

« THE ROLE OF TEACHERS AND TRAINERS WITHIN QUALITY APPROACHES IN THE EU »

PREMIÈRES CONCLUSIONS

La résolution du Conseil de l'Éducation sur la coopération renforcée (novembre 2002, processus de Copenhague) met l'accent sur deux points : le développement de la coopération dans le champ de l'assurance Qualité, orienté sur la recherche de principes et critères communs de qualité d'une part, et, de l'autre, sur les besoins de formation de formateurs.

Dans ce cadre de politique communautaire s'ajoute le fait que la plupart des États-membres s'orientent vers des politiques internes de gestion et de promotion de la qualité des systèmes de formation professionnelle.

Dans ce contexte, le Réseau TTnet a mis en œuvre depuis l'automne 2002 deux activités dont la nature correspond à son positionnement de réseau communautaire :

- un atelier du Réseau sur « Qualité de la formation et compétences des enseignants et formateurs » ;
- une étude, commanditée par la Commission Européenne, sur le rôle des enseignants et formateurs dans les approches Qualité (Lise-Lotte Ravnmark, octobre 2003).

La présente note a pour objet d'établir une synthèse des conclusions de l'étude, pour en tirer des éléments de clarification exploitables au plan européen, par rapport à sa double mission de Réseau des réseaux, et d'expertise dans le cadre du processus de Copenhague.

Les trois fonctions de l'approche Qualité

Les conclusions de l'atelier TTnet, présentées en octobre 2002, soulignaient la fonction d'assurance Qualité des approches Qualité :

1. Une fonction de *contrôle externe* par l'État ou les organismes certificateurs pour assurer les prescripteurs et les bénéficiaires d'un produit de formation de la conformité de ce produit ou du service apporté aux exigences contractuelles. Cette fonction s'appuie sur des procédures définies, et constitue une démarche préalable à la « labellisation » ou à la certification des organismes de formation. Elle rejoint les démarches d'assurance Qualité.

2. Une fonction de **contrôle interne**, qui se traduit par des démarches d'auto-évaluation de la Qualité. Ces démarches peuvent être considérées comme des outils de management des organismes au regard de deux dimensions : la dimension interne qui couvre les produits, les ressources, l'organisation interne, le projet de développement, les clients ; la dimension externe qui associe benchmarking, analyse des besoins du marché, etc. Cette démarche d'auto-évaluation rejoint le management par la qualité, entendu comme amélioration continue du système dans la satisfaction et l'anticipation des besoins des clients.
3. L'auteur de l'étude propose ici une troisième fonction, celle de « **learning perspective** », définie comme le processus innovant nécessaire à l'organisation pour prévoir, développer et s'adapter aux évolutions du marché. Cette fonction cependant est déjà contenue dans la fonction de contrôle interne, qui perdrait tout son sens sans cette capacité d'adaptation.

Selon cette analyse, les rôles et les fonctions des enseignants et formateurs dans l'approche qualité se distribuent sur trois plans :

- **quality-system roles** (QSR) : « design of quality systems and procedures », « being audited or inspected », « performing as auditor or assessor » ;
- **administrational roles** (AR) : « organisational planning of teaching », « team of T&T coordination and reflections on quality results » ;
- **professional roles** (PR) : « T&T self-assessment », « team of T&T coordination and reflection on quality results », « being audited or inspected », « performing as auditor or assessor ».

On observe que certaines fonctions relèvent ici de deux familles, comme la coordination des équipes à la croisée de l'administratif et du professionnel, ou la situation d'audité et d'auditeur, qui recoupe les rôles professionnels et les rôles liés à la gestion de la qualité.

L'étude à laquelle nous nous référons s'était donnée comme objectif, à partir d'un échantillon de pratiques nationales, de caractériser la mise en œuvre des approches qualité par rapport aux trois fonctions de contrôle interne, contrôle externe et « learning perspective », pour déterminer les rôles des enseignants et formateurs au sein de ce processus.

Si en effet la gestion de la Qualité se définit comme une recherche de cohérence entre objectifs, actions et résultats obtenus, dans une perspective de rationalisation et d'amélioration des dispositifs de formation, cette approche déjà largement développée du point de vue de la capacité à évaluer les formés semble encore insuffisamment appliquée à la performance des organisations et des enseignants eux-mêmes.

Synthèse des cas étudiés

- **Finland** : « Quality Management in Vocational education – Recommendation for Providers of Educational Services and for Educational Institutions », National Board of Education, Finland, 2000.
- **Denmark** : « A learning Perspective with an Increasing element of Control ».
- **Belgium** : « Total Quality Management in the VDAB ».
- **Great-Britain** : « The Common inspection framework for inspecting Post-16 Education and training ».
- **Spain** : « The Quality System in Training : a spanish case and framework ».

L'objet de cette synthèse n'est pas de revenir sur l'analyse de ces cinq cas, mais d'en tirer les enseignements utiles à la construction d'un cadre commun pour la définition des compétences et des besoins de formation des enseignants en matière d'approche Qualité. Plusieurs axes d'analyse peuvent être retenus.

1. Des initiatives essentiellement nationales, axées sur un objectif commun : la gestion de la qualité comme mesure et augmentation des performances. L'ensemble des cas étudiés s'inscrit dans un cadre législatif ou réglementaire déterminé, au sein duquel la gestion de la qualité dans la formation professionnelle est chaque fois reconnue comme une priorité de politique nationale. Une gestion de la qualité qui englobe à la fois amélioration et mesure des performances, et dont la responsabilité principale incombe aux organismes de formation eux-mêmes.

2. Des objets et des niveaux d'action différents : l'évaluation des organisations et la certification des acteurs de la formation. On remarque toutefois que l'approche Quality Management, dans certains cas, met davantage l'accent sur l'évaluation de l'organisation (Finlande, Danemark, Grande-Bretagne) et, dans d'autres, sur celle des acteurs de la formation dans leur fonction pédagogique (Espagne).

- Dans la première approche, la démarche Qualité est présentée comme indissociable d'une démarche d'auto-évaluation, inscrit dans un processus à long terme. Ce processus suppose de définir une stratégie de gestion de la qualité, incluant la production d'informations sur des données fiables, renvoyant à des indicateurs et des critères déterminés (culture d'auto-évaluation de la qualité).
- Dans la seconde approche, qui concerne essentiellement le cas espagnol dans l'échantillon étudié, on privilégie l'entrée par les compétences des formateurs dans un cadre légal de certification professionnelle. La recherche de qualité se traduit ici par une augmentation de la performance individuelle des formateurs, dans les quatre phases du processus de formation : conception, mise en œuvre, suivi-contrôle, évaluation.

3. Des points de convergence importants : la réponse aux besoins du marché et le facteur-clé de la gestion des ressources humaines. A noter toutefois que dans ces deux approches, la réponse aux évolutions du marché et la satisfaction des besoins du client restent des objectifs communs, dans une démarche d'assurance-qualité : donner aux commanditaires comme aux bénéficiaires des actions de formation la certitude que le produit ou le service apporté seront conformes aux exigences contractuelles. Autre point commun entre ces deux approches : la forte implication de la gestion des ressources humaines dans la réussite du projet Qualité. Plusieurs points sont mis en avant à ce sujet par l'auteur de l'étude :

- le rôle central du management dans la mise en place des démarches d'évaluation interne et externe ;
- l'émergence de nouvelles fonctions requises par la mise en œuvre de ces démarches ;
- le fonctionnement collectif au sein des organisations ;
- enfin, la nécessité d'une gestion prévisionnelle des compétences.

4. Des objectifs complémentaires : contrôle externe, contrôle interne et « learning perspective ». Les approches étudiées combinent à des degrés divers ces trois objectifs complémentaires.

- Dans les cinq cas, la « learning perspective » est présente, comme capacité de l'organisation en matière d'auto-apprentissage, de développement et d'ajustement à la demande.
- On remarque aussi que la fonction de contrôle externe (validation officielle), lorsqu'elle est invoquée, reste toujours associée à celle de contrôle interne (production des instruments d'information et d'auto-formation requis).
- Ce qui confirme que deux logiques cohabitent dans les démarches Qualité : une logique de contrôle et de validation sociale ; une logique de l'évaluation au service de la promotion des potentiels d'amélioration continue du système et des acteurs de la formation.

5. Des rôles évolutifs pour les enseignants et formateurs : Les éléments mis en valeur dans l'étude permettent de dégager quatre axes d'évolution des fonctions des enseignants et formateurs eux-mêmes dans l'approche qualité :

- Une participation à la stratégie de l'organisation : définition des buts, des missions, des valeurs ; concertation sur la stratégie et le budget de l'organisation.
- Une participation au travail de management d'équipes : conception et organisation des activités de formation (nécessité renforcée de la coopération et du travail en réseau).
- Une participation au contrôle de la qualité : activités d'auto-évaluation, questionnaires, observations, discussions, audit et consultance.
- Une participation à la promotion de la qualité : suivi individuel des étudiants, évaluation des résultats, mise à jour et amélioration des supports et matériaux de formation.

Trois conclusions sur les compétences et besoins de formations

1. L'enseignant ou le formateur lui-même doit être considéré, non plus seulement sur sa compétence technique et pédagogique vis-à-vis des formés, mais comme membre d'un

collectif de production qui doit se soumettre à une évaluation de son propre process et de ses résultats.

2. La compétence de l'enseignant et du formateur intervient au double niveau du contrôle de la Qualité (auto-évaluation, observation, audit) et de la promotion de la Qualité (amélioration des outils et méthodes).
3. Ces approches Qualité s'accompagnent d'un besoin d'intégration renforcée des connaissances et des savoir-faire liés à l'évaluation dans la fonction des enseignants et formateurs. Une fonction qui, articulant bilan et remédiation, évolue ainsi vers de nouveaux rôles d'auditeurs, consultants et coachs.

Anne de Blignières-Légeraud

8 décembre 2003

