des expériences dans ce domaine pourrait contribuer à surmonter les difficultés qui existent actuellement en ce qui concerne l'inclusion des parties prenantes.

## QUALITÉ ET ASSURANCE QUALITÉ DANS L'ENSEIGNEMENT ET LA FORMATION TECHNIQUES ET PROFESSIONNELS

### ***Transparence de la qualité à l'intention des clients de l'EFPP***

Nous avons vu que la publication des résultats des processus pour l'assurance de la qualité est traitée de façon tout à fait différente dans les divers pays européens. Dans certains cas, les organismes de contrôle externes publient leurs évaluations des programmes et des fournisseurs d'EFPP. Dans d'autres pays, les fournisseurs peuvent décider eux-mêmes quels résultats ils souhaitent publier, ou décider de ne pas les publier du tout. Très peu de normes obligatoires existent à ce jour, assurant la transparence sur la qualité de l'offre de formation pour les clients de l'EFPP. Les informations sur la qualité de l'offre d'EFPP devraient être largement diffusées et accessibles à tous les acteurs concernés par l'EFPP. Par conséquent, la mise en œuvre de systèmes pour l'assurance de la qualité devrait être assortie d'une stratégie active de publication et de communication, s'occuper des processus et montrer les résultats importants. Une autre tâche attend donc le réseau européen d'assurance de la qualité dans l'EFPP, à savoir l'élaboration d'une politique de publication pour l'assurance de la qualité dans l'EFPP, avec des recommandations sur la façon d'assurer la transparence pour les clients.



# 2. POLITIQUES POUR LA QUALITÉ ET L'ASSURANCE QUALITÉ DANS L'EFTP DANS LA RÉGION MÉDITERRANÉENNE

## 2.1 Introduction

Alors que la première partie de ce rapport présentait les politiques de l'Union européenne en matière de qualité et d'assurance de la qualité dans l'EFP, cette deuxième partie concerne les politiques en matière de qualité pour l'EFTP dans la région méditerranéenne<sup>7</sup>. Elle a également pour objectif d'examiner les défis communs et les synergies potentielles pour des activités communes entre les pays méditerranéens eux-mêmes, ainsi qu'entre la région méditerranéenne et l'Union européenne.

Les principales sources d'informations pour la région méditerranéenne ont été les suivantes :

- l'atelier de lancement du projet régional MEDA-ETE (Éducation et formation pour l'emploi) sur la qualité et l'assurance de la qualité dans l'EFTP, qui s'est tenu à Turin les 16 et 17 juillet 2007, et au cours duquel des représentants de six pays méditerranéens (Algérie, Égypte, Israël, Jordanie, Maroc et Turquie) ont présenté les défis actuels auxquels ils sont confrontés dans la réforme de leur système d'EFTP. Lors de cet atelier, ils ont également décrit leurs besoins particuliers en vue de l'amélioration de la qualité de leur système ;
- les rapports d'inventaire nationaux plus détaillés fournis par les gouvernements d'Algérie, de Jordanie et du Maroc, visant à identifier les points de départ et les options possibles en ce qui concerne l'approche de qualité de leur système d'EFTP ;
- les informations communiquées au cours de nombreux entretiens bilatéraux et discussions avec les représentants des différents pays, notamment leurs réponses au bref questionnaire qui leur a été distribué et auquel ils ont été invités à répondre au cours d'une visite d'études en Italie, du 26 au 30 novembre 2007 ;
- des informations plus détaillées ont été collectées au cours des visites d'études qui ont eu lieu en Algérie (du 9 au 13 novembre 2007), au Maroc (du 19 au 23 novembre 2007) et en Égypte (du 9 au 13 décembre 2007), des rencontres qui se sont déroulées avec des représentants officiels des gouvernements, des experts nationaux, des représentants des institutions de l'EFTP, les partenaires sociaux et des nombreuses conversations avec les opérateurs de formation, les enseignants et les étudiants de l'EFTP qui se sont joints aux visites de sites de ces pays.

---

7 Dans la région méditerranéenne, nous considérerons le domaine plus large de l'enseignement et de la formation techniques et professionnels (EFTP) et «l'EFTP» couvrira toutes les branches professionnelles, y compris l'enseignement technique qui relève de l'enseignement général dans certains pays partenaires.

## 2.2 L'EFTP dans la région méditerranéenne

---

Même si les contextes de départ divergent, il est prioritaire tant pour les pays de la région méditerranéenne que pour les États membres de l'UE, d'améliorer l'attractivité de leurs systèmes d'EFTP. Partout, l'EFTP peut être considéré comme un facteur essentiel de croissance économique et de cohésion sociale. Il joue en effet un rôle clé de catalyseur en matière de mobilité et d'adaptabilité de la main-d'œuvre et en matière d'accès à la formation continue.

La première partie de ce rapport a montré que diverses initiatives avaient été prises en Europe afin d'améliorer le profil de l'EFP du point de vue de la qualité de l'éducation et de la formation, de démocratiser l'éducation et de créer des passerelles appropriées entre les divers secteurs du système éducatif. L'EFP gagne du terrain à tous les niveaux de l'éducation. Par conséquent, des stratégies et des outils innovants ont été développés qui visent à faire en sorte que l'EFP bénéficie de la même appréciation que l'enseignement général et l'enseignement supérieur. À cet égard, plusieurs pays d'Europe ont pris des mesures visant à promouvoir l'apprentissage tout au long de la vie. Cependant, et bien souvent, ces systèmes se sont heurtés à un manque de cohérence au niveau des structures, et à ce jour un certain nombre d'éléments essentiels à la qualité, tels que le renforcement du statut et du rôle des formateurs, ou encore la création de systèmes pour l'assurance de la qualité et d'informations fiables n'ont pas été implantés à une large échelle.

Malgré ce constat, plus de la moitié du deuxième cycle de l'enseignement secondaire s'organise dans des formations professionnelles et dans certains pays tels que l'Autriche, la Belgique, l'Allemagne ou encore les Pays-Bas, la proportion de jeunes prenant part à des programmes de formation professionnelle est encore plus élevée (Tessaring et Wannan, 2004). Étant donné que de nombreux programmes d'EFP intègrent la possibilité d'entrer ensuite directement sur le marché du travail, les filières professionnelles sont bien acceptées et la stratégie d'apprentissage tout au long de la vie lancée au niveau européen leur donne encore plus de poids.

Pour les pays méditerranéens, une stratégie cohérente d'apprentissage tout au long de la vie qui considérerait l'EFTP comme une partie intégrante du système éducatif est largement absente. Alors que dans certains pays les filières techniques gagnent en crédibilité, dans de nombreux autres, l'EFTP reste synonyme d'échec scolaire et est souvent considéré comme rien de plus qu'une voie de garage pour les exclus de l'enseignement général. Nombreux sont les enfants en âge d'être scolarisés qui ont accès à l'éducation de base, mais qui bien vite, à force de redoublements, se retrouvent exclus du système scolaire et entrent dans la vie active et l'apprentissage traditionnel avec de faibles qualifications de base, ce qui s'accompagne d'un accroissement des emplois informels dans la région. La plupart de ceux qui continuent l'école sortent de l'enseignement général pour rejoindre des filières professionnelles de faible qualité. Par conséquent, l'EFTP est encore trop souvent considéré comme l'«opération de la dernière chance» en matière d'éducation en raison de son manque de qualité et d'attractivité.

De ce fait, en raison de l'absence de passerelles avec le reste du système éducatif, les filières professionnelles s'avèrent souvent être des voies de garage. En outre, la formation continue des employés issus d'une filière professionnelle semble négligée dans la plupart des pays ; hormis des initiatives dans le secteur privé (voir la section 2.3.6), aucune action nationale d'envergure en ce sens n'a été identifiée lors des enquêtes



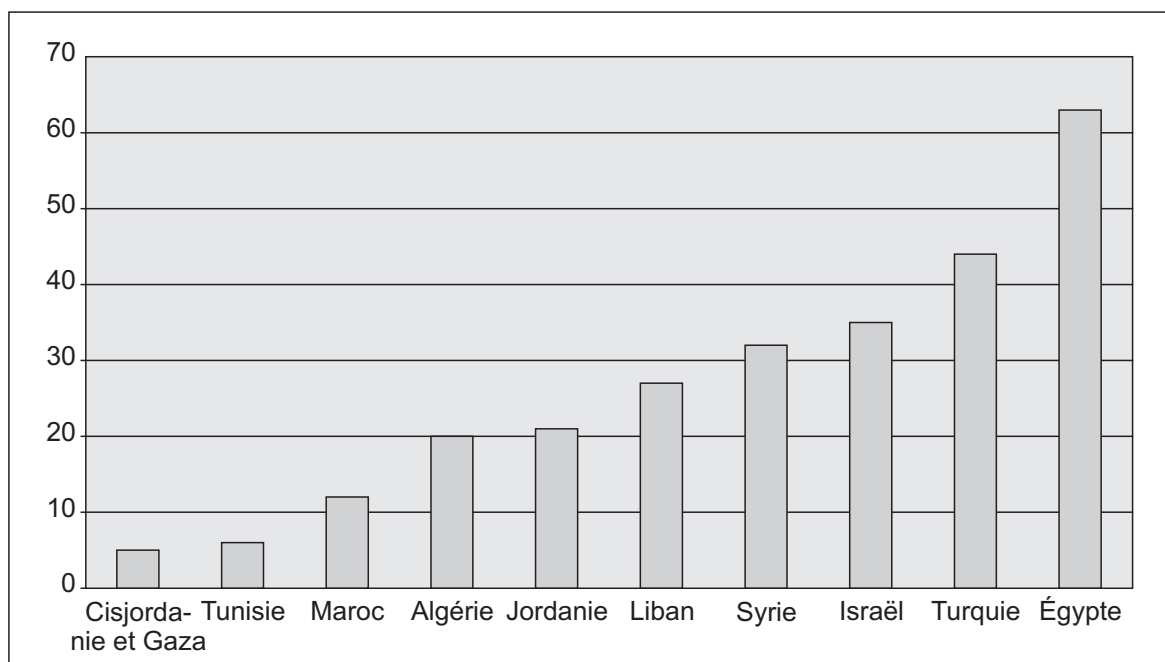
## 2. POLITIQUES POUR LA QUALITÉ ET L'ASSURANCE QUALITÉ DANS L'EFTP DANS LA RÉGION MÉDITERRANÉENNE

menées à l'occasion de ce rapport. En raison de l'absence de stratégie d'apprentissage tout au long de la vie, du peu d'intérêt accordé à la formation continue des employés et de la condescendance sociale à l'encontre des titulaires de diplômes professionnels, le défi visant à renforcer l'attractivité du système d'EFTP doit être considéré comme un objectif global et à large échelle.

De nombreuses filières professionnelles sont de mauvaise qualité et le taux de chômage est élevé parmi les diplômés d'institutions d'EFTP en raison du décalage entre les aptitudes pratiques des diplômés et les compétences requises sur le lieu de travail. Autre signe de faiblesse : le taux élevé de redoublements et d'abandon des programmes d'enseignement.

La figure 2 présente une estimation récente de la place de la formation professionnelle dans le second cycle de l'enseignement secondaire dans les pays méditerranéens. Seule l'Égypte se distingue avec plus de la moitié des étudiants du deuxième cycle de l'enseignement secondaire inscrits dans un programme professionnel. En Turquie, cette proportion est d'environ 45 %. Dans tous les autres pays, ce chiffre s'élève généralement à moins d'un tiers. En Tunisie, en Cisjordanie et dans la bande de Gaza, seul un jeune sur 20 suit une filière professionnelle (Sultana et Watts, 2007).

**Figure 2 : Taux de participation à l'EFP au niveau de l'enseignement secondaire supérieur (%)**



*Pourcentage d'étudiants de l'enseignement secondaire supérieur inscrits à un programme d'EFP.  
Source : Sultana et Watts, 2007.*

Néanmoins, de nombreuses économies de la région font face à une pénurie de techniciens diplômés de l'EFTP et possédant les compétences nécessaires pour maîtriser la technologie moderne. Alors que les économies s'ouvrent et qu'il devient de plus en plus nécessaire de réussir à s'introduire sur les marchés mondiaux et de s'y montrer compétitifs, l'EFTP est de plus en plus considéré comme un outil efficace de lutte contre la pauvreté, le chômage et la pénurie de compétences.

## QUALITÉ ET ASSURANCE QUALITÉ DANS L'ENSEIGNEMENT ET LA FORMATION TECHNIQUES ET PROFESSIONNELS

Dans la plupart des pays, l'État joue un rôle primordial dans la prestation d'EFTP même si la participation des partenaires sociaux dans la gestion du système est désormais à l'ordre du jour dans tous les pays. Des comités de pilotage regroupant des représentants du gouvernement et des partenaires sociaux ont été mis en place au niveau national, mais bien souvent, ils ne se sont pas avérés aussi efficaces que prévu.

Même si elles sont gérées en grande partie par les gouvernements, les responsabilités en matière de système d'EFTP sont largement fragmentées au niveau gouvernemental. En Égypte, la responsabilité de l'EFTP est confiée à pas moins de 14 ministères en fonction des secteurs d'activités, le ministre de l'Éducation étant chargé des tâches et des responsabilités horizontales.

### ***Encadré 1 : Caractéristiques du système d'assurance de la qualité dans l'EFTP en Jordanie***

- Le modèle académique est omniprésent, une plus grande attention est accordée à l'enseignement théorique qu'à la pratique.
- Davantage de crédit est accordé à la réussite scolaire plutôt qu'aux compétences et aux qualifications acquises.
- Les examens sont le principal moyen d'évaluation des résultats.
- Les enseignants sont recrutés sur la base de leurs qualifications scolaires et non en vertu de leurs compétences liées au marché de l'emploi.
- Les liens avec l'industrie sont faibles : l'industrie n'est pas impliquée dans le système éducatif ni au niveau de sa planification, de la délivrance de la formation ou du financement.
- L'enseignement est géré de manière centralisée par le gouvernement : la plupart des écoles, collèges et centres d'enseignement professionnel n'ont que peu d'autonomie quant à la gestion de leurs propres finances, à la définition de leurs propres stratégies administratives, au recrutement et à la gestion de leur personnel en fonction de leurs besoins spécifiques, à la conclusion de contrats avec l'industrie et à la collecte (et à la gestion) d'argent auprès de sources externes.
- Les collèges universitaires sont gérés selon un modèle traditionnel. Ils ressemblent beaucoup plus à des écoles qu'à des entreprises et ne disposent pas des systèmes et des mécanismes qui leur permettraient de fonctionner comme une entreprise (autonomie financière, infrastructure complexe permettant d'effectuer d'autres tâches, processus compétitifs, incitations, financement basé sur les performances).
- Bien souvent, on constate un manque de coordination au niveau du système éducatif au plus haut niveau, ce qui se traduit par des chevauchements de mandats, un manque de coordination entre les composants du système, des processus qui ne sont pas suffisamment clairs et transparents pour permettre l'articulation et le transfert entre les systèmes.
- Le gouvernement est la principale source de financement en matière d'éducation.
- Aucun système n'existe qui encourage l'innovation et l'amélioration des performances.

## 2. POLITIQUES POUR LA QUALITÉ ET L'ASSURANCE QUALITÉ DANS L'EFTP DANS LA RÉGION MÉDITERRANÉENNE

Les systèmes d'EFTP de la région se caractérisent également par une forte segmentation entre les opérateurs publics et privés de formation, les institutions publiques souffrant d'une absence d'autonomie administrative. Elles sont limitées dans leur prise de décision concernant de nombreux points clés, tels que le recrutement ou l'adaptation des programmes d'études à la demande locale/régionale. Ainsi, les écoles ne sont pas encouragées à tenir compte sérieusement des demandes du marché du travail, et elles ne sont pas prêtes à mettre au point et à adapter les contenus de leurs programmes d'enseignement en étroite collaboration avec les entreprises opérant dans leur environnement.

Le rapport soumis à l'ETF par le ministère de l'Emploi du Royaume hachémite de Jordanie fournit une présentation de synthèse des principales caractéristiques du système d'EFTP en Jordanie (voir l'encadré 1) reflétant dans une large mesure la situation de l'EFTP dans les autres pays de la région (EI-Saies, 2007).

En raison du nombre croissant de jeunes et de l'augmentation continue des entrées dans les institutions publiques d'EFTP, l'expansion quantitative de l'offre de formation a constitué un objectif essentiel ces dernières années. Ainsi, au Maroc, le nombre de candidats souhaitant accéder au système d'EFTP a doublé au cours des six dernières années : alors qu'en 1999/2000, 152 000 personnes s'étaient présentées pour obtenir une place dans une institution publique de formation, en 2006/07, ce nombre est passé à 309 387, ce qui correspond à trois candidats par place disponible (ministère marocain de l'Emploi et de la Formation professionnelle, 2007).

Comme conséquence de ce souci quantitatif, de nombreuses organisations de formation ont pris l'habitude de ne considérer que le nombre de jeunes inscrits sans accorder d'attention au suivi de leurs résultats et de leurs réalisations, alors que les prestations d'EFTP dans la région ne reposent que rarement sur les performances ou les résultats. La démographie est aussi en pleine évolution : au cours de la prochaine décennie, la population des écoles primaires et secondaires diminuera en valeur absolue, ce qui permettra de se concentrer sur l'amélioration de la qualité (ETF–Banque mondiale, 2006).

### **2.3 Qualité dans l'EFTP et modalités de réforme**

---

Le chapitre suivant traite des enjeux principaux quant à la réforme de l'EFTP dans la région méditerranéenne et identifie par conséquent les conditions cadres nécessaires à l'application d'une approche de la qualité. La structure de la section reflète les principaux éléments de ce type d'approche, tels que l'existence d'objectifs stratégiques clairement définis ou d'un modèle de gouvernance doté d'un système de gestion décentralisé permettant d'atteindre un certain degré d'autonomie pour les opérateurs de formation et d'encourager leur coopération avec les entreprises locales et les autres parties prenantes de l'EFTP. Ce chapitre présente également d'autres conditions préalables nécessaires à une approche de la qualité, plus proches de la prestation de formation proprement dite. Nous citerons à titre d'exemple la réforme des programmes de formation sur la base de la définition de cadres nationaux de certification, l'identification de compétences et de qualifications plus adaptées à la demande du marché du travail et l'amélioration de la qualification des enseignants et des formateurs.

## QUALITÉ ET ASSURANCE QUALITÉ DANS L'ENSEIGNEMENT ET LA FORMATION TECHNIQUES ET PROFESSIONNELS

Enfin, cette section aborde la participation du secteur privé à la réforme et aux prestations de l'EFTP, les principaux défis du développement social et économique dans la région consistant dans l'implication du secteur privé dans le processus global de gouvernance du système, la définition de son rôle dans la prestation de formations et en particulier dans la formation continue des employés.

### **2.3.1 Points de départ de la réforme de l'EFTP**

L'EFTP est un grand chantier au sein de la région méditerranéenne et dans tous les pays, des réformes sont en cours afin de faire face aux nombreux défis qui se posent. Même si les angles sont différents, il semble qu'un objectif commun se dessine, à savoir le développement de cadres nationaux pour le développement d'un système d'EFTP reposant sur la qualité et adapté aux besoins du marché de l'emploi et du développement économique dans la région.

Parallèlement aux objectifs prioritaires de l'Union européenne définis au sein de la stratégie de Lisbonne et du processus de Copenhague, de gros efforts sont consentis par les pays méditerranéens afin de renforcer les liens qui existent entre l'EFTP et le système de l'emploi, d'améliorer l'adaptation de l'éducation et de la formation aux demandes réelles des marchés de l'emploi, et de mettre à niveau les compétences des étudiants afin d'améliorer leurs employabilité.

En guise d'illustration de la situation actuelle et du point de départ des réformes visant à améliorer la qualité de la formation et de l'éducation, citons un document publié récemment en Égypte (voir l'encadré 2).

#### **Encadré 2 : Qualité de l'éducation en Égypte**

De nombreux employeurs manifestent leur mécontentement en raison du manque d'expérience technique des diplômés des écoles techniques. Ils ne sont pas en mesure d'intégrer directement la force de travail sans une formation complémentaire pour acquérir des compétences pratiques ; c'est en particulier ce que constatent les employeurs du secteur privé, notamment ceux qui sont impliqués dans des relations internationales. D'autre part, les enseignants ne sont pas autorisés à apporter des modifications aux programmes de formations techniques lorsque cela s'avère nécessaire et ils sont contraints d'utiliser des programmes et supports de formation qui n'ont pas été révisés depuis longtemps et qui sont même parfois devenus obsolètes (Moussa, 2007).

D'autre part, nous pouvons constater que dans de nombreux pays méditerranéens, on considère l'EFTP comme un secteur stratégique pour le développement économique et social de la nation. La qualité de l'enseignement et de la formation devient un enjeu important pour les services publics. En Algérie, par exemple, d'importants efforts sont consentis afin d'améliorer l'accès au système éducatif, de mieux adapter le système éducatif à la demande de l'économie nationale et d'améliorer ainsi l'employabilité des étudiants, ainsi que la formation continue des enseignants et des formateurs. Pour réformer son système d'enseignement et de formation professionnels, le pays a mis en place dès 1981 un dispositif de formation par apprentissage (loi 81-07, 1981), qui n'a cessé depuis d'être affiné et adapté à l'évolution de la demande (loi 90-34, 1990 et loi 2001-01, 2000).

## 2. POLITIQUES POUR LA QUALITÉ ET L'ASSURANCE QUALITÉ DANS L'EFTP DANS LA RÉGION MÉDITERRANÉENNE

Par la suite, une réforme ambitieuse du système éducatif algérien a été lancée en 2002. Elle couvre cinq grands thèmes avec une priorité donnée à l'amélioration de la qualité de la formation. Dans le cadre de cette réforme, il est envisagé d'augmenter la perméabilité du système éducatif et de créer ainsi de nouvelles passerelles horizontales et verticales pour les étudiants, en particulier entre l'EFP et l'éducation supérieure afin d'améliorer l'attractivité du secteur d'EFP.

Au Maroc, la réforme du système d'EFTP poursuit actuellement trois objectifs principaux, concernant à la fois la formation initiale et continue : une meilleure adaptation aux besoins en compétences des entreprises, la promotion de l'emploi des jeunes, et l'amélioration de l'employabilité des travailleurs.

Afin de soutenir la formation continue des employés, deux mécanismes ont été mis en œuvre depuis 1996/97. L'un, grâce aux groupements interprofessionnels d'aide au conseil (GIAC), vise à aider les entreprises à identifier leurs besoins en compétences. L'autre, le système des contrats spéciaux de formation (CSF), consiste à apporter une aide financière aux entreprises afin qu'elles développent et mettent en œuvre la formation continue de leurs employés. Ce mécanisme a ainsi profité à 1 244 entreprises en 2005 (ministère marocain de l'Emploi et de la Formation professionnelle, 2007).

### **2.3.2 Gouvernance de l'EFTP**

L'amélioration des mécanismes en vue d'une gouvernance plus efficace du système d'EFTP, qui engloberait différents aspects de l'exercice de l'autorité ainsi que les relations entre les secteurs public et privé, est un enjeu commun à l'ensemble des pays de la région.

Étant donné la grande fragmentation des responsabilités d'EFTP, cela passe souvent par une réorganisation et une concentration des responsabilités, la conclusion d'accords de coopération adaptés et la mise en place de flux d'informations entre les diverses administrations gouvernementales nationales prenant part au développement des politiques et activités d'EFTP.

L'une des solutions communément mise en œuvre pour faire face au problème de fragmentation de la gouvernance de l'EFTP a consisté à mettre en place un conseil supérieur dont la mission est de définir une vision stratégique et de coordonner les divers acteurs dans la mise en œuvre des tâches adaptées. C'est le cas de la Syrie avec le Supreme Council for Intermediate Institutes, de l'Égypte avec le Supreme Council for Human Resources Development, du Liban avec le Higher Council for Technical Vocational Education and Training et de l'Algérie avec le Conseil national consultatif de la formation professionnelle. Dans tous ces pays cependant, ces conseils ont été largement inopérants pour de longues périodes.

En Jordanie, le Conseil de l'Emploi et l'EFTP (E-TVET Council) a été créé pour remplacer le Conseil de l'EFTP qui s'est avéré peu probant. Le nouveau conseil se trouve sous l'égide du ministère de l'Emploi. L'une de ses principales missions consiste à coordonner les actions des diverses parties prenantes dans le domaine de l'EFTP. Le secteur privé y est représenté.

La mise en place de conseils de ce type constitue une étape importante vers l'amélioration de la gouvernance du système d'EFTP. Toutefois, une organisation au

## QUALITÉ ET ASSURANCE QUALITÉ DANS L'ENSEIGNEMENT ET LA FORMATION TECHNIQUES ET PROFESSIONNELS

niveau central seule ne peut pas lutter contre l'excès de centralisation qui demeure l'une des principales caractéristiques de l'EFTP dans la plupart des pays méditerranéens.

Pour avancer, d'autres initiatives complémentaires visant à améliorer la gouvernance du système d'EFTP doivent être entreprises telle que la promotion des approches participatives à différents niveaux (régional, local, secteur) afin d'associer les partenaires sociaux et les autres parties intéressées par le système aux processus décisionnels liés aux contenus, à l'offre et à l'organisation des formations.

Sur le plan de la gestion, il s'agit de renforcer la décentralisation dans les formations offertes par le secteur public et d'accroître la responsabilité des organismes de formation. La promotion des systèmes de gestion de la qualité dans les organismes de formation peut être considérée comme un moyen décisif d'accroître leur autonomie et leur responsabilité.

Des expériences de mise en place d'un modèle de gestion décentralisé en EFTP ont été menées en Tunisie et sont présentées dans l'encadré 3.

### ***Encadré 3 : Un modèle de gestion décentralisé pour l'EFTP en Tunisie***

Une stratégie nationale de réforme de la formation professionnelle et de l'emploi en Tunisie, appelée MANFORME, a été lancée au milieu des années 90. Sa mission consistait à mettre au point un système flexible de formation professionnelle axée sur la demande, capable de doter les stagiaires des compétences requises par les entreprises tunisiennes.

La mise au point d'un nouveau modèle de gestion décentralisé, expérimenté au niveau de quatre centres de formation sectoriels, a été lancée en 1997, mais sa mise en œuvre réelle n'a commencé qu'en 2001. Jusqu'à présent, cette expérience a permis d'établir un meilleur partenariat entre les entreprises et les institutions de formation, en particulier pour le développement des programmes de formation et l'organisation de la formation avec l'entreprise. Toutefois, cette expérience montre également que la qualité de la participation du secteur privé est inégale, certains représentants n'étant pas prêts à assumer leurs responsabilités. Cette résistance vis-à-vis des changements peut également provenir des institutions de formation elles-mêmes et des agences centrales.

Au Maroc, la création d'un système de gestion décentralisé n'a été décidée que récemment. Les efforts actuels visant à améliorer la gouvernance de l'EFTP englobent trois priorités :

- la conclusion de partenariats à grande échelle et plus intenses entre le système d'EFTP et les partenaires économiques et sociaux afin de mieux adapter le système de formation aux demandes du marché de l'emploi ;
- la création de canaux d'information et de communication adaptés entre les diverses parties prenantes du système afin d'augmenter la responsabilité et la transparence des organismes de formation, en particulier en ce qui concerne l'amélioration de l'information sur les performances accomplies en matière de prestation de formations ;



## 2. POLITIQUES POUR LA QUALITÉ ET L'ASSURANCE QUALITÉ DANS L'EFTP DANS LA RÉGION MÉDITERRANÉENNE

- le renforcement de la décentralisation et l'amélioration de l'autonomie des fournisseurs de formation, et la mise en place de procédures de pilotage basée sur des contrats d'objectifs.

En outre, le ministère de l'Emploi et de la Formation professionnelle a envisagé une stratégie de planification visant à surmonter les déficiences de la gouvernance du système d'EFTP. Selon le rapport d'inventaire fourni par les autorités marocaines à l'ETF, cette stratégie sera mise en œuvre avec un organisme de formation pilote dans chaque secteur et comprendra des éléments de gestion, comme la définition des objectifs, l'encouragement des changements institutionnels et la mise à contribution des partenaires économiques et sociaux dans la prestation de formations.

### **2.3.3 Cadres nationaux de certification**

La mise au point de cadres de certification nationaux peut être considérée comme une étape importante du processus visant à améliorer la cohérence des stratégies d'EFTP et à résoudre le problème de fragmentation dans la prestation d'EFTP. Ces cadres permettront de garantir la définition de certaines normes convenues de profils professionnels. Une fois ces profils adoptés à l'échelle de la nation, ils peuvent servir de cadre de référence pour mettre au point des normes et critères de qualité de formation.

En Égypte, le Projet national de standards de qualification a identifié et privilégié trois secteurs économiques pour la mise au point de normes et de certifications de compétences au niveau national : la construction, le tourisme et certaines branches de l'industrie manufacturière. Le projet a permis de développer toute une série de qualifications formelles appelées «qualifications professionnelles égyptiennes basées sur les compétences». Ce projet devrait permettre d'ouvrir la voie vers un système d'EFTP piloté par la demande et d'augmenter la confiance des employeurs quant au recrutement de diplômés disposant des compétences correspondant à leur emploi. Toutefois, les qualifications professionnelles égyptiennes basées sur les compétences issues des normes de compétences nationales dans les trois secteurs concernés ne sont pas encore mises en œuvre à l'échelle de la nation et le projet n'en est pas encore à sa deuxième phase qui consiste à intégrer d'autres secteurs économiques dans son effort d'établissement de normes de compétences nationales.

À l'heure actuelle, le Supreme Council for Human Resources Development est en train d'installer l'autorité réglementaire qui sera en charge de certifier les qualifications professionnelles et d'accréditer les fournisseurs de formation dans les trois secteurs mentionnés. La certification des qualifications professionnelles requiert des organes d'accréditation reconnus, chargés de veiller à ce que les normes de compétences soient atteintes en permanence, année après année, et partout. L'une des principales conditions préalables des fournisseurs de formation consiste à avoir mis en place des dispositifs pour l'assurance de la qualité adaptés.

Dans le cadre du projet de cadre national de certification promu par l'ETF, des groupes de travail nationaux, composés des principales parties prenantes concernées, ont été mis en place dans quatre pays de la région, à savoir la Jordanie, l'Égypte, le Maroc et la Tunisie. Les objectifs de ce projet sont :

- plus de clarté concernant les relations établies entre les divers types de qualifications par le biais d'une plus grande transparence dans la définition des qualifications ;

## QUALITÉ ET ASSURANCE QUALITÉ DANS L'ENSEIGNEMENT ET LA FORMATION TECHNIQUES ET PROFESSIONNELS

- meilleure adaptation entre les compétences des diplômés et les besoins du marché de l'emploi ;
- meilleures opportunités pour les personnes qui font actuellement face à des voies de garage et à des goulets d'étranglement. Le cadre permettra la reconnaissance des réalisations de tous les apprenants, et éventuellement de tous les apprentissages, qu'ils aient été acquis dans le cadre d'une formation ou d'un apprentissage non formel ou informel ;
- possibilités améliorées de comparaison internationale au niveau régional.

Le projet en est à sa troisième année d'existence. L'expérience montre que les projets portant sur les cadres de certification requièrent beaucoup de temps et de ressources tant humaines que matérielles. D'ici fin 2008, les agendas de réforme dans ces pays devraient inclure la conception d'un nouveau cadre de certification.

### **2.3.4 Réformes des curricula : l'approche par compétences**

La prestation de programmes d'EFTP est largement fondée sur les institutions publiques et de nombreux programmes ne sont pas suffisamment adaptés aux besoins du marché de l'emploi. Ils ont tendance à être dépassés et ne sont réexaminés que trop rarement. Bien souvent, l'accent est mis sur l'enseignement théorique plutôt que sur la pratique. Pour permettre d'obtenir des compétences mieux adaptées aux demandes du marché de l'emploi, de nombreuses initiatives nationales sont mises en place afin d'améliorer la qualité de l'EFTP en développant et en modernisant les programmes de formation.

En Israël, les mesures visant à réformer l'EFTP sont axées sur la révision et la modernisation des programmes de formation afin de tenir davantage compte des exigences liées à la technologie moderne. Le renforcement de la coopération entre les établissements de formation et les entreprises, par exemple grâce à la promotion de l'apprentissage, est considéré comme un facteur clé pour atteindre cet objectif.

Outre ces efforts, on observe une évolution générale dans la région méditerranéenne vers l'adoption d'approches basées sur les compétences dans le cadre de l'adaptation des programmes de formation aux normes actuelles du marché du travail et aux perspectives futures de développement économique du pays. Les principaux éléments de cette approche qui vise une meilleure adaptation de la formation professionnelle sont l'identification des compétences professionnelles actuellement appliquées et demandées sur le marché de l'emploi actuel, et l'intégration de ces compétences aux programmes de formation qui sont fournis en étroite coopération avec les organisations professionnelles et privées concernées.

Tout comme pour l'établissement de cadres nationaux de certification, les efforts de réforme des programmes d'enseignement, de formation et d'évaluation sont entrepris au niveau de certains secteurs économiques, tels que l'artisanat, le textile, le tourisme et l'agriculture, qui sont essentiels au développement des industries nationales.

Au Liban, en 2001, une mise à jour des programmes de formation a été entreprise couvrant l'élaboration de profils de compétences pour 45 métiers. Elle a été réalisée par le biais d'un processus qui a réuni des spécialistes de chaque métier et des experts en formation qui ont converti les tâches et attributions liées au métier en programmes de formation et contenus pédagogiques. Un projet pilote a été mené à bien afin d'établir une nouvelle norme en matière de programme de formation et de supports d'enseignement dans les domaines de l'électricité et de l'électronique. Il a compris la définition du



## 2. POLITIQUES POUR LA QUALITÉ ET L'ASSURANCE QUALITÉ DANS L'EFTP DANS LA RÉGION MÉDITERRANÉENNE

programme de formation sur la base d'une approche reposant sur les compétences et la préparation de guides pour le formateur et de manuels pour l'étudiant.

En Algérie, l'Institut national de la formation professionnelle (INFP) est chargé de mettre en œuvre l'approche par les compétences, qui passe par le développement et la certification de nouveaux programmes de formation, la diffusion des innovations pédagogiques, mais également la formation des inspecteurs et des directeurs des institutions d'EFTP. Tous les programmes de formation nouvellement développés suivront cette approche par les compétences.

Avec le soutien du gouvernement canadien, l'approche par les compétences a été mise en œuvre au Maroc depuis 2003. Entre 2003 et 2007, sept institutions représentant les principaux secteurs d'emploi de l'économie du pays, c'est-à-dire en particulier le textile, le tourisme, les services, l'artisanat et l'agriculture, ont été intégrées à un programme pilote. L'objectif à long terme consiste à généraliser cette approche à l'ensemble du système d'EFTP en utilisant plus largement les outils et instruments développés dans le cadre du programme pilote.

En résumé, ces exemples démontrent que la conception et la mise en œuvre d'une approche par les compétences dans l'EFTP constitue certainement un atout pour chaque initiative visant à améliorer la qualité du système d'EFTP, mais aussi celle des institutions de formation. L'une des conditions préalables nécessaires à la définition de normes et critères de formation adaptés consiste à définir clairement les compétences. Elles doivent permettre de vérifier la qualité de la formation fournie.

### **2.3.5 Formation des enseignants et des formateurs**

Beaucoup de pays méditerranéens manquent d'enseignants qualifiés et expérimentés. Les activités destinées à étendre et à améliorer la formation des enseignants et des formateurs sont une condition nécessaire de l'amélioration de la qualité dans le secteur de l'EFTP. En particulier, beaucoup d'enseignants en EFTP doivent améliorer leurs compétences pédagogiques et se former aux nouvelles technologies. La professionnalisation des enseignants devrait de préférence s'organiser en développant des liens de coopération avec les entreprises.

Au Maroc, la formation du personnel dans le secteur de l'EFTP est l'une des clés de l'amélioration de la qualité du système éducatif national. Depuis 1996, des informations fiables sont disponibles concernant les qualifications des formateurs tant dans le secteur public que privé. Elles fournissent ainsi une base en ce qui concerne les actions entreprises, l'un des objectifs étant d'établir une procédure de certification pour les ressources humaines impliquées dans le système d'EFTP. Les informations existantes révèlent en particulier un besoin d'améliorer les qualifications (pédagogiques) du personnel dans le secteur privé.

En Cisjordanie et dans la bande de Gaza, une récente initiative a été entreprise afin d'améliorer les compétences pédagogiques du personnel d'enseignement professionnel. Environ 500 membres du personnel ont suivi 12 modules de 20 à 40 heures chacun, couvrant notamment les sujets suivants : présentation de la formation professionnelle, modèles et techniques d'enseignement, planification de l'enseignement, théories et modèles d'apprentissage, orientation et conseils éducatifs, mesure et évaluation des performances, ressources pédagogiques et technologie de l'éducation, rôles et développement professionnels, sociologie de l'éducation, gestion de la communication et

## QUALITÉ ET ASSURANCE QUALITÉ DANS L'ENSEIGNEMENT ET LA FORMATION TECHNIQUES ET PROFESSIONNELS

de la classe, structure et gestion des ateliers, et développement de relations avec les communautés et l'industrie locale.

En Algérie, la responsabilité de la formation des formateurs revient à la fois à l'Institut national de la formation professionnelle (INFP) et à six instituts de formation professionnelle (IFP) régionaux qui se sont réunis afin de mettre au point les plans et programmes pour certains cours. À partir de là, l'IFP de Birkhadem à Alger a mis au point une approche cohérente pour la formation des formateurs dans le nord du pays. Sur la base d'une analyse continue des besoins de formation, passant par l'exploitation des rapports d'inspection et par l'utilisation des enquêtes ad hoc, une ébauche de programme est réalisée chaque année et diffusée via l'internet. Une copie imprimée est également envoyée aux institutions de formation locales. D'un côté, l'IFP propose des modules de formation obligatoires pour les membres du personnel de formation. D'un autre, le programme a pour objet de mettre à jour et d'affiner les compétences d'enseignement et de formation en fonction des nouvelles demandes des marchés de l'emploi. Un système d'assurance de la qualité interne a été mis en place afin d'évaluer et d'améliorer la prestation de formation : les participants sont invités à évaluer la qualité des cours de formation sur la base de neuf critères qui comprennent l'adéquation entre le contenu de formation et sa durée, les méthodes pédagogiques utilisées ou encore les résultats obtenus par rapport aux objectifs de départ de la formation. Les notes existantes font état de l'opinion positive que les participants ont de la formation reçue, mais les ressources dont l'IFP dispose pour fournir aux formateurs des cours de formation adaptés et mis à jour sont limitées en raison de la pénurie de formateurs qualifiés suffisamment expérimentés pour être en mesure de former d'autres formateurs.

Même si l'extension de la formation des formateurs et des enseignements dans l'EFTP fait partie d'une stratégie nationale dans certains pays comme la Tunisie ou encore la Turquie, cette pénurie de personnel en mesure de former les formateurs n'est pas propre à l'IFP et à l'Algérie, mais constitue réellement un défi majeur pour la plupart des pays de la région. Entre autres choses, elle est liée au faible niveau des salaires et à l'absence de perspectives de carrière stimulantes des enseignants et formateurs d'EFTP.

Pour surmonter ces difficultés, un concept de formateur référent a été mis au point en Égypte afin de recruter et de former les formateurs. Il est présenté dans l'encadré 4.

### ***Encadré 4 : Formation des formateurs – concept de formateur référent en Égypte***

Dans le secteur du textile en Égypte, un programme pilote a été mis au point à petite échelle par Traintex, organe de mise en œuvre technique du programme national de réforme du système d'EFTP<sup>8</sup>. La clé de voûte de ce nouveau concept expérimental de formation des formateurs consiste à identifier et à recruter ce que l'on appelle les formateurs référents, possédant une longue expérience, et qui seront chargés de former les formateurs moins qualifiés et ainsi d'augmenter le nombre de formateurs qualifiés. Pour renforcer la formation des formateurs, une formation technique à la gestion de la qualité totale fait partie de la formule de formation proposée aux formateurs. En outre, un système a été mis en œuvre pour assurer le suivi des formateurs référents et des formateurs formés afin de soutenir durablement l'évolution.

8 Pour de plus amples informations, voir : [www.traintex.org/](http://www.traintex.org/)

## 2. POLITIQUES POUR LA QUALITÉ ET L'ASSURANCE QUALITÉ DANS L'EFTP DANS LA RÉGION MÉDITERRANÉENNE

### 2.3.6 *Partenariats entre l'EFTP et le secteur privé*

Cette section aborde la participation du secteur privé à l'EFTP sous trois aspects, leur participation à la gouvernance du système d'EFTP, leur rôle dans la prestation de formation initiale, et leur implication dans la formation continue.

#### **Problèmes de gouvernance**

Comme nous l'avons vu à la section 2.3.2, plusieurs pays ont mis en place des conseils supérieurs pour l'EFTP, avec pour principale mission de donner un cadre unifié aux objectifs et aux stratégies de développement. Bien souvent, cependant, ces institutions manquent de capacité opérationnelle et parfois ne se réunissent même pas.

Même si de nombreux pays ont vu la conclusion de partenariats avec le secteur privé pour la gouvernance de l'EFTP au niveau national, il reste encore à développer ces partenariats au niveau institutionnel, c'est-à-dire avec les entreprises, au niveau sectoriel ou au niveau local et régional. Des partenariats à grande échelle avec le secteur privé doivent prévoir la participation à l'identification des compétences nécessaires et au développement des programmes d'études, à la prestation de formations (périodes) adaptées aux besoins de l'entreprise, au test et à l'examen des étudiants, et aux activités de contrôle et d'évaluation des institutions de formation.

En Égypte, le programme de réforme de l'EFTP soutenu par l'UE comprend la conclusion de partenariats entre les institutions d'EFTP publiques et le secteur privé au niveau local. Ces partenariats ont pour double objectif de mettre en place un instrument visant à améliorer la participation des petites et moyennes entreprises à la conception et à la prestation d'EFTP, et d'augmenter l'adaptation des prestations aux besoins du marché de l'emploi en matière de contenus et de méthodes d'apprentissage.

Alors que, dans certains cas, les représentants du secteur privé n'ont pas fait preuve d'un engagement solide et fiable en ce qui concerne la participation à la gouvernance du système, d'autres exemples en revanche font état d'organisations privées ayant pris conscience de l'intérêt que représente la réforme du système d'EFTP pour leur secteur économique et s'efforçant ardemment par conséquent d'y contribuer. L'association Egyptian Junior Business (EJB) est un forum regroupant des hommes d'affaires qui s'engagent à développer un environnement professionnel positif tout en prenant une part active dans le développement global du pays<sup>9</sup>. Les 430 membres de l'organisation représentent environ 225 000 employés. L'association se subdivise en plusieurs conseils et comités. Elle travaille aussi bien à la résolution de problèmes sectoriels qu'à trouver des solutions à des problèmes horizontaux généraux. Les comités sectoriels cherchent à améliorer les performances des entreprises du secteur par une coopération avec les autorités. Un comité horizontal de formation et de développement travaille à développer des programmes de formation intégrés répondant aux besoins de ses membres. Le ministère de l'Éducation a sélectionné plusieurs membres de l'association pour représenter le secteur opérationnel dans les comités de partenariats nationaux visant au développement du système éducatif.

En dehors de cet exemple, notons cependant que dans la plupart des pays méditerranéens, l'implication du secteur privé dans le processus de gouvernance est limitée par certains facteurs. Parmi eux, citons la pénurie de personnel suffisamment

9 Pour de plus amples informations, voir : [www.ejb.org.eg/](http://www.ejb.org.eg/)

## QUALITÉ ET ASSURANCE QUALITÉ DANS L'ENSEIGNEMENT ET LA FORMATION TECHNIQUES ET PROFESSIONNELS

qualifié, la limitation des ressources et le fait que l'EFTP n'est considéré comme une priorité que par un nombre limité d'entreprises et de branches. Pour améliorer le partenariat public/privé dans l'EFTP, il est essentiel de réussir à surmonter ces restrictions.

### ***Prestation de la formation initiale***

La centralisation excessive et l'absence de communication structurée avec le secteur privé restent les principaux problèmes des systèmes d'EFTP dans la région. Dans certains pays, cependant, le secteur privé a largement participé au fil des ans à la prestation de l'EFTP initial.

Ainsi, au Liban, les prestations d'origine privées sont quantitativement plus importantes que les prestations publiques puisqu'environ 60 % des étudiants d'EFTP relèvent d'institutions privées. En Jordanie, au niveau de l'enseignement post-secondaire, il existe 51 collèges communautaires dont 35 sont non gouvernementaux. Les collèges communautaires, tant publics que privés, se doivent de présenter les mêmes programmes d'études et examens.

Au Maroc, des organisations du secteur privé apportent une contribution essentielle à la formation initiale ; sur la base du nombre de formateurs employés, la part des institutions de formation privées atteint 40 %. Les normes et règles de participation des institutions de formation privées sont définies au sein d'un cadre législatif détaillé, sur la base de la loi 13-00 datant de mai 2000 (ministère marocain de l'Emploi et de la Formation professionnelle, 2004). Dans ce pays, l'EFTP dans les organisations de formation publiques est principalement dispensé au sein de centres résidentiels (plus de 80 %), en formation alternée (10 %) et sous la forme de stages (10 %) ne jouant qu'un rôle mineur. Les plans de développement prévoient une augmentation soutenue de tous les modes de formation.

En Égypte, dans le cadre d'un programme de formation sous la forme de stage en entreprise intitulé Initiative Mubarak-Kohl, un enseignement technique est fourni pour 24 métiers correspondant aux besoins réels de l'industrie. Cependant, après 11 ans de mise en œuvre, moins de 1 % des étudiants de l'enseignement technique participent à ce programme qui continue à chercher son public.

En revanche, le ministère algérien de la Formation et de l'Enseignement professionnel a clairement exprimé sa volonté de renforcer le rôle des entreprises et des employeurs dans la prestation de formation afin de renforcer l'adaptation du système d'EFTP aux besoins du marché. Des plans ont été élaborés, visant à augmenter à l'avenir la part d'expériences pratiques des étudiants, la formation sous forme de stages en entreprises et le rôle de la formation continue pour les employés.

### ***Formation continue***

Il va sans dire que la formation continue des employés, plus encore que leur formation initiale, ne peut être fournie efficacement qu'en prenant en compte les besoins des entreprises et des secteurs économiques.

## 2. POLITIQUES POUR LA QUALITÉ ET L'ASSURANCE QUALITÉ DANS L'EFTP DANS LA RÉGION MÉDITERRANÉENNE

Au Maroc depuis 1996, la prestation de formation continue a énormément augmenté sous l'effet de la création des groupements interprofessionnels d'aide au conseil (GIAC) et du système des contrats spéciaux de formation (CSF). Cependant, nombreuses sont les déficiences à surmonter concernant les activités, la qualité des interventions et les outils utilisés. Plus récemment, la création d'une approche sectorielle ciblée a constitué l'un des éléments stratégiques visant à améliorer la qualité de la formation continue prodiguée. Pour améliorer l'adaptation du système d'EFTP à la demande en ressources humaines des secteurs cruciaux pour l'économie nationale, de nombreuses initiatives ont été entreprises et mises en œuvre par le biais de divers programmes pilotes. Parallèlement à ces programmes, de nombreux instruments et outils ont été mis au point. Ils pourront s'avérer utiles pour soutenir une approche pour l'assurance de la qualité dans l'EFTP.

En Algérie, dans de nombreux secteurs essentiels pour l'économie nationale, comme la construction, des instituts de formation spécialisée (comme l'Institut national spécialisé de formation professionnelle de Kouba à Alger) fournissent une assistance technique et pédagogique aux entreprises privées et institutions publiques afin d'améliorer la qualification de leurs employés par le biais d'une formation continue adaptée à leurs besoins spécifiques (à la carte).

De même, dans certains secteurs économiques à croissance rapide faisant face à des besoins particuliers en matière de travailleurs qualifiés, des organisations privées égyptiennes ont pris des initiatives visant à surmonter les défauts des formations axées sur l'offre qui prévalent aujourd'hui. Ainsi, les partenaires sociaux ont tenté de compenser le déficit en formation initiale en mettant en place leurs propres approches de la formation continue pour les employés dans leur secteur d'activités respectif. Par exemple :

- La Tourism Federation en Égypte a mis en place un département consacré aux ressources humaines et à la formation, qui a mis au point une approche de la formation continue mieux adaptée à la demande. Ce département prodigue une formation continue aux employés de ce secteur. La formation en centre reste exceptionnelle : des formateurs mobiles prodiguent en effet l'essentiel de la formation sur site à travers tout le pays. Sur la base des expériences liées à la formation de plus de 100 000 adultes jusqu'à présent, des tentatives ont été faites en vue de contribuer à la réforme de la formation initiale également, mais les résultats obtenus jusqu'ici sont limités étant donné le peu de réactivité de la part du système éducatif public.
- Davantage de progrès sont à signaler dans le secteur du prêt-à-porter, où un projet mis au point sous l'égide de l'Egyptian Chamber for Textile Industries et cofinancé par la Commission européenne et le gouvernement égyptien, met en place des partenariats entre l'EFTP et les entreprises locales. Par le biais de ces partenariats, le projet identifie et met en œuvre des activités de formation sur le tas adaptées à la demande, et développe les moyens de transformer progressivement le système d'EFTP. Un autre objectif consiste à mettre en place des réseaux de partenariats décentralisés (régionaux ou locaux) entre des groupes d'entreprises de mêmes secteurs ou partageant les mêmes besoins en compétences techniques avec des fournisseurs d'EFTP publics et privés, couvrant les diverses composantes du système d'EFTP (de l'enseignement technique aux centres de formation professionnelle gérés par divers ministères).

### **2.3.7 Principales conclusions quant aux conditions préalables nécessaires à une approche qualité**

Les sections précédentes ont abordé les éléments indispensables à une approche de la qualité. L'analyse de ces conditions préalables a montré que certains éléments ont été mis en œuvre ou sont sur le point de l'être, mais qu'il existe également d'importants points faibles.

- Des objectifs généraux de réforme et de développement ont été formulés dans la plupart des pays, mais ils doivent être complétés par des objectifs mesurables. Sans stratégie de réforme clairement énoncée et largement partagée, une approche qualité n'a aucun sens.
- Des efforts sont actuellement consentis dans le but de décentraliser le système de gestion de l'EFTP mais à l'exception de la Tunisie, les organisations locales semblent ne disposer que rarement de l'autonomie nécessaire pour poursuivre une approche de qualité.
- Une réforme des programmes d'études en fonction des cadres de certification nationaux et d'une approche fondée sur les compétences est en cours mais n'a pas encore été développée et mise en œuvre dans la majorité des secteurs et des branches.
- La formation des formateurs est considérée comme un élément important et les activités correspondantes ont déjà été mises en place, mais sont freinées par la pénurie de personnel suffisamment qualifié.
- La participation accrue des organisations du secteur privé au niveau de la conception et de la prestation de formations est au programme de la réforme, mais doit faire l'objet d'encouragements plus francs et de procédés plus appropriés.

## **2.4 L'assurance qualité dans l'EFTP**

---

Alors que la section précédente s'est penchée sur les conditions préalables nécessaires à une approche qualité dans l'EFTP, la présente section étudie l'existence et l'utilisation des méthodes, instruments et outils visant à assurer la qualité des prestations d'EFTP. L'analyse respective concernera aussi bien le système que les organisations de formation. Au niveau des systèmes, nous examinerons l'existence d'approches pour l'assurance de la qualité, l'intérêt et la portée des activités de contrôle et d'évaluation, l'existence et le fonctionnement d'un dispositif institutionnel visant à la vérification externe et au contrôle de la qualité, et l'existence d'éventuels encouragements visant à soutenir l'amélioration de la qualité dans le système de financement de l'EFTP. La partie qui concerne l'assurance de la qualité dans les organisations de formation analysera les possibilités et restrictions en matière de mise en œuvre de systèmes de gestion internes de la qualité et se terminera par une étude de cas.

### **2.4.1 La qualité au niveau des systèmes d'EFTP**

Dans la région méditerranéenne, la qualité des prestations d'EFTP est souvent jugée sur la base du programme d'études (est-il récent? est-il fondé sur les compétences?), des qualifications des enseignants et formateurs (sont-elles suffisantes?) et de l'équipement technique (est-il moderne?). On s'appuie donc surtout sur des



## 2. POLITIQUES POUR LA QUALITÉ ET L'ASSURANCE QUALITÉ DANS L'EFTP DANS LA RÉGION MÉDITERRANÉENNE

indicateurs d'entrée (input), et on se soucie moins des indicateurs de résultat. La qualité et la précision des compétences acquises au cours de la formation, les taux d'abandons et les taux de formations menées à leur terme, ainsi que les taux et les types d'emplois obtenus sont à peine pris en compte. Cette situation est principalement due aux déficiences des systèmes de contrôle et d'évaluation (pour plus de détails, voir la section 2.4.2).

L'approche privilégiée en matière d'assurance de la qualité des prestations de formation, et en particulier l'évaluation des enseignants et formateurs, semble être celle de l'inspection (voir la section 2.4.4). En outre, dans certains pays, des instruments statistiques ont été mis en place qui, associés aux rapports d'inspection, devraient faciliter la prise de décision. Toutefois, les informations fournies par les rapports d'inspection et par les instruments statistiques existants sont rarement valides, au dire des personnes rencontrées lors des visites d'études, et ne peuvent pas constituer la base de l'obtention d'une licence, d'une accréditation ou d'un label de qualité.

Dans les pays disposant de systèmes de contrôle et d'évaluation, les informations fournies pourraient faciliter la mise en œuvre d'une approche pour l'assurance de la qualité au niveau des systèmes. Mais jusqu'à présent, seule la Tunisie semble s'être lancée dans la mise en œuvre d'un système cohérent à l'échelle nationale concernant l'assurance de la qualité, alors que dans les autres pays, les expériences en la matière se limitent à des programmes pilotes ou à des initiatives sectorielles (voir l'encadré 5).

### ***Encadré 5 : Cadre national pour la qualité en Tunisie***

La Tunisie a conçu un cadre national pour la qualité dans l'EFP au terme d'une étude de faisabilité menée dans le cadre du programme MANFORME et l'a ensuite mis en œuvre de façon continue, étape par étape.

La structure du cadre se fonde essentiellement sur des principes d'assurance de la qualité et comprend des règles de gestion (55 normes) ainsi que des outils de mesure (287 indicateurs). Les normes ISO 9000ff ont notamment été introduites dans les centres de formation professionnelle. À l'heure actuelle, 130 centres participent à ce système d'assurance de la qualité, constamment peaufiné et amélioré.

Si la mise en œuvre d'un système d'assurance de la qualité dans les centres de formation professionnelle progresse effectivement, une réforme complémentaire au niveau central s'appuyant sur les réalisations locales et dès lors basée sur des processus ascendants doit encore être menée.

Le gouvernement tunisien a ciblé les activités suivantes dans le programme MANFORME afin d'améliorer la qualité des prestations d'EFP :

- mise en place et réalisation d'un processus de qualité pour le personnel clé à tous les niveaux du système de formation (ministère, agences gouvernementales et centres de formation), y compris normes ISO et charte de qualité ;
- définition de normes pour la certification et l'évaluation des programmes de formation et la mise en place des procédures adéquates.

En vertu du cadre législatif mis à jour du Maroc, depuis 2003, les organisations de formation du secteur privé sont soumises à une procédure de licence des profils



## QUALITÉ ET ASSURANCE QUALITÉ DANS L'ENSEIGNEMENT ET LA FORMATION TECHNIQUES ET PROFESSIONNELS

professionnels pour lesquels elles prodiguent une formation (ministère marocain de l'Emploi et de la Formation professionnelle, 2004). Leurs programmes de formation doivent être soumis pour approbation au ministère correspondant qui s'assure que le contenu des programmes prodigués correspond aux normes techniques et pédagogiques (minimales) du métier concerné. Suite à l'agrément, l'organisation en question est autorisée à délivrer des diplômes reconnus par l'État. Grâce à cette procédure, les diplômes sont appréciés sur le marché de l'emploi et la qualité de la formation est garantie par rapport à des critères minimaux. Toutefois, ce cadre ne prévoit ni obligations ni encouragements visant à améliorer la qualité de la formation dans le cadre d'un processus autonome et d'un effort durable de l'organisation de formation proprement dite.

La situation de l'EFTP dans le secteur public marocain est toute différente. Alors qu'en matière de formation continue, aucune stratégie détaillée d'amélioration de la qualité n'a encore été lancée, il existe déjà divers éléments permettant la mise en œuvre d'une approche pour l'assurance de la qualité dans la formation initiale (voir l'encadré 6).

### **Encadré 6 : Démarche qualité en formation au Maroc**

Sur la base des résultats d'une étude de faisabilité, le programme «Démarche qualité en formation» visant à mettre en œuvre des systèmes de gestion interne de la qualité sur la base d'une auto-évaluation a été lancé à l'échelle nationale dès 1997. Regroupant au départ 13 institutions d'EFP, ce programme a vu le nombre de participants augmenter peu à peu jusqu'à atteindre 45 centres couvrant diverses branches et toutes les régions du Maroc.

Ce programme se compose de trois phases subdivisées en diverses actions. Lors de la première phase, les directeurs et formateurs des institutions d'EFP participantes ont été sensibilisés et formés aux problèmes d'assurance de la qualité. La deuxième phase a consisté à accompagner la mise en œuvre d'un système de gestion de la qualité dans les institutions, et la troisième phase a consisté à évaluer de manière générale l'expérience en comparant les résultats aux objectifs, puis en affinant l'outil d'auto-évaluation et ses méthodes d'application.

L'outil d'auto-évaluation finalisé regroupe 34 indicateurs concernant la communication interne, le développement des ressources humaines, la gestion des ressources, les activités pédagogiques et les partenariats conclus avec les structures environnantes pour améliorer l'adaptation des formations prodiguées aux demandes du marché de l'emploi.

Sur la base des expériences de cette initiative également, la mise en place d'un système de gestion interne de la qualité conforme aux normes ISO est encouragée dans les organisations de formation du secteur public.

Ce programme fait partie d'une stratégie sur le long terme du secteur de l'EFTP au Maroc qui vise à relier certains éléments d'assurance de la qualité au niveau des fournisseurs avec une stratégie de qualité globale au niveau du système. Le pays prévoit de mettre en place un cadre de référence national en matière de qualité de la formation professionnelle publique et a conçu pour cela un programme qui court jusqu'en 2015. Ce cadre devrait notamment comprendre divers objectifs concrets et des critères de performances pour les organisations de formation, comme les taux de succès par rapport aux entrants, le pourcentage d'étudiants réussissant ensuite à trouver un emploi, le

## 2. POLITIQUES POUR LA QUALITÉ ET L'ASSURANCE QUALITÉ DANS L'EFTP DANS LA RÉGION MÉDITERRANÉENNE

niveau de satisfaction des employeurs, etc. D'autres critères sont liés aux qualifications et aux compétences du personnel de formation et aux relations qu'entretiennent les organisations de formation avec les employeurs et les entreprises.

L'Égypte a lancé un programme pilote d'assurance de la qualité centré sur les collèges techniques (voir l'encadré 7).

### ***Encadré 7 : Programme pilote d'assurance de la qualité dans les collèges techniques en Égypte***

En Égypte, une assistance structurelle est fournie à huit des 45 collèges techniques dans le cadre d'un programme pilote, notamment par le biais des éléments suivants :

- révision des programmes d'études et mise en place de nouveaux programmes ;
- investissement en équipement technique moderne ;
- formation du personnel au fonctionnement du nouvel équipement technique ;
- recrutement de personnel sur la base de critères de sélection adaptés.

En outre, l'initiative qui vise les collèges techniques comprend la mise en place de systèmes de gestion interne de la qualité dans trois collèges. Dans chacun de ces collèges :

- des centres de qualité ont été mis en place ;
- des modules de qualité comportant des fonctions de contrôle adaptées ont été mis en place ;
- des instructions d'auto-évaluation ont été mises à disposition sur la base des outils existant pour les institutions d'enseignement supérieur, mais en les adaptant à l'EFTP ;
- le personnel a été formé à la réalisation d'auto-évaluations ;
- une unité de contrôle au sein du ministère se charge de l'assurance de la qualité externe.

Les collèges mettent au point un plan qualité annuel et rédigent un rapport sur leurs résultats. Les deux éléments sont passés en revue par le conseil d'administration qui regroupe des représentants du gouvernement, du secteur privé et des ONG.

### **2.4.2 Contrôle et évaluation**

Le contrôle et l'évaluation constituent des éléments indispensables à l'assurance de la qualité. Dans la plupart des pays méditerranéens, le contrôle et l'évaluation font l'objet d'une attention grandissante, même si jusqu'à présent les informations fournies par les systèmes existants de contrôle et d'évaluation ne permettent pas aux institutions d'EFTP de prétendre à un quelconque label de qualité ou accréditation.

Dans tous les pays méditerranéens, il existe déjà des organes visant à contrôler ou à évaluer le système d'EFTP, mais leurs rôles et fonctions varient d'un pays à l'autre.

Au Maroc, divers éléments de contrôle et d'évaluation sont en place. La charte nationale d'enseignement et de formation réclame une évaluation régulière de l'efficacité interne et externe du système notamment aux niveaux pédagogique et administratif.

## QUALITÉ ET ASSURANCE QUALITÉ DANS L'ENSEIGNEMENT ET LA FORMATION TECHNIQUES ET PROFESSIONNELS

L'approche générale consiste en audits externes s'appuyant sur des auto-évaluations des organisations de formation, qui étayent ensuite les décisions et la planification à venir des autorités publiques. Certains observatoires sectoriels de l'emploi font partie du dispositif institutionnel de contrôle et fournissent des informations supplémentaires concernant les grandes tendances du marché de l'emploi.

Des études de suivi de l'employabilité, c'est-à-dire le parcours et la carrière professionnelle des étudiants, sont réalisées régulièrement depuis 1986 et fournissent ainsi aux autorités des informations importantes quant au développement futur du système d'EFTP. Toutefois, aucune indication claire ne permet d'établir la mesure dans laquelle les données existantes servent à la planification, au contrôle et à la meilleure gestion du système. Malgré la multitude d'activités d'évaluation, de nombreuses parties prenantes ont fait état d'un besoin d'amélioration. La plupart des outils appliqués jusqu'à présent semblent avant tout collecter des opinions et accompagner les programmes de formation, alors que l'évaluation des résultats atteints est toujours considérée comme défailante. En raison de l'absence d'un ensemble agréé d'indicateurs, la comparaison et le cumul des données, et par conséquent la pertinence des résultats, semble relativement limitée.

Le projet de création d'un organe national pour l'évaluation du système d'EFTP est considéré comme une étape essentielle vers une meilleure coordination du contrôle et de l'évaluation des organisations de formation et de l'ensemble du système. L'organe en question aurait pour mission de mettre au point une approche d'évaluation plus ciblée, ainsi que des indicateurs, outils et instruments adaptés à la collecte d'informations.

### ***Encadré 8 : Contrôle et évaluation par le Centre d'études et de recherche sur les professions et les qualifications en Algérie***

Le Centre d'études et de recherche sur les professions et les qualifications (CERPEQ) est chargé du contrôle et de l'évaluation généraux du système d'EFTP, y compris de l'évaluation de l'impact de la formation professionnelle sur le marché de l'emploi. On étudie le parcours des diplômés un an, puis cinq ans après la fin de leur formation. L'analyse prend en compte un certain nombre de critères, parmi lesquels le sexe, le niveau de qualification et le secteur d'activités.

D'autres instruments statistiques semblent couvrir la gestion financière des organisations de formation, les pratiques de recrutement des étudiants, le contrôle et l'évaluation des résultats et l'impact de la formation, ainsi que des informations sur la formation des enseignants et des formateurs. En outre, un observatoire de l'enseignement et de l'emploi a été mis en place. Associé aux instruments statistiques de collecte des informations sur les résultats de la formation professionnelle, il a pu servir de base à la mise en œuvre de la stratégie de qualité de l'EFTP.

Pour y parvenir, les données collectées par le CERPEQ auraient besoin d'être dissociées pour chaque institution d'EFTP, ce qui est loin d'être le cas pour l'instant. En outre, il serait intéressant de savoir dans quelle mesure les données collectées sont prises en compte dans la planification, le contrôle et l'évaluation des pratiques actuelles et dans la prise de décision quant à l'amélioration future des systèmes.

## 2. POLITIQUES POUR LA QUALITÉ ET L'ASSURANCE QUALITÉ DANS L'EFTP DANS LA RÉGION MÉDITERRANÉENNE

La Tunisie a également mis en place des actions visant au contrôle et à l'évaluation de l'efficacité des programmes d'EFTP publics. Un observatoire du développement des compétences et de l'emploi a été lancé en 1996. Des études d'impact pilotes ont été menées et ont fourni des informations importantes qui ont contribué à mettre au point un cadre méthodologique d'évaluation générale des programmes de formation professionnelle. De plus, la Tunisie semble être le seul pays de la région à avoir mis en place des études d'impact pour ses programmes d'EFTP en comparant les bénéficiaires de programmes de formation avec un groupe témoin.

En comparaison, l'Égypte ne dispose que de peu de systèmes de contrôle et d'évaluation. S'il est possible d'obtenir des informations sur les conditions de départ de diverses filières, en revanche il est quasiment impossible de disposer de données valides concernant les résultats obtenus dans le système d'EFTP. Avec l'aide de l'ETF, un observatoire de l'emploi a été mis en place à la fin de l'année 2007 afin de mieux surveiller les tendances générales de l'éducation, de la formation et de l'emploi, et d'identifier les futures demandes du marché de l'emploi. Sa mission générale consiste à combler le vide qui existe entre les résultats obtenus par les systèmes d'enseignement et de formation, et les demandes du marché de l'emploi. L'observatoire va suivre le développement des ressources humaines sur la base de critères sectoriels, sociaux et régionaux. Ses conclusions devraient étayer la prise de décision dans les systèmes éducatifs et ainsi contribuer sur le long terme à améliorer l'employabilité de la main-d'œuvre égyptienne. À l'heure actuelle, les résultats ne sont que peu utilisés, mais un portail Web a été mis en place et devrait fournir des informations concernant les postes vacants dans la région du Caire, principalement dans le secteur du textile<sup>10</sup>. D'autres mesures et expériences devront être réalisées afin de faire en sorte que l'observatoire serve d'outil de prestations de service pour la planification du développement des ressources humaines.

### **2.4.3 Dispositifs institutionnels d'accréditation**

Dans un certain nombre de pays, des plans ont été préparés visant à mettre en place un organisme reconnu au niveau national ou sectoriel, concernant la délivrance de labels de qualité et d'accréditations des organisations de formation.

Ainsi, ces dernières années, en Égypte, au Liban, en Cisjordanie et dans la bande de Gaza, en Jordanie et en Syrie, des projets de cadres nationaux ont été mis au point pour l'accréditation des institutions d'enseignement supérieur. Alors qu'en Syrie la loi n° 36 datant de 2007 vient d'être adoptée, le nouveau cadre législatif du Liban doit encore être rédigé. En Cisjordanie et dans la bande de Gaza, l'Accreditation and Quality Assurance Agency for Higher Education est déjà opérationnelle.

Prenant en compte la nécessité d'améliorer la pertinence de l'enseignement et la compétitivité, de nouvelles législations, normes et règles d'accréditation ont été mises au point. Des agences d'accréditation des institutions d'enseignement supérieur ont été créées et les instructions et documentations correspondantes d'auto-évaluation des institutions d'enseignement supérieur ont été diffusées.

Si la culture d'assurance de la qualité a fait une entrée fracassante dans l'enseignement supérieur, elle est encore insuffisante dans l'EFTP, même si plusieurs pays espèrent que l'évolution de l'assurance de la qualité observée au niveau de

10 Pour de plus amples informations, voir : [www.observatory.gov.eg](http://www.observatory.gov.eg) (en arabe)

## QUALITÉ ET ASSURANCE QUALITÉ DANS L'ENSEIGNEMENT ET LA FORMATION TECHNIQUES ET PROFESSIONNELS

l'enseignement supérieur s'étendra bientôt à l'EFTP soit par le biais de la création d'un organe similaire, soit en élargissant le champ d'action de l'organisme existant.

### ***Encadré 9 : la National Quality Assurance and Accreditation Agency en Égypte***

Suite à un décret présidentiel et sur la base de la loi n° 82/2006, la National Agency for Quality Assurance and Accreditation in Education a été mise en place. Sa mission consiste à garantir la qualité, le développement en continu et l'efficacité des performances des institutions d'enseignement égyptiennes, de leurs systèmes et de leurs programmes, conformément à la mission qu'elles se sont fixée et aux objectifs qu'elles ont énoncés. Leur mission vise également à faire en sorte que la communauté ait davantage confiance dans les produits proposés, grâce à des ressources humaines spécialisées et compétentes, et sur la base de mécanismes d'évaluation reconnus à l'échelle internationale au sein d'un cadre indépendant, neutre et transparent.

L'agence établira également un système d'accréditation et d'examen des institutions selon un certain nombre de critères.

Une proposition a vu le jour, visant à établir au sein même de la National Agency for Quality Assurance and Accreditation in Education trois départements interconnectés, à savoir un pour l'enseignement général, un pour l'enseignement supérieur et un troisième pour l'EFTP, chacun devant s'atteler en détail aux questions opérationnelles et techniques relatives à l'accréditation dans son secteur particulier. Un département spécial pour l'accréditation dans l'EFTP pourrait également contribuer à améliorer l'intégration et à constituer une base commune pour l'EFTP pour les différents ministères impliqués dans ce secteur.

Jusqu'à présent, l'agence a concentré ses efforts sur les seules institutions d'enseignement supérieur. Aucune activité ou procédure d'accréditation n'est en place concernant l'EFTP. Les résultats en matière de performances et de résultats d'apprentissage, au niveau de l'entrée des étudiants sur le marché de l'emploi, sont considérés comme le critère clé d'une accréditation réussie. Au niveau universitaire, l'agence a soutenu la mise en place de centres d'assurance de la qualité, l'ébauche de plans stratégiques, ainsi que l'évaluation externe de ces plans. Parallèlement, une ressource facilitant des examens par les pairs grâce à la mise à disposition d'examineurs chevronnés et bien formés a été instaurée.

Au niveau des facultés, l'agence a soutenu la mise en place de systèmes d'assurance de la qualité internes dans 60 % des facultés et a facilité la rédaction de rapports d'auto-évaluation pour les facultés participantes. En outre, un programme a été mis au point afin d'aider les facultés à créer des plans d'action leur permettant de se porter candidates pour l'accréditation.

Ces activités ont permis d'obtenir des résultats horizontaux : l'agence a pu constituer un manuel pour l'assurance de la qualité et d'accréditation pour l'enseignement supérieur en Égypte qui a été publié en 2004 par le National Quality Assurance and Accreditation Committee (NQAAC). Ce manuel propose la description complète des processus et méthodes pour l'assurance de la qualité et l'accréditation, s'accompagnant

## 2. POLITIQUES POUR LA QUALITÉ ET L'ASSURANCE QUALITÉ DANS L'EFTP DANS LA RÉGION MÉDITERRANÉENNE

d'instructions et de modèles visant à informer toutes les parties prenantes concernées par les activités et de soutenir l'amélioration continue des systèmes (NQAAC, 2004).

### **2.4.4 Assurance de la qualité dans les organisations de formation**

Au total, très peu d'information est disponible qui permettrait de savoir dans quelle mesure les organisations d'EFTP sont préparées à la mise en œuvre d'une approche qualité dans le cadre de leur fonctionnement quotidien.

Suite au plan global de qualité mis en place en Tunisie en 2002, plusieurs centres de formation ont été certifiés conformément aux normes ISO 9001. À l'heure actuelle, 130 centres ont adopté cette approche pour l'assurance de la qualité en perpétuelle amélioration. Au Maroc, divers instituts de formation ont été formés afin d'appliquer une approche d'auto-évaluation dans le cadre de la «Démarche qualité en formation» (voir la section 2.4.1 et l'encadré 6), mais malheureusement, ces pratiques ont été interrompues. Certaines institutions de formation en Algérie coopèrent étroitement avec des entreprises internationales et s'apprêtent à appliquer les normes de qualité de leurs partenaires issus du secteur privé. Même si des instructions d'auto-évaluation sont déjà prêtes pour les instituts d'enseignement supérieur dans certains pays (voir la section 2.4.3), ces instruments sont rarement appliqués à l'EFTP.

En Turquie, une approche TQM (gestion de la qualité totale) a été mise en œuvre dans 208 écoles pilotes. Si ce projet pilote ne s'adresse pour l'instant qu'à des écoles appartenant au système d'enseignement général, il pourrait s'étendre au secteur de l'EFTP dans le cadre d'activités complémentaires dans le domaine de la qualité et de l'assurance de la qualité.

En dehors de ces exemples et en raison de l'autonomie limitée dont bénéficient les fournisseurs de formation en matière de gestion du système d'EFTP (voir la section 2.3.2), une approche d'inspection semble privilégiée dans de nombreux pays de la région méditerranéenne, approche dont les éléments principaux sont présentés ci-dessous.

- En raison de la forte centralisation du système, les institutions d'EFTP n'ont que peu de possibilités de développer leur propre philosophie et leurs propres missions en coopération avec les parties prenantes du secteur privé et en réponse aux demandes locales.
- Vu les directives strictes venues du sommet, les institutions de formation ne sont que peu à même d'identifier des objectifs de qualité de leur propre chef et de poursuivre en permanence une démarche d'amélioration de la qualité.
- Il est rare de disposer d'outils et instruments approuvés, tels que des exemples d'instructions d'auto-évaluation, susceptibles d'aider les organisations de formation à évaluer et à améliorer la qualité de leurs services.
- Même si, dans certains pays, les institutions de formation sont contraintes d'ébaucher des rapports d'auto-évaluation sur la base des constatations faites lors des visites d'études, ces rapports ne semblent revêtir qu'une importance mineure dans la gestion interne de la qualité.
- Ces rapports d'auto-évaluation ont pour principal objet de répondre correctement aux instructions d'inspection.
- Comme on peut le constater en Algérie, l'inspection externe ne concerne pas en premier lieu les résultats obtenus, mais est réalisée sous la forme d'un contrôle



## QUALITÉ ET ASSURANCE QUALITÉ DANS L'ENSEIGNEMENT ET LA FORMATION TECHNIQUES ET PROFESSIONNELS

des aspects techniques, administratifs et pédagogiques, comprenant une évaluation des enseignants et des formateurs.

- Bien souvent, les inspections reposent sur un jugement personnel tandis que les indicateurs quantitatifs et mesurables faisant état des résultats de la formation manquent cruellement.
- On constate un manque généralisé de soutien externe de la part des organismes d'État aux organisations de formation, qui leur permettrait d'améliorer la qualité des prestations d'EFTP.

### ***Encadré 10 : Un système de gestion de la qualité d'un centre de formation interne à l'entreprise en Égypte***

Arab Contractors est l'une des plus grandes sociétés publiques d'Égypte. Elle compte plus de 50 000 employés et gère son propre institut de formation<sup>11</sup>. La formation couvre les aspects techniques et administratifs.

Son institut de formation (Arab Contractors Management and Technology Training Institute, ou MTTI) a mis en place un système extrêmement perfectionné et efficace de gestion de la qualité qui peut servir d'exemple de bonne pratique.

Ce système comporte trois niveaux, à savoir un cycle de qualité interne, un agrément continu délivré par le siège de la société et une certification externe continue conforme aux normes ISO. La première certification ISO a été délivrée à l'institut en 1996 et la certification actuelle court jusqu'en 2009.

Le système interne reflète et applique au sein d'une méthode type tous les éléments faisant partie du cycle de qualité :

- point de départ avec l'analyse des besoins en formation et conversion en un plan de formation annuel ;
- adaptation permanente des programmes d'études et de la formation des formateurs aux nouvelles demandes ;
- réalisation d'une évaluation préalable des étudiants afin de prodiguer des formations hautement personnalisées ;
- organisation d'une évaluation finale des étudiants conformément aux exigences pédagogiques ;
- évaluation de la qualité des prestations de formation et de l'utilisation de la formation sur le lieu de travail par des enquêtes de suivi réalisées auprès des anciens étudiants ;
- coopération en continu avec des clients externes y compris par le biais d'enquêtes de satisfaction ;
- système de passage en revue et de correction en continu ;
- récompenses pour le personnel, les formateurs et le personnel reconnaissant les activités qui ont donné de bons résultats en matière de qualité.

Conformément aux normes ISO, tous les processus sont décrits et liés aux tâches et responsabilités (personnelles). Les résultats atteints sont régulièrement consignés, évalués et comparés.

---

11 Pour de plus amples informations, voir : [www.mtti.arabcont.com/](http://www.mtti.arabcont.com/)



## 2. POLITIQUES POUR LA QUALITÉ ET L'ASSURANCE QUALITÉ DANS L'EFTP DANS LA RÉGION MÉDITERRANÉENNE

Pour mettre fin à la tradition dominante d'inspection et mettre en œuvre efficacement une approche de qualité dans le système d'EFTP, les institutions de formation vont devoir bénéficier de davantage d'autonomie et devront pouvoir s'appuyer sur des instruments conviviaux afin de développer elles-mêmes la qualité de leurs services.

L'un des impacts positifs des visites d'études entreprises dans le cadre du projet pour la qualité et l'assurance de la qualité de l'ETF a été la mise en évidence d'un certain nombre de méthodes et d'outils dont l'application systématique permet d'aider à l'évaluation et à l'amélioration de la qualité de la formation prodiguée. Même si ces méthodes et outils ne font pas partie intégrante d'une approche globale de l'assurance de la qualité au niveau des systèmes d'EFTP, ensemble ils constituent une somme d'expériences susceptible de servir de base à l'évolution générale des systèmes d'EFTP au niveau régional.

### **2.5 Conclusions et futures priorités**

---

Il est essentiel d'améliorer la qualité de l'EFTP afin de proposer des possibilités d'apprentissage adaptées à un grand nombre de jeunes et de salariés adultes dans les pays méditerranéens, de réduire les inégalités sociales, de créer des perspectives d'emploi et de soutenir la croissance économique. D'importantes initiatives sont déjà en cours dans la région dans le domaine des cadres nationaux de certification, de la réforme des programmes et de la formation des formateurs. Toutefois, d'autres aspects, tels que le suivi et l'évaluation ainsi que l'accréditation des institutions d'EFTP, nécessitent une attention accrue.

Les résultats principaux de l'analyse réalisée dans les chapitres précédents sur la situation actuelle et les défis liés au développement de l'EFTP sont présentés ci-dessous, de même que quelques conclusions concernant les activités futures.

#### **2.5.1 Principaux résultats**

Bien que la qualité et l'assurance de la qualité revêtent une importance stratégique pour la modernisation des systèmes d'EFTP, elles ne pourront être les moteurs du processus si elles ne font pas partie intégrante d'un cadre politique et stratégique. Il n'existe pas de définition générale de la qualité dans l'EFTP, car le concept de qualité dépend du contexte et n'a de sens que par rapport à la réalisation d'objectifs clairement énoncés. L'assurance de la qualité est une boîte à outils technique qui peut aider à définir des objectifs, des critères et des normes de qualité et qui, par ailleurs, peut permettre de vérifier que des progrès ont été réalisés dans la bonne direction. La qualité et l'assurance de la qualité doivent ainsi faire partie d'un cadre général de réforme et être liées à des objectifs clairement définis et à des réalisations mesurables.

L'amélioration de l'attractivité du système d'EFTP peut être considérée comme un objectif général pour tous les pays méditerranéens. Dans la plupart des pays de l'UE, les filières professionnelles sont assez bien acceptées et la stratégie relative à l'apprentissage tout au long de la vie lancée au niveau européen vient encore les soutenir. Les pays méditerranéens sont toutefois encore caractérisés par l'absence de connexion entre l'EFTP et le reste du système éducatif. Une plus grande attractivité de

## QUALITÉ ET ASSURANCE QUALITÉ DANS L'ENSEIGNEMENT ET LA FORMATION TECHNIQUES ET PROFESSIONNELS

l'EFTP passe par une stratégie cohérente d'apprentissage tout au long de la vie dans laquelle tant la formation initiale que la formation continue font partie intégrante du système éducatif.

Autre impératif commun à l'ensemble des pays de la région, l'amélioration des mécanismes de gouvernance en vue d'une efficacité accrue du système d'EFTP, regroupant différents aspects de l'exercice de l'autorité par rapport aux établissements d'EFTP ainsi que les relations entre les secteurs public et privé. Lutter contre la centralisation excessive et mettre en place une communication structurée avec le secteur privé restent les principaux éléments de la réforme de l'EFTP dans la région.

La plupart des institutions publiques d'EFTP souffrent d'une absence d'autonomie administrative, qui les empêche de définir leurs programmes et de fixer des objectifs de qualité. Les établissements professionnels doivent pouvoir élaborer et adapter leurs propres programmes d'enseignement en étroite coopération avec les entreprises environnantes, car sous la tutelle de l'administration centrale, elles ne parviennent pas à prendre dûment en compte les demandes du marché du travail et en particulier les besoins locaux et régionaux.

Il est rare que la direction des établissements de formation professionnelle ait adopté une approche qualité. Alors que dans les pays européens, différents efforts ont été consentis afin que les systèmes d'EFP ne soient plus soumis à des contrôles et inspections externes mais évoluent vers une gestion autonome, les établissements d'EFP dans les pays méditerranéens sont le plus souvent gérés suivant un modèle hiérarchique descendant. Afin d'améliorer l'attractivité et la qualité des systèmes d'EFP, il convient d'encourager la participation ascendante des prestataires d'EFP. Le processus qualité doit englober tous les niveaux, un rôle décisif étant accordé aux acteurs locaux et à leurs réseaux régionaux.

Les pays européens accordent une importance croissante à l'utilisation d'indicateurs de qualité afin de mesurer les performances et les progrès réalisés dans l'offre de formation. À titre de comparaison, bon nombre d'organisations des pays méditerranéens se concentrent sur les indicateurs d'entrée et ne contrôlent pas les résultats et les réalisations. Il semble que l'on se soucie moins des indicateurs de résultats lorsqu'il s'agit d'évaluer la qualité des programmes d'EFTP. La qualité et la précision des compétences acquises au cours de la formation, les taux d'abandons et les taux de formations menées à leur terme, ainsi que les taux et les types d'emplois obtenus sont à peine pris en compte. Sur le plan européen, l'ensemble d'indicateurs cohérents qui a été établi se concentre sur les indicateurs mesurant les résultats et les sorties (voir annexe 3). Les effets des programmes de formation sur l'emploi se voient accorder la plus haute importance, ce qui explique que l'indicateur clé soit celui du placement des étudiants des programmes de formation sur le marché du travail. Dans les systèmes à la pointe, les établissements de formation les plus performants sont même récompensés par l'attribution de fonds publics supplémentaires, ce qui crée une incitation à améliorer la qualité.

Dans la plupart des pays méditerranéens, l'État joue un rôle prédominant dans la prestation d'EFTP ; toutefois la participation des organisations du secteur privé est désormais généralement au programme de la réforme. En Europe, on observe une reconnaissance accrue des demandes des clients de l'EFP (stagiaires et employeurs) et une tendance régulière, de la part des parties prenantes, à s'impliquer dans le

## 2. POLITIQUES POUR LA QUALITÉ ET L'ASSURANCE QUALITÉ DANS L'EFTP DANS LA RÉGION MÉDITERRANÉENNE

développement des systèmes d'EFP. Dans beaucoup de pays méditerranéens, des comités de pilotage regroupant des représentants du gouvernement et des partenaires sociaux ont été mis en place au niveau national, mais bien souvent, ils ne se sont pas avérés aussi efficaces que prévu. Il convient également de développer de solides partenariats au niveau des institutions de formation professionnelle, c'est-à-dire avec les entreprises privées au plan local et régional. Des partenariats à grande échelle avec le secteur privé pourraient contribuer à accroître l'adaptation des prestations d'EFTP aux besoins du marché de l'emploi en matière de contenus et de méthodes d'apprentissage, tout en améliorant la participation des petites et moyennes entreprises à la conception et à la prestation d'EFTP.

Si la culture de l'assurance de la qualité a fait une entrée fracassante dans l'enseignement supérieur dans les pays méditerranéens, elle est encore insuffisante dans l'EFTP. Un certain nombre de pays ont mis en place un organisme d'accréditation de l'enseignement supérieur qui pourrait en fin de compte inclure également l'accréditation de l'EFTP, grâce à l'extension du champ d'action de l'organisme d'accréditation existant. On pourrait aussi imaginer la création d'un organisme similaire pour l'EFTP. L'établissement d'un organisme pour l'assurance de la qualité au niveau du système constitue certainement une avancée mais qui n'aura que des effets limités sans mécanismes d'assurance de la qualité bien établis au niveau des institutions de formation. Ce n'est qu'en complétant l'évaluation externe par des efforts internes en faveur de la qualité que des changements et des améliorations pourront être enregistrés.

L'auto-évaluation des organisations d'EFP permettra une appropriation du processus qualité par ceux qui participent au processus d'apprentissage et encouragera les efforts en faveur du changement. Mais il est nécessaire de recueillir un avis extérieur pour contrebalancer l'auto-évaluation afin qu'elle ne constitue pas une fin en soi. Dans beaucoup de systèmes d'EFP européens, l'auto-évaluation et l'évaluation externe sont combinées et les mesures de vérification externe ont manifestement évolué ces dernières années d'une pure fonction de contrôle vers une fonction de dialogue et d'assistance auprès des prestataires. Plusieurs recommandations ont été faites pour combiner l'auto-évaluation à l'évaluation externe ou l'accréditation de l'offre d'EFP. Un enjeu majeur pour l'assurance de la qualité est toutefois de conserver un bon équilibre entre appropriation en interne et évaluation externe.

### **2.5.2 Objectifs en termes de qualité**

Bien que la plupart des pays méditerranéens ne disposent pas encore de stratégie définitive et détaillée sur la qualité de l'EFTP, ils affichent un certain nombre des conditions préalables nécessaires qui pourraient constituer une base de référence utile pour mener des actions pertinentes. On note au niveau national des intentions de réformer l'EFTP soutenues par l'articulation d'objectifs politiques, mais dans la plupart des cas, ces objectifs ne sont pas encore suffisamment reliés à des cibles mesurables.

Un certain nombre de leviers et de priorités de réforme ont été identifiés dans des domaines clés. À l'instar des besoins en développement dans l'Union européenne, les réformes et les investissements nécessaires devraient porter en particulier sur :

- l'image et l'attrait des filières professionnelles pour les employeurs, les parents et les élèves, afin d'accroître la participation à l'EFTP ;

## QUALITÉ ET ASSURANCE QUALITÉ DANS L'ENSEIGNEMENT ET LA FORMATION TECHNIQUES ET PROFESSIONNELS

- l'amélioration de la qualité de l'offre de formation au profit des élèves de l'EFTP et de leurs perspectives d'emploi ;
- l'adéquation de l'EFTP aux exigences du marché du travail dans une économie compétitive pour une force de travail hautement qualifiée ;
- les besoins des personnes peu qualifiées et des groupes défavorisés afin d'améliorer la cohésion sociale et d'accroître leur participation sur le marché du travail.

Sur le plan politique, il semble fondamental pour progresser dans la mise en œuvre d'une approche qualité, de convenir d'objectifs concrets et mesurables tant au niveau du système d'EFTP que des organismes de formation puis d'adosser ces objectifs à un calendrier de mise en œuvre précis.

Par ailleurs, la définition d'objectifs pour améliorer la qualité de l'EFTP doit être complétée par un ensemble d'indicateurs pertinents, de méthodes appropriées pour la collecte de données et d'une procédure pour la mise à jour régulière des statistiques.

### **2.5.3 Un cadre relatif à la qualité pour l'EFTP**

Les initiatives en faveur de l'amélioration de la qualité devraient s'inscrire de préférence dans un cadre stratégique global, faute de quoi leur impact sera limité. Une mise en œuvre plus décentralisée de l'enseignement et de la formation publics et l'autonomie des institutions locales de formation professionnelle et technique peuvent être considérées comme des composantes essentielles de ce cadre global. Dans ce cadre pour la qualité, l'autorité devrait être dévolue aux institutions d'EFTP locales afin qu'elles soient responsables des résultats, en relation avec des objectifs clairs et prédéfinis. Compte tenu des relations étroites qui existent entre les questions de gouvernance et de qualité, la mise en œuvre d'une approche d'assurance de la qualité dans les institutions de formation locales et sectorielles pourrait être très utile pour soutenir les objectifs politiques en vue d'une meilleure gouvernance de l'EFTP et vice versa.

Le rapport d'inventaire sur le Maroc considère que les relations entre l'approche nationale en matière d'assurance de la qualité au niveau des systèmes d'EFTP et l'approche qualité dans les organismes de formation sont l'un des points essentiels pour le développement futur. Le cadre national de référence pour la qualité qui s'inscrit dans le contexte d'une stratégie de développement à long terme du système d'EFTP permettra de traiter cette question. Dans ce pays, la création envisagée d'un organisme national pour l'évaluation du système d'EFTP pourrait être la clé de voûte du système et le défi est désormais de définir précisément sa nature, ses fonctions et ses missions.

Le rapport du ministère du Travail du Royaume hachémite de Jordanie présente une description des besoins pour le développement d'un cadre relatif à la qualité de l'EFTP (El-Saies, 2007) (voir l'encadré 11).

## 2. POLITIQUES POUR LA QUALITÉ ET L'ASSURANCE QUALITÉ DANS L'EFTP DANS LA RÉGION MÉDITERRANÉENNE

### **Encadré 11 : Un cadre pour la qualité dans l'EFTP – le cursus qualité en Jordanie**

#### 1. Programmes de qualité :

- programmes adaptés aux besoins de l'économie ;
- participation importante des acteurs économiques dans l'élaboration des programmes ;
- modèles de dispense de formation plaçant les élèves sur le marché du travail : enseignement en alternance, expérience professionnelle, stages ;
- échanges facultés/économie ;
- programmation souple répondant aux besoins de l'économie.

2. *Renforcement de la capacité institutionnelle* : axées sur ces objectifs, les institutions d'EFTP doivent développer leur capacité institutionnelle pour les atteindre.

3. *Soutien national* : à mesure que les institutions d'EFTP renforcent leur capacité institutionnelle pour fonctionner comme des entreprises, le gouvernement devra prendre les commandes de la planification du système.

4. *Soutien de l'économie* : l'économie devra être de plus en plus impliquée dans l'EFTP.

5. *Soutien de la politique d'EFTP* : le gouvernement devra aider les institutions d'EFTP et les lycées à établir un agenda national.

6. *Associations professionnelles nationales* : les associations professionnelles nationales doivent tenir un rôle de plus en plus important :

- pressions sur le gouvernement et défense des intérêts des institutions d'EFTP ;
- amener les institutions d'EFTP à collaborer, établir et échanger des stratégies ;
- être à la tête des institutions d'EFTP et leur fournir des orientations ;
- effectuer des recherches sur les institutions d'EFTP et le système d'EFTP dans son ensemble ;
- promouvoir les institutions d'EFTP et les lycées, à l'échelle nationale et internationale.

Étant donné qu'une initiative visant à améliorer la qualité et l'assurance de la qualité dans les systèmes d'EFTP des pays méditerranéens pourrait traiter une vaste gamme de questions cruciales, il est conseillé de lancer, au moins dans l'un des pays, une étude de faisabilité qui mettrait en évidence les principaux éléments d'un cadre pour la qualité de l'EFTP en examinant de plus près les synergies potentielles entre les différentes activités, en identifiant les éventuels obstacles à la mise en œuvre ainsi que les impacts possibles via des échanges féconds entre initiatives.

### **2.5.4 Renforcement du dispositif institutionnel pour la qualité dans l'EFTP**

Dans un certain nombre de pays, la présence d'agences nationales d'accréditation et d'assurance de la qualité dans l'éducation constitue un atout pour soutenir le développement de la qualité de l'EFTP. Bien que ces agences soient principalement destinées à améliorer la qualité et la compétitivité des institutions dans le secteur de l'enseignement supérieur, des règles et des normes d'accréditation ont été formulées et

## QUALITÉ ET ASSURANCE QUALITÉ DANS L'ENSEIGNEMENT ET LA FORMATION TECHNIQUES ET PROFESSIONNELS

des manuels d'auto-évaluation ont été établis. Ainsi, en Syrie, le Conseil de l'enseignement supérieur a récemment adopté la Décision n° 31 (26 novembre 2007) sur le sujet. Dans certains pays, la mission de ces agences pourrait bien avoir un impact sur d'autres aspects des systèmes d'enseignement.

Dans le secteur de l'EFTP, toutefois, des conditions préalables spécifiques devront être prises en compte quant aux critères et procédures d'accréditation. Ainsi, pour l'EFPT, le renforcement du partenariat avec le secteur privé en matière de gouvernance, de conception et d'offre de formation constitue la priorité pour évoluer vers des programmes davantage orientés vers la demande.

Les expériences acquises dans plusieurs pays européens dans la mise en œuvre d'un cadre pour l'assurance de la qualité, ont fait ressortir un certain nombre d'éléments importants.

- Les organisations d'EFTP devraient être responsables du respect des normes et de la réalisation des objectifs prédéfinis en termes de qualité.
- Les résultats mesurés devraient respecter la mission de chaque institution et les objectifs stratégiques énoncés.
- L'exhaustivité de l'approche pour l'assurance de la qualité passe par la combinaison des systèmes d'assurance de la qualité internes à l'institution (auto-évaluation) et de processus externes d'accréditation.
- Cette approche combinée de l'assurance de la qualité dans l'EFTP viendrait appuyer des avancées durables et une amélioration continue de la qualité.
- Des incitations en faveur de l'amélioration de la qualité devraient être proposées grâce à un système de récompense prévu de préférence dans les mécanismes de financement.
- Au niveau des systèmes nationaux, des institutions de soutien – telles que les organes d'accréditation qui ont été créés dans un certain nombre de pays pour les établissements d'enseignement supérieur – devraient publier des lignes directrices, proposer des formations, des méthodes et des outils dans le domaine de l'assurance de la qualité.
- Les institutions actives au niveau national devraient également rendre des comptes et suivre un processus régulier d'assurance de la qualité.

Si l'on recherche un thème englobant et regroupant les sous-thèmes mentionnés précédemment, il semble que la création d'une capacité institutionnelle d'accréditation externe associée à des initiatives visant à faciliter la gestion interne de la qualité des établissements de formation constitue un noyau stratégique d'activités communes dans la région méditerranéenne. Prise au sens large comme une évaluation externe de l'offre de formation, l'accréditation peut servir de base pour développer la qualité et la responsabilité du système d'EFTP.

- L'accréditation est étroitement liée au cadre institutionnel de gouvernance du système d'EFTP car elle implique la création d'organismes spécifiques pour évaluer et promouvoir la qualité de l'offre de formation.
- Levier pour accroître l'autonomie, la responsabilité et l'auto-évaluation des prestataires locaux de formation, l'accréditation est donc une condition préalable nécessaire à la décentralisation.
- Toujours en relation avec la gouvernance, l'accréditation exige des discussions et des décisions sur les objectifs et les concepts d'assurance de la qualité à



## 2. POLITIQUES POUR LA QUALITÉ ET L'ASSURANCE QUALITÉ DANS L'EFTP DANS LA RÉGION MÉDITERRANÉENNE

appliquer, ainsi qu'au sujet des parties prenantes et des acteurs devant participer aux processus de prise de décision.

- L'accréditation permet d'évaluer les programmes de formation en fonction de leur utilité et leur efficacité pour les marchés du travail et l'économie locale, leur pertinence pour les étudiants et leur efficacité pour le pays.
- L'accréditation exige des outils pour l'assurance de la qualité afin d'évaluer les entrées (par exemple, le matériel, la qualification des formateurs) et les processus (programmes), les résultats (certificats) et les réalisations (employabilité) de la formation.
- L'accréditation favorise la transparence grâce à la mise en place de mécanismes pour communiquer et diffuser les résultats de l'offre de formation.

Dernier point mais non le moindre, l'accréditation est également un sujet à l'ordre du jour au niveau européen pour la qualité et l'assurance de la qualité dans l'EFTP, et ces développements parallèles devraient fournir des possibilités d'échange d'expériences et d'apprentissage mutuel.

### **2.5.5 Réforme des programmes**

La réforme des programmes est un domaine où des efforts importants sont déployés dans le but d'améliorer la pertinence et la qualité de la formation, en tenant davantage compte des exigences du marché du travail. Bien que l'ampleur et l'étendue des réformes des programmes puissent être différentes selon les pays, partout des initiatives sont menées pour relever les défis respectifs. Les efforts les plus importants sont consentis dans les pays où les programmes sont modifiés suivant une approche basée sur les compétences.

Cette approche assez complexe représente un changement fondamental par rapport aux méthodologies appliquées précédemment dans le cadre de la programmation de l'enseignement qui suivait principalement des normes et règles académiques. L'approche basée sur les compétences nécessite des liens étroits entre les institutions publiques de formation et les entreprises afin d'informer le contenu pédagogique des programmes de formation et de garantir que chaque programme soit conforme aux compétences professionnelles identifiées et puisse être enrichi et adapté en permanence conformément à l'évolution des nouvelles technologies et des nouvelles procédures opérationnelles.

Cette approche de la réforme des programmes peut être un facteur clé pour l'amélioration de la qualité et devrait conduire à des changements significatifs vers un fonctionnement et une organisation plus autonome des centres de formation.

### **2.5.6 Renforcement des capacités pour le développement des ressources humaines dans le secteur privé**

À l'instar de la réforme des programmes, le défi consiste désormais à ce que la formation ne soit plus dictée par l'offre, en renforçant les liens entre le système d'EFTP et le secteur privé sur tous les plans. Certaines expériences montrent que globalement, la participation des partenaires sociaux à l'EFTP est possible mais qu'elle nécessite reconnaissance, support et encouragement. En général toutefois, bien que considéré comme un objectif stratégique majeur, le partenariat entre le secteur de l'EFTP et les organisations du secteur privé n'en est qu'à ses débuts.



## QUALITÉ ET ASSURANCE QUALITÉ DANS L'ENSEIGNEMENT ET LA FORMATION TECHNIQUES ET PROFESSIONNELS

Afin de tenir leur rôle, les entreprises doivent élaborer des plans de développement des ressources humaines en menant une évaluation de leurs besoins stratégiques en personnel. Elles doivent commencer à renforcer leurs capacités en ressources humaines pour l'avenir en fonction de leurs objectifs économiques. Mais à ce jour, beaucoup de dirigeants du secteur privé n'ont pas de vision du développement des ressources humaines, elles participent peu au développement du système d'EFTP et de ses politiques, leurs ressources sont assez limitées et leur personnel ne semble pas suffisamment qualifié pour coopérer avec le système d'EFTP. Les obstacles sont nombreux : en particulier le manque de capacité à identifier les besoins en formation et à participer à la conception réelle des programmes de formation. Avec leurs ressources actuelles, les employeurs ne peuvent contribuer au développement des programmes et aux autres aspects qualitatifs du système de formation.

Le renforcement des capacités constitue donc une étape nécessaire pour que les partenaires sociaux puissent endosser leur rôle. Dans une stratégie visant à accroître le partenariat entre l'EFTP et le secteur privé, l'un des points essentiels sera d'améliorer la capacité du secteur privé en matière de développement des ressources humaines en fournissant des ressources pour participer activement à l'identification et à l'évaluation des besoins futurs en formation, à la mise en œuvre de l'offre de formation, et à l'amélioration continue de sa qualité.

### **2.5.7 Formation des formateurs**

Dans tous les pays de la région méditerranéenne, le manque de formateurs qualifiés constitue un problème important pour progresser dans la réforme et l'amélioration de la qualité de l'EFTP. Cette situation est due à différents obstacles structurels tels que la faiblesse des salaires, la suprématie des qualifications théoriques sur la pratique, et l'absence de perspective de carrière pour les enseignants et les formateurs, sinon dans le long terme.

D'autres facteurs sont susceptibles de changer à plus court terme. Les formateurs et les enseignants doivent sortir de leurs ateliers afin d'aller à la rencontre des entreprises, accroître ainsi leur expérience et adapter leurs connaissances aux exigences du marché du travail. La formation continue des formateurs devrait contribuer à dépasser ce style traditionnel d'enseignement académique. Des programmes adaptés à ces besoins sont menés au niveau local et ont été décrits dans le présent rapport.

Sur le plan sectoriel, certaines activités peuvent permettre un développement systématique des capacités. C'est le cas de la formation de formateurs après avoir identifié des formateurs de formateurs. Cette approche est préconisée pour constituer une réserve de formateurs de formateurs servant de référence à d'autres secteurs et d'autres pays.

### **2.5.8 Soutien à la gestion de la qualité dans les institutions d'EFTP**

Les tentatives de réforme de l'EFTP au niveau systémique devraient de préférence s'accompagner d'activités complémentaires sur le terrain, à savoir dans les institutions qui dispensent des formations et sont ainsi en contact direct avec les clients, tant les étudiants que les entreprises sur le marché en quête de personnel qualifié. C'est à ce niveau que les initiatives en faveur de la qualité et de la gestion de la qualité doivent finalement porter leurs fruits.

## 2. POLITIQUES POUR LA QUALITÉ ET L'ASSURANCE QUALITÉ DANS L'EFTP DANS LA RÉGION MÉDITERRANÉENNE

Il sera difficile d'aller au-delà des pratiques d'inspection actuellement prédominantes si l'amélioration de la qualité ne passe que par des initiatives descendantes. Afin d'œuvrer pour une meilleure qualité, les établissements de formation doivent avoir une marge de manœuvre et adapter les outils pour l'assurance de la qualité existants à leurs besoins spécifiques.

Au total, un certain nombre de pays expérimentent des outils pour l'assurance de la qualité détaillés au niveau local et au niveau des établissements scolaires. Les initiatives visant à développer des systèmes internes pour l'assurance et l'amélioration de la qualité pourraient donc se baser sur les différentes expériences qui ont été menées. Au Maroc, la démarche qualité en formation a permis d'acquérir une longue expérience bien documentée avec une auto-évaluation des institutions de formation ; dans le cadre d'un programme pilote, l'Égypte a expérimenté une approche de l'assurance de la qualité dans les lycées techniques et la Tunisie dispose d'un système encore plus cohérent de la gestion de la qualité grâce au programme MANFORME. Par ailleurs, dans ce pays, beaucoup d'institutions d'EFTP sont certifiées conformément aux normes ISO et dans d'autres pays, on relève des cas similaires d'institutions ayant acquis une grande expérience de la gestion interne de la qualité du développement des ressources humaines, notamment le MTTI (Arab Contractors Management and Technology Training Institute).

Toutes les initiatives visant à développer et mettre en œuvre des systèmes de gestion de la qualité dans les établissements de formation devraient se baser sur ces expériences.



## 3. POSSIBILITÉS DE COOPÉRATION ACCRUE

La section précédente a permis d'identifier un certain nombre d'éléments stratégiques permettant d'étayer une stratégie de la qualité en matière d'EFTP dans la région méditerranéenne. Les sections suivantes sont consacrées aux possibilités de coopération entre les pays méditerranéens mais également entre la région méditerranéenne et les États membres de l'Union européenne pour renforcer les stratégies nationales et régionales en faveur d'une meilleure qualité.

### 3.1 Coopération entre les pays méditerranéens

Comme l'ont montré les chapitres précédents, les systèmes d'EFTP des pays méditerranéens ont beaucoup d'éléments et de défis communs. Des tentatives de réforme traitant d'une vaste gamme de questions sont en cours dans toute la région. Bien que les efforts nationaux soient déployés à partir de situations différentes, ils vont tous vers des objectifs communs. À l'instar des objectifs politiques établis pour les systèmes d'EFP européens, ils visent tous à :

- renforcer les liens entre l'EFTP et le système de l'emploi ;
- accroître la capacité de l'enseignement et de la formation à répondre aux exigences réelles des marchés du travail ;
- accroître les compétences des étudiants et ainsi améliorer leur employabilité ;
- renforcer l'attrait de l'EFTP en tant que parcours reconnu au sein d'un système approprié d'apprentissage tout au long de la vie.

Outre ces grands objectifs politiques, l'intention est d'aller au-delà de la fragmentation des responsabilités en matière d'EFTP, qui entrave son intégration dans le système éducatif dans une perspective d'apprentissage tout au long de la vie. Dans toute la région, des efforts sont consentis pour améliorer la gouvernance du système d'EFTP, promouvoir les accords de participation à différents niveaux et impliquer les partenaires sociaux et autres parties prenantes dans les processus de prise de décision liés au contenu, à l'offre et à l'organisation de la formation. En particulier, il est nécessaire de développer des partenariats entre les institutions locales de formation et les entreprises du secteur privé.

- Les pays méditerranéens pourraient échanger des idées et des expériences sur les stratégies visant à accroître les partenariats avec le secteur privé et renforcer ses capacités à contribuer à l'identification des besoins en compétences, au développement de programmes basés sur les compétences et à la dispense de formation en entreprise.

Les pays méditerranéens pourraient également échanger des expériences sur les concepts et les approches qu'ils comptent mettre en œuvre dans plusieurs autres

## QUALITÉ ET ASSURANCE QUALITÉ DANS L'ENSEIGNEMENT ET LA FORMATION TECHNIQUES ET PROFESSIONNELS

domaines liés à la réforme des systèmes d'EFTP qui constituent des facteurs essentiels pour améliorer la qualité.

- ▶ Le développement des cadres nationaux de certification, la réforme des programmes suivant une approche basée sur les compétences, des efforts accrus pour former les enseignants et les formateurs d'EFTP sont autant de thèmes communs pour améliorer la qualité de l'EFTP dans les pays méditerranéens.

Dans la plupart des pays méditerranéens, le suivi et l'évaluation sont des domaines qui suscitent une attention croissante. Il existe bel et bien certains organismes assurant le suivi, l'évaluation ou le contrôle du système d'EFTP dans tous les pays méditerranéens mais leur rôle et leurs fonctions varient.

- ▶ À l'instar des nouveaux observatoires de l'emploi créés dans la région, les pays méditerranéens pourraient échanger leurs expériences en matière de conception des systèmes de suivi et d'évaluation de l'EFTP, d'application de méthodes fiables pour la collecte de données mais également leurs idées sur la façon d'établir des systèmes plus intégrés.

L'assurance de la qualité peut jouer un rôle décisif par rapport à l'objectif de modernisation des systèmes régionaux d'EFTP et d'amélioration de leurs performances et de leur attrait. Dans l'enseignement supérieur, la culture de l'assurance de la qualité est déjà bien présente et pour certains pays, elle pourrait englober le système d'EFTP.

- ▶ Certains pays méditerranéens ont défini des normes et des règles d'accréditation des établissements d'enseignement supérieur, ont créé des agences d'accréditation et ont proposé des guides, lignes directrices et manuels pour l'assurance de la qualité. Il serait intéressant d'organiser des échanges sur le statut et les attributions de ces agences d'accréditation ainsi que sur les normes et lignes directrices relatives à l'accréditation.

Bien que l'accréditation soit amenée à jouer un rôle essentiel pour garantir la qualité de l'EFTP, elle ne pourra jamais remplacer les efforts internes d'amélioration de la qualité déployés par les institutions de formation elles-mêmes. Afin de venir à bout de la tradition d'inspection en vigueur et de mettre en œuvre efficacement une approche de la qualité dans le système d'EFTP, il est nécessaire d'encourager des processus ascendants dans les institutions de formation en faveur de la qualité. Les prestataires locaux devront être davantage responsabilisés et auront besoin de certains instruments d'application aisée pour développer eux-mêmes la qualité de leurs services.

- ▶ La promotion des systèmes de gestion de la qualité dans les organisations locales de formation peut être considérée comme un outil décisif pour accroître leur autonomie et leur responsabilisation et dans le même temps, augmenter leur contrôlabilité.
- ▶ Dans un certain nombre de pays méditerranéens, les établissements de formation devraient être encouragés à appliquer un système interne de gestion de la qualité et à développer leur propre vision d'une meilleure qualité en coopération avec les partenaires au niveau local. Des outils appropriés pour la gestion interne de la qualité sont disponibles dans toute la région et des échanges de ces instruments, méthodes et outils pourraient être organisés.

- ▶ En outre, les centres de formation certifiés qui existent déjà, pourraient devenir des centres d'excellence et apporter leur soutien. Par ailleurs, ces centres pourraient constituer l'épine dorsale d'un réseau régional pour la qualité et l'assurance de la qualité en matière d'EFTP.

## 3.2 Coopération entre l'Union européenne et la région méditerranéenne

Au même titre qu'il existe des facteurs communs entre les pays méditerranéens, de nombreux éléments stratégiques peuvent être considérés comme importants pour le développement des systèmes d'EFTP aussi bien dans les pays de la région méditerranéenne que dans les États membres de l'Union européenne.

La principale différence entre les deux régions est que les pays méditerranéens s'en tiennent jusqu'à présent à leurs expériences nationales et à leurs idées alors que les États membres de l'UE ont développé dans le cadre du processus de Copenhague, un socle commun, des objectifs communs et un certain nombre d'instruments et d'outils pour accroître l'attrait de leurs systèmes d'EFTP. Ainsi, l'UE a opérationnalisé au moins certains de ses objectifs politiques en cibles mesurables (benchmarks) afin de progresser dans l'amélioration de la qualité.

- ▶ Les pays de l'UE et les pays méditerranéens pourraient échanger leurs expériences concernant le développement d'objectifs concrets et mesurables pour la qualité des systèmes d'EFTP et des institutions de formation et la façon d'associer ces objectifs à un calendrier de mise en œuvre précis.

Dans l'UE, afin de garantir des avancées effectives vers la réalisation des objectifs fixés, et afin de permettre une coopération durable dans le domaine de l'assurance de la qualité entre États membres, un réseau européen a été créé pour l'assurance de la qualité dans l'EFP (ENQA-VET). Composé de représentants des gouvernements des États membres et d'organisations de partenaires sociaux, le réseau doit fournir une plateforme d'échanges structurés d'informations, de débat, d'apprentissage mutuel et d'optimisation des résultats de la coopération européenne.

- ▶ Avec le soutien de l'ETF, les pays méditerranéens pourraient créer un réseau similaire au réseau pour l'assurance de la qualité dans l'EFP de l'Union européenne, et une fois établi, des échanges continus d'expériences pourraient être organisés entre les deux réseaux afin de créer des synergies résultant d'un enrichissement mutuel.

Par ailleurs, au niveau européen, un modèle de cadre commun d'assurance de la qualité a été développé afin d'assurer et d'améliorer la qualité quel que soit le contexte, le système ou le type d'institution de formation, et ce modèle a donc souvent montré la voie dans le cadre de l'élaboration des approches nationales concernant la modernisation des systèmes d'EFTP. L'un des principaux objectifs de la coopération européenne est de compléter le modèle de cadre commun à l'aide d'une boîte à outils composée d'autres instruments afin de soutenir sa mise en œuvre pratique.

- ▶ Les pays méditerranéens pourraient expérimenter et appliquer le modèle de cadre commun d'assurance de la qualité à leur contexte, participant ainsi à sa

## QUALITÉ ET ASSURANCE QUALITÉ DANS L'ENSEIGNEMENT ET LA FORMATION TECHNIQUES ET PROFESSIONNELS

mise au point et complétant ce modèle en apportant des outils supplémentaires qui se seraient avérés efficaces dans leur environnement. En particulier compte tenu des différences en matière de gouvernance, des échanges d'expériences seraient possibles avec différentes combinaisons de mécanismes pour l'assurance de la qualité interne et externe.

Au niveau européen, d'autres activités de réseau sont organisées avec des visites d'apprentissage par les pairs dans des pays qui ont mis en œuvre des exemples de bonnes pratiques de la qualité dans l'EFTP. Un groupe d'experts, principalement des agents d'État et/ou des experts scientifiques dans le domaine, est invité à visiter le pays d'accueil et à évaluer les exemples de bonnes pratiques en fonction de leurs expériences précédentes. Les visites d'apprentissage par les pairs visent à apprécier les bonnes pratiques d'un point de vue externe avec un objectif double. Le premier est de soutenir le pays d'accueil dans ses efforts pour améliorer la qualité de ses pratiques ; le second est de permettre aux pays visiteurs d'apprendre du pays hôte et d'en tirer profit pour leur propre contexte. Les retombées de l'apprentissage par les pairs pourraient comprendre le développement d'un langage commun pour discuter des problèmes et des politiques, des définitions modifiées de ce que sont de bonnes politiques et décisions, des politiques mises en œuvre et des résultats mesurables au niveau national (Casey et Gold, 2005).

- Les représentants des pays méditerranéens pourraient participer à des activités d'apprentissage par les pairs organisées par les États membres de l'UE et ainsi contribuer à l'apprentissage mutuel. De plus, les pays méditerranéens pourraient organiser des visites d'apprentissage par les pairs dans leur région et inviter des représentants extérieurs afin qu'ils contribuent à l'amélioration de leurs pratiques d'un point de vue externe.

Mesurer la qualité et ses différents aspects constitue un grand défi pour tous les systèmes d'EFTP, car l'amélioration de la qualité devrait s'orienter vers des critères objectifs. Mettre le cap sur la qualité implique une évaluation avant et après avoir mené une activité mais aussi de mesurer un certain nombre de références renvoyant à des indicateurs. Le processus de coopération sur l'assurance de la qualité mené à l'échelle européenne a conduit à l'adoption d'un ensemble d'indicateurs cohérents couvrant l'ensemble du cycle d'EFTP. Par rapport à l'importance accordée dans les pays méditerranéens aux «entrées», l'ensemble des indicateurs européens met plutôt l'accent sur la mesure des résultats et des «sorties» dans l'évaluation de la qualité de la formation.

- Des représentants des pays méditerranéens pourraient participer aux groupes de travail techniques qui sont établis au niveau européen afin de définir et d'opérationnaliser des indicateurs communs pour la qualité dans l'EFTP. Ainsi, les États membres de l'UE et les pays méditerranéens pourraient échanger leurs expériences de cette évolution les conduisant à mesurer les résultats et les réalisations des programmes de formation en tant qu'indicateurs d'efficacité, de pertinence et d'efficience.

Bien que le suivi et l'évaluation de l'EFTP se traduise de plus en plus par l'évaluation des résultats et des réalisations, le pilotage des institutions de formation conformément à des objectifs prédéfinis pour une plus grande efficacité et efficience constitue toujours une préoccupation majeure. Un consensus se dégage pour que de nouveaux dispositifs de financement soient mis en place, et pour que la responsabilité de



### 3. POSSIBILITÉS DE COOPÉRATION ACCRUE

l'offre de formation soit liée aux résultats et aux performances, mais il n'est pas aisé de trouver des solutions appropriées et à ce jour, les exemples de bonnes pratiques sont rares.

- La diversification du financement public des institutions de formation pour inciter à davantage d'efficacité, d'efficience et de pertinence dans l'offre d'EFTP est un intérêt commun des pays méditerranéens et des États membres de l'UE. Ces deux régions pourraient travailler ensemble et échanger leurs idées et expériences concernant la mise en œuvre de mécanismes de financement basés sur les performances.

L'accréditation des institutions de formation et des programmes de formation est un thème important à l'ordre du jour européen pour la qualité et l'assurance de la qualité dans l'EFTP et des tendances similaires sont observées dans la région méditerranéenne. L'accréditation implique d'introduire un point de vue extérieur à toutes les étapes de l'offre de formation. En effet, dans la vie en général, on constate souvent qu'un point de vue extérieur peut fournir une vision plus large et plus claire de la situation. Toutefois, les interventions extérieures n'auront un impact durable que si elles sont reprises et appliquées par les institutions de formation elles-mêmes. La qualité exige également des personnes motivées. Au cours de ces dernières années, les procédures d'évaluation externe et d'accréditation qui étaient basées sur le contrôle ont laissé la place à celles prônant le dialogue et le soutien aux établissements de formation.

- Dans la mise en œuvre de l'accréditation comme outil d'amélioration de la qualité, il est primordial pour les pays de l'UE et les pays méditerranéens de parvenir à des procédures allant au-delà du contrôle et de l'inspection. Des débats et activités de développement sont toujours nécessaires pour trouver un bon équilibre entre évaluation externe et appropriation en interne des processus d'assurance et de gestion de la qualité.

Une approche efficace pour l'assurance de la qualité dans l'EFTP doit associer les vérifications externes – telles que l'accréditation – à une auto-évaluation interne des institutions de formation. L'auto-évaluation peut être à la fois un point de départ pour atteindre une meilleure qualité et dans son application continue, l'un des outils les plus efficaces d'amélioration de la qualité. À l'échelle européenne, un guide d'auto-évaluation a été élaboré afin de soutenir les établissements de formation dans toute l'Europe en vue de mieux gérer la qualité de leur offre de formation.

- Avec l'aide de l'ETF, il serait intéressant d'organiser des échanges et une adaptation des outils d'auto-évaluation des institutions de formation entre pays de l'UE et pays méditerranéens.

La qualité et l'assurance de la qualité ne sont jamais une fin en soi. Les mesures discutées ci-dessus n'auront une valeur que si elles contribuent à satisfaire les attentes des étudiants, si elles fournissent de meilleures perspectives d'emploi aux travailleurs et si elles aident à consolider le bien-être économique et social. C'est à cet égard que les pays méditerranéens et les États membres de l'Union européenne ont un intérêt commun à améliorer l'attrait de leurs systèmes d'EFTP et à les intégrer dans un système adapté d'apprentissage tout au long de la vie.



## Annexe 1 : Principes communs de l'assurance de la qualité dans l'enseignement et la formation

L'assurance de la qualité nécessaire pour garantir la responsabilisation et l'amélioration de l'enseignement et de la formation devrait s'appuyer sur les principes suivants.

- Les politiques et procédures concernant l'assurance de la qualité doivent couvrir tous les niveaux des systèmes d'enseignement et de formation.
- L'assurance de la qualité doit faire partie intégrante de la gestion interne des établissements d'enseignement et de formation.
- L'assurance de la qualité doit comporter une évaluation régulière des établissements ou des programmes par des organes ou des agences de contrôle extérieurs.
- Les organes ou les agences de contrôle extérieurs de l'assurance de la qualité doivent faire l'objet de contrôles réguliers.
- L'assurance de la qualité doit couvrir les contextes, intrants, processus et extrants, tout en donnant la priorité aux produits et aux acquis de l'apprentissage.
- Les systèmes d'assurance de la qualité doivent englober :
  - ◆ des objectifs et des normes clairs et mesurables ;
  - ◆ des directives de mise en œuvre prévoyant notamment l'implication des parties prenantes ;
  - ◆ des ressources adéquates ;
  - ◆ des méthodes d'évaluation cohérentes, combinant auto-évaluation et contrôle extérieur ;
  - ◆ des mécanismes et des procédures de retour d'information à des fins d'amélioration ;
  - ◆ des résultats d'évaluation largement accessibles.
- Les initiatives concernant l'assurance de la qualité aux niveaux international, national et régional doivent être coordonnées afin de garantir la supervision, la cohérence, la synergie et l'analyse du système.
- L'assurance de la qualité doit être un processus coopératif impliquant tous les niveaux et systèmes d'enseignement et de formation, intégrant l'ensemble des parties prenantes concernées aux niveaux national et communautaire.
- Les orientations concernant l'assurance de la qualité au niveau communautaire peuvent constituer des points de référence pour les évaluations et l'apprentissage entre pairs.

Source : Commission européenne, 2006.

## Annexe 2 : Critères de qualité et descripteurs indicatifs pour le développement et la mise en œuvre du cadre européen de référence pour l'assurance qualité

Planification		
<i>Critères de qualité</i>	<i>Descripteurs indicatifs au niveau des systèmes</i>	<i>Descripteurs indicatifs au niveau des prestataires</i>
<p><b>Les buts et objectifs sont formulés en des termes clairs et associés autant que possible à des indicateurs bien définis.</b></p>	<p>La procédure de planification est clairement décrite et transparente.</p> <p>Les buts/objectifs de l'EFP sont décrits pour le moyen terme et le long terme.</p> <p>Les buts/objectifs sont transposés pour les différents niveaux de mise en œuvre et communiqués aux parties prenantes concernées.</p> <p>Des objectifs clairs sont fixés et contrôlés.</p> <p>Des indicateurs quantitatifs spécifiques (critères de succès) ont été définis, permettant de vérifier la réalisation des objectifs à des stades ultérieurs.</p> <p>Des délais ont été fixés pour la réalisation de buts spécifiques.</p> <p>Une politique d'évaluation des performances liée à des mesures de récompense et d'incitation est en place.</p> <p>Des mécanismes de contrôle, y compris des systèmes d'alerte précoce, sont mis en place.</p> <p>Des références ont été fournies pour l'accréditation/évaluation interne et/ou les programmes.</p> <p>Des normes pour la certification des personnes ont été définies.</p>	<p>Des mécanismes appropriés sont en place pour communiquer les buts locaux et nationaux dans l'ensemble de l'établissement.</p> <p>La procédure de planification est clairement décrite et les informations sur ce sujet sont diffusées par des moyens adéquats.</p> <p>Les objectifs politiques sont reflétés dans les buts fixés par les prestataires au niveau local.</p> <p>Des délais ont été fixés pour la réalisation de buts spécifiques.</p>
<p><b>Les buts et objectifs reflètent une vision claire sur les politiques d'EFP et ont été mis en place avec les parties prenantes concernées.</b></p>	<p>Les parties prenantes intéressées participent à la définition des buts et objectifs à différents niveaux.</p> <p>Les futurs besoins en formation sont identifiés selon des procédures systématiques.</p> <p>La planification prévoit une approche stratégique pour promouvoir l'amélioration permanente et l'autorégulation à tous les niveaux.</p> <p>Un plan est prévu pour assurer des taux de réussite équivalents pour les apprenants issus de milieux différents.</p> <p>Des programmes de soutien pour les catégories vulnérables sont en place.</p> <p>Les prestataires sont encouragés à mener une politique claire et transparente sur les principes des droits et d'éthique.</p>	<p>Des contacts réguliers avec les parties prenantes concernées permettent d'identifier des besoins individuels/locaux spécifiques.</p> <p>Le personnel est impliqué systématiquement et suffisamment tôt dans la planification, y compris dans la politique de développement de la qualité.</p> <p>Une stratégie claire de développement du personnel est menée, englobant des mesures d'incitation.</p> <p>Les futurs besoins en formation ont été identifiés suivant des procédures systématiques.</p> <p>Les besoins locaux sont satisfaits de façon opportune et appropriée (bonne réactivité).</p> <p>Des stratégies d'inclusion des groupes vulnérables ont été développées.</p> <p>Les informations sur les droits et les obligations des personnes sont claires et accessibles par des moyens appropriés.</p> <p>Un système de gestion des plaintes est mis en œuvre : les réactions des utilisateurs, acheteurs et autres parties prenantes concernées sont consignées.</p> <p>Une politique sur l'éthique est définie et documentée.</p>
<p><b>Les buts et objectifs englobent les buts et objectifs européens pour l'EFP.</b></p>	<p>Un plan d'action a été établi afin de réaliser les objectifs européens.</p>	<p>Des initiatives de coopération avec les fournisseurs d'EFP des autres pays de l'UE sont lancées, dans lesquelles l'accent est mis sur les objectifs européens.</p>

<b>Mise en œuvre</b>		
<b>Les principes clés visent à étayer et favoriser la mise en œuvre des actions prévues en vue de la réalisation des objectifs à différents niveaux.</b>	<p>Une approche nationale/régionale de l'assurance de la qualité dans l'EFP a été élaborée et une approche qualité est requise au niveau des prestataires.</p> <p>Les principes clés sont établis par la législation (réglementations larges ou très ciblées, lois, règles).</p> <p>Les principes de mise en œuvre sont établis en coopération avec les partenaires sociaux, les fournisseurs d'EFP, et les parties prenantes concernées, à différents niveaux.</p> <p>Le financement public (basé sur les entrées ou sorties) est utilisé comme mesure d'incitation pour les prestataires.</p> <p>Les prestataires aux performances insuffisantes reçoivent un soutien visant à améliorer la qualité de leurs performances.</p> <p>Le renforcement des capacités des acteurs clés est encouragé et soutenu.</p> <p>Des recommandations sur les procédures ont été fournies.</p>	<p>Une approche qualité systématique et un plan sont en place.</p> <p>Les parties prenantes concernées sont impliquées dans le processus qui vise à élaborer des réponses appropriées pour satisfaire les besoins locaux.</p> <p>Les tâches, compétences et responsabilités sont alignées et ajustées, y compris en matière d'assurance de la qualité et de développement.</p> <p>Les procédures de communication sur les stratégies et la planification des organismes/établissements d'EFP sont développées à l'intention du personnel.</p> <p>Les responsabilités en matière de gestion et développement de la qualité ont été clairement allouées.</p> <p>Le personnel est régulièrement formé à développer le renforcement des capacités des acteurs clés en matière de qualité.</p>
<b>Des mécanismes ont été mis en place pour influencer/soutenir le processus de mise en œuvre.</b>	<p>Les responsabilités des fournisseurs d'EFP dans le processus de mise en œuvre sont clairement décrites et transparentes pour toutes les parties prenantes.</p> <p>Le critère (minimum) que les fournisseurs doivent remplir, a été défini au besoin, et est bien connu.</p> <p>Des procédures pour l'assurance de la qualité spécifiques ont été élaborées pour les fournisseurs d'EFP.</p> <p>Une approche stratégique et des mesures de soutien ont été définies pour promouvoir l'appropriation de ce processus et la motivation personnelle concernant l'amélioration de la qualité, parmi le personnel, les formateurs et les stagiaires.</p>	<p>La gestion et l'affectation des ressources tiennent compte des principes étayant le processus de mise en œuvre.</p> <p>Des partenariats importants à différents niveaux sont manifestement soutenus.</p> <p>Des procédures claires ont été établies afin de promouvoir l'auto-amélioration à tous les niveaux.</p> <p>Les enseignants et les formateurs sont encouragés à suivre une formation régulière.</p> <p>Le matériel didactique est régulièrement mis à jour.</p> <p>Les conditions et installations professionnelles sont régulièrement passées en revue.</p>

## QUALITÉ ET ASSURANCE QUALITÉ DANS L'ENSEIGNEMENT ET LA FORMATION TECHNIQUES ET PROFESSIONNELS

<b>Évaluation</b>		
<p><b>La pertinence des entrées, du processus, des sorties et des résultats des systèmes d'EFPP est régulièrement évaluée par rapport aux objectifs et à la planification.</b></p>	<p>Un cadre d'évaluation spécifique réunit les entrées, le processus, les sorties et les résultats ; il définit clairement la méthodologie et la fréquence d'évaluation et de retour d'information aux parties prenantes concernées à tous les niveaux. À l'occasion des réformes de l'EFPP, des évaluations ex ante, «in itinere» et ex post sont effectuées.</p> <p>La conformité aux normes nationales/ régionales sur les données d'entrée, le processus, et les données de sortie est vérifiée. Les partenaires nationaux vérifient l'adéquation des normes et processus visant à assurer, contrôler et mesurer la qualité et réduisent les lourdeurs bureaucratiques.</p> <p>Des données sont régulièrement collectées suivant des indicateurs prédéfinis afin de mesurer la réussite au sein du système ; à cela s'ajoutent d'autres outils de mesure, par ex. des questionnaires et des échelles de mesure. La pertinence des données collectées est régulièrement examinée.</p> <p>L'auto-évaluation sert à donner un aperçu général et systématique des activités des prestataires et, combinée à une évaluation externe, à fournir un retour d'information sur les points forts et sur les domaines à améliorer, et à préconiser des actions.</p> <p>Des systèmes combinés d'alerte précoce sont utilisés.</p> <p>Les résultats de l'analyse comparative sont examinés.</p>	<p>Une approche qualité est en place sur la base d'un système qualité normalisé.</p> <p>L'auto-évaluation est régulièrement effectuée conformément à un cadre ou des règlements nationaux et régionaux ou à l'initiative des prestataires d'EFPP. Elle associe différents acteurs internes et externes.</p> <p>L'évaluation couvre les résultats de la formation et de l'apprentissage, les performances de la direction et du personnel enseignant ainsi que les questions d'organisation.</p> <p>Les données sont régulièrement collectées suivant des indicateurs prédéfinis et la pertinence des données recueillies est régulièrement vérifiée.</p> <p>Des instruments spécifiques sont utilisés, par ex. des questionnaires, des entretiens et autres, pour évaluer la satisfaction du client.</p> <p>L'analyse comparative est utilisée pour l'apprentissage mutuel et l'amélioration des performances.</p> <p>Une pratique de compte-rendu régulier des services à la direction est instaurée, soutenue par des indicateurs spécifiques.</p>
<p><b>Toutes les parties prenantes concernées sont impliquées dans le processus d'évaluation.</b></p>	<p>La participation des parties prenantes à l'évaluation des résultats et au débat qui s'ensuit dans la perspective de la revue, est convenue et décrite dans des termes clairs. Les organismes compétents sont identifiés.</p> <p>Les mécanismes et instruments appropriés ont été mis en place pour permettre un retour d'information à différents niveaux.</p> <p>La «satisfaction client» est mesurée au moyen d'instruments adéquats.</p>	<p>L'évaluation est un processus participatif intégrant des mécanismes adéquats pour impliquer les directeurs, les enseignants, les étudiants, les parents et les employeurs.</p> <p>La réaction des apprenants sur leur expérience d'apprentissage est systématiquement prise en compte pour mieux satisfaire leurs besoins.</p>
<p><b>Les résultats des procédures pour l'assurance de la qualité sont largement communiqués et mis à la disposition du public.</b></p>	<p>Un cadre d'information spécifique définit les règles de publication des résultats en matière d'assurance de la qualité en tenant compte des droits des individus et des organisations en matière de protection des données.</p> <p>Le web est utilisé pour assurer la transparence de la qualité de l'offre d'EFPP à l'intention des clients.</p>	<p>Les informations sur les résultats de l'évaluation sont disponibles.</p> <p>Les méthodes et outils de diffusion des résultats en matière d'assurance de la qualité sont en place et prennent en considération les droits sur la protection des données individuelles.</p>



<b>Retour d'information et procédures de changement</b>		
<p><b>Les procédures destinées à organiser un retour systématique sur les résultats de l'évaluation et le changement sont clairement définies.</b></p>	<p>Un cadre général énonce les procédures relatives au retour d'information et à la revue. Les revues ont lieu régulièrement, en étroite coopération avec les parties prenantes concernées.</p>	<p>La structure du système qualité prévoit des stratégies et procédures de changement clairement énoncées. Les procédures sur le retour d'information et les revues font partie d'un processus d'apprentissage stratégique dans l'organisation. Chaque service rend compte à la direction, conformément à un plan établi. Un cadre approprié est mis en place pour discuter des résultats avec les parties prenantes concernées.</p>
<p><b>Transparence du retour d'information sur la qualité de l'EFP.</b></p>	<p>Les résultats et un plan d'action actualisé sont publiés sur les sites web et par d'autres moyens appropriés. Des séminaires et conférences sont organisés pour discuter des résultats.</p>	<p>Un débat interne sur les résultats et l'amélioration est organisé. Des informations sont disponibles sur la page d'accueil du prestataire ou sur papier. Le plan d'action sur le changement est mis à la disposition de toutes les parties prenantes, par des moyens appropriés.</p>
<p><b>Les résultats sont utilisés de façon active pour étayer la revue et les améliorations à apporter.</b></p>	<p>Un suivi approprié est assuré dans le cadre de la revue et du travail avec les parties prenantes concernées afin de développer et de mettre en œuvre des changements et des améliorations. Des acteurs externes influencent le changement grâce à leur participation aux comités consultatifs sur l'EFP. Des procédures de plainte sont établies et bien connues. Des mesures d'incitation (notamment un système de financement à des fins de sanction/récompense) sont utilisées pour promouvoir les bonnes pratiques et l'amélioration continue.</p>	<p>Un travail interne est effectué avec les différents services en vue d'organiser le changement dans le cadre d'une étape systématique du processus décisionnel. Les parties prenantes concernées, tant internes qu'externes, sont associées au processus de changement. Les résultats servent de base à l'analyse comparative comme source d'approvisionnement pour l'apprentissage mutuel.</p>

**Annexe 3 : Ensemble d'indicateurs de qualité de référence**

Indicateur	Type d'indicateur/ lié à	Définition (i) Prestataire d'EFP (ii) Système d'EFP	Raison d'être/soutien des objectifs politiques européens	Applicable à	Utilisé dans le cadre de	Source d'information pour les systèmes d'EFP
<b>Principaux indicateurs en matière d'assurance de la qualité</b>						
<b>N° 1</b> Les prestataires d'EFP appliquent les systèmes d'assurance de la qualité	Indicateur contextuel/ d'entrée	(i) Prestataires d'EFP : les prestataires d'EFP appliquent un système d'assurance de la qualité interne (ii) Système d'EFP : proportion de prestataires d'EFP qui appliquent un système d'assurance de la qualité interne/proportion de prestataires d'EFP agréés	Soutenir la mise en œuvre des systèmes d'assurance de la qualité au niveau des prestataires d'EFP Améliorer la qualité de l'offre de formation	Formation professionnelle initiale, formation professionnelle continue (non applicable lorsque les prestataires d'EFP sont légalement contraints d'appliquer un système d'assurance de la qualité interne)	Planification Contrôle Évaluation des prestataires d'EFP	Nouveau
<b>N° 2</b> Investissements dans la formation des enseignants et des formateurs	Indicateur d'entrée/de processus	(i) Prestataires d'EFP : proportion d'enseignants et de formateurs participant à la formation continue ; heures par an (ii) Système d'EFP : montant des fonds investis dans la formation des enseignants et des formateurs (par an)	Améliorer la réactivité de l'EFP par rapport à l'évolution des exigences sur le marché du travail Améliorer la qualité de l'offre de formation	Formation professionnelle initiale et continue	Planification Établissement d'objectifs budgétaires Contrôle Évaluation Systèmes de récompense	Nouveau
<b>Indicateurs soutenant les objectifs qualité des politiques d'EFP</b>						
<b>N° 3</b> Taux de participation aux programmes d'EFP en fonction de...	Indicateur d'entrée/de processus/de sortie	(i) Prestataires d'EFP : nombre de participants aux programmes d'EFP en fonction du type de cours et des critères individuels des étudiants tels que le sexe, l'âge et d'autres critères sociaux tels que la sortie précoce du système éducatif, le plus haut niveau de qualification atteint, les migrants, les minorités ethniques, les personnes handicapées	Obtenir des informations de base sur l'attractivité de l'EFP Promouvoir l'accessibilité de l'EFP, en particulier par les groupes socialement défavorisés	Formation professionnelle initiale : période de grâce nécessaire (six semaines) avant qu'un étudiant ne soit considéré comme un participant Formation professionnelle continue	Planification Établissement d'objectifs budgétaires Contrôle de l'accessibilité et de l'attractivité des programmes d'EFP Évaluation	Eurostat/ Enquête sur les forces de travail

		Apprentissage tout au long de la vie : proportion de la population participant à l'éducation tout au long de la vie		<p>(ii) Système d'EFP (formation professionnelle initiale) : (cumulé) nombre de participants aux programmes d'EFP en fonction du type de cours et des critères individuels des étudiants tels que le sexe, l'âge et d'autres critères sociaux tels que la sortie précoce du système éducatif, le plus haut niveau de qualification atteint, les migrants, les minorités ethniques, les personnes handicapées</p> <p>(iii) Système d'EFP (formation professionnelle continue) : pourcentage de la population de sexe et d'âge donnés admis à des programmes d'EFP officiels conduisant à des qualifications agréées</p>	Obtenir des informations sur les qualifications atteintes Calculer les taux d'abandon en comparaison avec les taux de participation Soutenir la réalisation en tant que principal objectif de qualité en matière d'EFP Promouvoir l'offre de formation adaptée en particulier pour les groupes socialement défavorisés	Enquête sur les forces de travail
<p><b>N° 4</b> Taux de réalisation en fonction de...</p>	Indicateur de sortie/de résultat	<p>(i) Prestataires d'EFP : nombre de réussites/d'abandons des programmes d'EFP en fonction du type de cours et des critères individuels des étudiants tels que le sexe, l'âge et d'autres critères sociaux tels que la sortie précoce du système éducatif, le plus haut niveau de qualification atteint, les migrants, les minorités ethniques, les personnes handicapées</p> <p>(ii) Système d'EFP : (cumulé) nombre de réussites/d'abandons des programmes d'EFP en fonction du type de cours et des critères individuels des étudiants tels que le sexe, l'âge et d'autres critères sociaux tels que la sortie précoce du système éducatif, le plus haut niveau de qualification atteint, les migrants, les minorités ethniques, les personnes handicapées</p>	<p>Planification Établissement d'objectifs budgétaires Contrôle Évaluation Étalonnage des résultats (comparaisons des prestataires d'EFP y compris des taux d'abandon) Systèmes de récompense</p>	<p>Formation professionnelle initiale Formation continue : applicable pour les cursus conduisant à des qualifications agréées seulement</p>	Nouveau	
<p><b>N° 5</b> Taux de placement des étudiants de l'EFP après la fin de leur formation</p>	Indicateur de résultat	<p>(i) Prestataires d'EFP : situation des étudiants de l'EFP 6, 12, et 36 mois après la fin du programme de formation en fonction du type de cours et des critères individuels des étudiants tels que le sexe, l'âge et d'autres critères sociaux tels que la sortie précoce du système éducatif, le plus haut niveau de qualification atteint, les migrants, les minorités ethniques, les personnes handicapées</p> <p>Critères de situation : salarié/travailleur indépendant ; chômage ; en formation continue ; suivant un autre programme d'EFP ; et non disponible pour travailler (pour différentes raisons, par exemple, grossesse, service militaire, maladie)</p>	<p>Planification Évaluation des résultats et de l'efficacité Étalonnage et comparaison des prestataires d'EFP Systèmes de récompense</p>	<p>Formation professionnelle initiale : information sur la situation ultérieure des personnes qui ont abandonné à inclure Formation professionnelle continue : non applicable</p>		



				socialément défavorisés Promouvoir l'offre de formation adaptée en particulier pour les groupes socialément défavorisés	la capacité des prestataires d'EFP à appréhender les groupes vulnérables	
<b>Informations qualitatives</b>						
<b>N° 9</b> <i>Descripteur</i> Mécanismes d'adaptation de l'EFP à l'évolution des demandes sur le marché du travail	Contexte/ entrée	Informations qualitatives sur les différents mécanismes utilisés au niveau des prestataires et/ou du système pour adapter l'EFP à l'évolution des demandes sur le marché du travail ainsi que des preuves de leur efficacité	Soutenir l'employabilité des étudiants de l'EFP Améliorer la réactivité de l'EFP par rapport à l'évolution des exigences sur le marché du travail Améliorer la qualité de l'offre de formation	Formation professionnelle initiale : au niveau des prestataires et au niveau du système Formation professionnelle continue : au niveau des prestataires et au niveau du système	Apprentissage mutuel Planification Innovation	À inclure parmi les critères de qualité
<b>N° 10</b> <i>Descripteur</i> Dispositifs visant à promouvoir un meilleur accès à l'EFP	Processus	Informations qualitatives sur les dispositifs nationaux, régionaux ou sectoriels utilisés au niveau des prestataires et/ou du système pour promouvoir un meilleur accès à l'EFP (y compris des orientations et des programmes de soutien professionnel) ainsi que des preuves de leur efficacité	Promouvoir l'accessibilité de l'EFP, en particulier par les groupes socialément défavorisés Promouvoir l'offre de formation adaptée en particulier pour les groupes socialément défavorisés	Formation professionnelle initiale : au niveau des prestataires et au niveau du système Formation professionnelle continue : au niveau des prestataires et au niveau du système	Apprentissage mutuel Planification Innovation	À inclure parmi les critères de qualité





# ACRONYMES

<b>Cedefop</b>	Centre européen pour le développement de la formation professionnelle
<b>EFP</b>	enseignement et formation professionnels
<b>EFQM</b>	Fondation européenne pour le management par la qualité (European Foundation for Quality Management)
<b>EFTP</b>	enseignement et formation techniques et professionnels
<b>ENQA-VET</b>	Réseau européen d'assurance de la qualité dans le domaine de l'EFP (European Network for Quality Assurance in VET)
<b>ETF</b>	Fondation européenne pour la formation (European Training Foundation)
<b>Eurostat</b>	Office statistique des Communautés européennes
<b>FETAC</b>	Further Education and Training Awards Council (Irlande)
<b>ISO</b>	Organisation internationale de normalisation (International Organisation for Standardisation)
<b>MANFORME</b>	Mise à niveau de la formation professionnelle et de l'emploi (Tunisie)
<b>OCDE</b>	Organisation de coopération et de développement économiques
<b>OIT</b>	Organisation internationale du travail
<b>ONG</b>	organisation non gouvernementale
<b>PISA</b>	Programme international pour le suivi des acquis des élèves
<b>TQM</b>	gestion de la qualité totale (total quality management)
<b>UE</b>	Union européenne
<b>UNESCO</b>	Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organisation)



# BIBLIOGRAPHY

- Alkin, M.C. (éd.), *Evaluation Roots: Tracing Theorists' Views and Influences*, Sage, Thousand Oaks, CA, 2004.
- Balli, C., Krekel, E.M. et Sauter, E. (éds), *Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung: Zum Stand der Anwendung von Qualitätssicherungs- und Qualitätsmanagementsystemen bei Weiterbildungsanbietern*, Wissenschaftliche Diskussionspapiere, n° 62, Bundesinstitut für Berufsbildung, Bonn, 2002.  
[www.bibb.de/dokumente/pdf/wissenschaftliche\\_diskussionspapiere\\_62.pdf](http://www.bibb.de/dokumente/pdf/wissenschaftliche_diskussionspapiere_62.pdf)
- Bardak, U., Huitfeldt, H. et Wahba, J., Fondation européenne pour la formation, *Les réformes des politiques de l'emploi au Moyen-Orient et en Afrique du Nord*, Office des publications officielles des Communautés européennes, Luxembourg, 2007.
- Camp, R.C., *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*, ASQC Quality Press, Milwaukee, WI, 1989.
- Casey, B.H. et Gold, M., 'Peer review of labour market programmes in the European Union: what can countries really learn from one another?', *Journal of European Public Policy*, 12(1), Routledge, 2005, pp. 23-43.
- Cedefop (Centre européen pour le développement de la formation professionnelle), *Key figures on vocational education and training*, Office des publications officielles des Communautés européennes, Luxembourg, 2003.
- Commission européenne, 'Nouveaux indicateurs sur l'éducation et la formation', document de travail des services de la Commission, SEC(2004) 1524, Bruxelles, 2004.
- Commission européenne, 'Proposition de Recommandation du Parlement européen et du Conseil établissant le cadre européen des certifications pour l'apprentissage tout au long de la vie', COM(2006) 479 final, Bruxelles, 2006.  
[http://ec.europa.eu/education/policies/educ/eqf/com\\_2006\\_0479\\_fr.pdf](http://ec.europa.eu/education/policies/educ/eqf/com_2006_0479_fr.pdf)
- Commission européenne, 'Proposition de Recommandation du Parlement européen et du Conseil relative à l'établissement d'un cadre européen de référence pour l'assurance de la qualité dans l'enseignement et la formation professionnels', COM(2008) 179 final, Bruxelles, 2008.
- Conseil de l'Union européenne, 'Résolution du Conseil du 19 décembre 2002 visant à promouvoir le renforcement de la coopération européenne en matière d'enseignement et de formation professionnels', *Journal officiel des Communautés européennes*, 2003/C 13/02, Luxembourg, 2003.

## QUALITÉ ET ASSURANCE QUALITÉ DANS L'ENSEIGNEMENT ET LA FORMATION TECHNIQUES ET PROFESSIONNELS

Conseil de l'Union européenne, 'Projet de conclusions du Conseil sur l'assurance de la qualité dans l'enseignement et la formation professionnels', 9599/04, Bruxelles, 18 mai 2004.

[http://ec.europa.eu/education/policies/2010/doc/vetquality\\_fr.pdf](http://ec.europa.eu/education/policies/2010/doc/vetquality_fr.pdf)

Conseil de l'Union européenne, 'Conclusions du Conseil du 24 mai 2005 concernant les nouveaux indicateurs en matière d'éducation et de formation', *Journal officiel de l'Union européenne*, 2005/C 141/04, Luxembourg, 2005.

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2005:141:0007:0008:FR:PDF>

'Déclaration de Copenhague – Declaration of the European Ministers of Vocational Education and Training and the European Commission, convened in Copenhagen on 29 and 30 November 2002, on enhanced European cooperation in vocational education and training', 2002.

[http://ec.europa.eu/education/pdf/doc125\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/education/pdf/doc125_en.pdf)

de la Fuente, A. et Ciccone, A., *Human capital in a global and knowledge-based economy – Final report*, Commission européenne, Direction générale pour l'Emploi et les Affaires sociales, Office des publications officielles des Communautés européennes, Luxembourg, 2003.

Dhillon, J., 'Trust, shared goals and participation in partnerships: reflections of post-16 education and training providers in England', *Journal of Vocational Education & Training*, 59(4), 2007, Routledge, pp. 503-15.

Donabedian, A., *The Definition of Quality and Approaches to its Assessment*, Health Administration Press, Ann Arbor, MI, 1980.

EFQM (European Foundation for Quality Management), *EFQM Excellence Model – Public and Voluntary Sectors*, EFQM, Bruxelles, 1998.

El-Saies, N., 'Jordan Qualifications System: Achievements and Needs', Ministère du Travail, Amman, 2007.

ETF–Banque mondiale, *La réforme de l'enseignement et de la formation techniques et professionnels au Moyen-Orient et en Afrique du Nord – Expériences et défis*, Office des publications officielles des Communautés européennes, Luxembourg, 2006.

Eurydice, *Quality Assurance in Teacher Education in Europe*, Bruxelles, 2006.

FETAC (Further Education and Training Awards Council), 'Launch of the European Network on Quality Assurance in VET', note d'information, FETAC, Dublin, 2005.

FETAC (Further Education and Training Awards Council), 'Quality Assurance in Further Education and Training: Policy and Guidelines for Providers', FETAC, Dublin, n.d. [www.fetac.ie/qa/Policy\\_and\\_Guidelines\\_on\\_Provider\\_QA\\_v1.3.pdf](http://www.fetac.ie/qa/Policy_and_Guidelines_on_Provider_QA_v1.3.pdf), consulté le 21 octobre 2008.

Grünewald, U., Moraal, D. et Schönfeld, G. (éds), *Betriebliche Weiterbildung in Deutschland und Europa*, Bertelsmann, Bielefeld, 2003.

- Koch, R. et Reuling, J., 'Public quality control of vocational training in Germany, France and the United Kingdom', *European Journal of Vocational Training*, n° 15, 1998, pp. 7-12.
- Levin, H.M. et McEvan, P.J., *Cost-Effectiveness-Analysis: Methods and Applications*, deuxième édition, Sage, Thousand Oaks, CA, 2001.
- Linderholm, L. et Parker, G. (éds), *Quality in Apprenticeship in the European Union*, UEAPME, Bruxelles, 2000.  
[www.ueapme.com/docs/general\\_pubs/Ueapmec7.pdf](http://www.ueapme.com/docs/general_pubs/Ueapmec7.pdf)
- McLaughlin, K., Osborne, S.P. et Ferlie, E. (éds), *New Public Management: Current Trends and Future Prospects*, Routledge, Londres, 2002.
- Ministère danois de l'Éducation, 'Quality that can be seen – Summary and initiatives', Copenhague, 2005.
- Ministère français de la Jeunesse, de l'Éducation nationale et de la Recherche, 'Label GretaPlus – Norme qualité Éducation nationale en formation d'adultes', Paris, 2003.  
<http://eduscol.education.fr/D0035/normemars2003.pdf>
- Ministère marocain de l'Emploi et de la Formation professionnelle, 'Cadre juridique régissant la formation professionnelle privée', juin 2004.
- Ministère marocain de l'Emploi et de la Formation professionnelle, 'Rapport d'inventaire national sur la qualité et l'assurance qualité dans l'enseignement technique et la formation professionnelle', soumis à l'ETF en octobre 2007.
- Moussa, M.F.E., 'National Qualifications Framework Egypt', 2007.
- Neugart, M. et Schömann, K. (éds), *Forecasting Labour Markets in OECD Countries: Measuring and Tackling Mismatches*, Edward Elgar, Cheltenham, 2002.
- NQAAC (National Quality Assurance and Accreditation Committee), *The Quality Assurance and Accreditation Handbook for Higher Education in Egypt*, NQAAC, Giza, 2004.  
[www.tanta.edu/UNITES/TQAC/ref/NQAAC.pdf](http://www.tanta.edu/UNITES/TQAC/ref/NQAAC.pdf)
- OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques), *Regards sur l'éducation 2008 : Les indicateurs de l'OCDE*, OCDE, Paris, 2008.
- Otero, M.S. et McCoshan, A., 'Study on Access to Education and Training', rapport final pour la Commission européenne, GHK, Londres, 2005.
- Ravnmark, L.-L., 'A European Guide on Self-assessment for VET-providers', Cedefop, Thessaloniki, 2003.  
[www.trainingvillage.gr/etv/upload/projects\\_networks/quality/key\\_documents/self-assessment\\_guide.pdf](http://www.trainingvillage.gr/etv/upload/projects_networks/quality/key_documents/self-assessment_guide.pdf)
- République algérienne démocratique et populaire, Loi 81-07 du 27 juin 1981 relative à l'apprentissage.

## QUALITÉ ET ASSURANCE QUALITÉ DANS L'ENSEIGNEMENT ET LA FORMATION TECHNIQUES ET PROFESSIONNELS

République algérienne démocratique et populaire, Loi 90-34 du 25 décembre 1990 modifiant et complétant la Loi 81-07 du 27 juin 1981 relative à l'apprentissage.

République algérienne démocratique et populaire, Loi 2001-01 du 18 janvier 2000 modifiant et complétant la Loi 81-07 du 27 juin 1981 relative à l'apprentissage.

République algérienne démocratique et populaire, 'La qualité et la démarche qualité dans le système algérien d'enseignement et de formation techniques et professionnels, rapport d'inventaire', soumis à l'ETF en septembre 2007.

Stufflebeam, D.L., Madaus, G.F. et Kellaghan, T. (éds), *Evaluation Models: Viewpoints on Educational and Human Services Evaluation*, deuxième édition, Kluwer Academic Publishers, 2001.

Sultana, R.G. et Watts, A.G., Fondation européenne pour la formation, *Analyses comparatives – L'orientation professionnelle dans la région méditerranéenne*, Office des publications officielles des Communautés européennes, Luxembourg, 2007.

Tessaring, M. et Wannan, J., Cedefop, *La formation et l'enseignement professionnels: une clé pour l'avenir – Lisbonne-Copenhague-Maastricht : se mobiliser pour 2010*, Office des publications officielles des Communautés européennes, Luxembourg, 2004.  
[http://ec.europa.eu/education/policies/2010/studies/cedefop\\_fr.pdf](http://ec.europa.eu/education/policies/2010/studies/cedefop_fr.pdf)

Todd, J.K., *On Track to Quality*, Lighthouse Point Press, Pittsburgh, PA, 2006.

Université de Cambridge, 'The Guide to Quality Assurance and Enhancement of Learning, Teaching and Assessment', Cambridge, Royaume-Uni, 2007.  
[www.admin.cam.ac.uk/offices/education/quality/guide.pdf](http://www.admin.cam.ac.uk/offices/education/quality/guide.pdf)

Verkroost, J. et Jurna, S., 'Self-regulation and Quality Assurance in Dutch Secondary Vocational Education', contribution au Forum européen sur la qualité dans l'EFP, La Haye, 2001 (mis à jour par van den Boom, T. en 2007).  
[www.enqavet.eu/downloads/QualityinDutchVETnovember2007.doc](http://www.enqavet.eu/downloads/QualityinDutchVETnovember2007.doc)

West, A., 'Vocational education and training indicators project: EU priorities and objectives related to VET', Cedefop, Thessaloniki, 1999.  
[www.trainingvillage.gr/etv/Upload/Information\\_resources/Bookshop/29/eu\\_prior.pdf](http://www.trainingvillage.gr/etv/Upload/Information_resources/Bookshop/29/eu_prior.pdf)



FONDATION EUROPÉENNE POUR LA FORMATION  
ÉTUDES THÉMATIQUES  
QUALITÉ ET ASSURANCE QUALITÉ DANS L'ENSEIGNEMENT ET  
LA FORMATION TECHNIQUES ET PROFESSIONNELS

Luxembourg: Office des publications officielles  
des Communautés européennes

2009 – 86 pp. – 21.0 x 29.7 cm

ISBN 978-92-9157-565-7

doi 10.2816/60412



## **COMMENT VOUS PROCURER LES PUBLICATIONS DE L'UNION EUROPÉENNE?**

Vous trouverez les publications de l'Office des publications disponibles à la vente sur le site de l'EU Bookshop (<http://bookshop.europa.eu>), où vous pourrez passer commande auprès du bureau de vente de votre choix.

Vous pouvez également demander la liste des points de vente de notre réseau mondial par télécopie au (352) 29 29-42758.



Ce projet est financé par  
l'Union européenne



TA-30-08-771-FR-C



Office des Publications

[Publications.europa.eu](http://Publications.europa.eu)

ISBN 978-92-9157-565-7

