

## LE MAUVAIS COMBAT POUR LA QUALITÉ DE LA FORMATION

### *Manifeste pour une qualité réelle...*

**Bernard Masingue**

Les instances paritaires de la Formation Professionnelle, à la suite d'un décret des services de l'État, viennent de publier 21 indicateurs pour la qualité de la Formation Professionnelle.

La question, la seule qui vaille, est de savoir si ces indicateurs vont permettre d'aider à la « qualité de la formation ».

Je ne le pense pas. Pourquoi ?

#### **Trois raisons essentielles :**

1. Ces indicateurs ne sont pas nouveaux. Ils sont connus et publiés sous diverses formes depuis longtemps sans avoir su produire leurs effets.
2. On se trompe de méthode : les méthodologies utilisées pour définir les critères de qualité retenus par les partenaires sociaux pour ces 21 indicateurs s'appuient sur les démarches de la « qualité industrielle », celle de la production de « produits » : conçus en amont, réalisés sur la base d'un cahier des charges assurant la conformité de la production par rapport à la commande, évalués par rapport à cette conformité.<sup>1</sup>
3. Mais la formation n'est pas un produit industriel. Elle est essentiellement une « prestation de service », laquelle se caractérise, comme toute prestation de service, par deux réalités incontournables :
  - Pour une bonne part, elle se crée, se produit et meurt en même temps qu'elle se réalise.
  - Elle comporte nécessairement une co-construction entre le prestataire et le bénéficiaire ; c'est-à-dire ici l'apprenant. C'est la condition pour que celui-ci porte bien son nom...

---

<sup>1</sup> Cette « qualité industrielle » a obtenu, pour la fabrication des produits -par exemple dans l'automobile- des résultats impressionnants et il n'est pas question ici de la dénigrer...

Cette réalité de la « formation-prestation de service » induit une conclusion d'évidence : sa qualité ne peut se résumer à sa seule conformité aux critères définis en amont.

Que l'on ne nous fasse pas le procès, pour autant, de nous en désintéresser : la préparation de l'action, son cahier des charges, le choix de ses prestataires sont incontournables. Ils doivent être respectés. Mais ces impératifs ne sont ni suffisants ni surtout les plus problématiques. Aujourd'hui, en 2016, dans l'état des pratiques de formation dans les entreprises (et ailleurs) ils ne sont pas majoritairement les responsables des non-qualités observées. Ni la cause des absences d'efficience de la formation professionnelle. Les carences coutumières se situent essentiellement ailleurs.

Expliquons-nous. Pour plagier Michel Crozier : de même que l'on ne change pas la société par décret, on ne change pas non plus la formation par décret et par les indicateurs qui vont avec...

La qualité d'une prestation de formation doit par contre s'appuyer sur trois principes essentiels :

1. La contribution impérative du « co-investisseur » qu'est l'apprenant dans sa formation, sa conception, sa réalisation. Sans cette contribution, pas de qualité (et pas d'efficacité). Rappelons-nous l'une des grandes leçons de Bertrand Schwartz : « l'adulte ne se forme que si il a intérêt à se former ». Concrètement cela veut dire qu'il faut sortir, en formation d'adulte, des conceptions strictement « scolaires » et savoir organiser la contribution de celui qui se forme au processus de son apprentissage. Entre parenthèses cela permettrait de faire l'économie de beaucoup de formations bien conformes formellement à leur cahier des charges mais ne servant à rien faute de l'intelligence participative de l'apprenant. Et dépasser ainsi les formations pensées pour lui mais sans lui...
2. Dans cet esprit, la qualité de la formation-prestation de service peut s'appuyer, certes, sur des indicateurs mais des indicateurs « négociés » entre acteurs concernés et en particulier l'incontournable apprenant. Pas seulement au niveau des appareils entre apparatchiks, mais pour **chaque** action de formation. C'est la condition nécessaire pour viser effectivement un apprentissage réel<sup>2</sup>. Et ce n'est pas compliqué de le faire.
3. Le juge de paix de toute formation professionnelle est sa contribution à des apprentissages réinvestis dans et pour la situation de travail (ou la situation sociale). C'est la condition pour qu'elle contribue à la performance sociale et économique des personnes et des organisations. C'est donc savoir et vouloir évaluer là où on peut évaluer. L'excuse de « on ne sait pas faire » est aujourd'hui inadmissible.

---

<sup>2</sup> Relire à ce sujet le formidable article de François Vidal dans *Éducation Permanente* en 1996 (!).

Car, en 2016, la formation professionnelle et continue a assez d'histoire, d'expérience et de maturité potentielle pour dépasser les modèles simplistes. Et rentrer dans « le dur » des questions... Quel formidable objet de négociation entre tous les acteurs de la Formation Professionnelle (Partenaires Sociaux mais aussi Producteurs et Acheteurs de Formation) que de déterminer ensemble -et en responsabilité- des conditions de la qualité de la Formation-prestation de service ! D'autant que celles-ci auraient en plus un énorme avantage : elles peuvent simplifier considérablement les processus de contrôle et réduire les bureaucratisations que chacun peut constater. Sans parler de celles qui risquent d'arriver...

Dans cette ambition et dans ce contexte (qui peut devenir si on le veut un contexte d'optimisme), quelques conditions préparatoires pour agir « utile » me semblent devoir être précisées :

1. Sortir de la confusion entre « qualité des Organismes de Formation » et qualité de « l'action de formation ». Trop souvent, sous prétexte de parler de l'une on parle de l'autre... Ici, une affirmation s'impose : la formation professionnelle est devenue un marché et il est normal de protéger le « consommateur » (surtout quand il s'agit des ménages ou des PME/TPE) contre les tentations, digitales ou pas, des sirènes du marché... D'ailleurs les Branches professionnelles (dont celle essentielle de la formation professionnelle) s'y emploient. Elles cherchent à y faire leur police et, globalement elles s'y emploient plutôt bien... (par exemple avec la certification OPQF). Il est normal, également, que les pouvoirs publics (nationaux, régionaux, locaux) cherchent à fiabiliser leurs achats de formation. Ils disposent déjà et depuis un certain temps des instruments pour cela... Mais soyons bien clairs : toutes les garanties sur les organismes de formation ne garantissent en rien la qualité opérationnelle de l'action de formation qui sera mise en œuvre : on l'a vu, il s'agit d'une « autre » qualité.
2. Il serait quand même temps de sortir du principe vieux comme la Loi de 1971 de « méfiance a priori » sur les Organismes de Formation. Et donc passer d'un contrôle « a priori » actuel à un contrôle « a posteriori ». Et, dans cette nouvelle configuration, savoir sanctionner et punir durement quand se constate une pratique inacceptable ou délinquante. En le faisant savoir... De cette manière on gagnerait en efficacité et on réduirait un bon pan de la bureaucratie des procédures sans nuire, bien au contraire, au respect déontologique des pratiques... Pourquoi pas, à ce sujet, transformer le Groupe de Contrôle de la Délégation à l'Emploi et à la Formation Professionnelle en Inspection de la Formation Professionnelle ? (avec un effectif très réduit mais qualifié et habilité à sanctionner).
3. Mettre les OPCA à leur place... C'est-à-dire de ne pas leur demander de faire ce qu'ils ne savent pas faire. Leur métier de base est de financer des actions de formation en intelligence et en conformité avec les lois et les règles. Leur demander d'apprécier la pertinence et la qualité d'une action de formation est en dehors de leur champ de compétences. Exigeons plutôt qu'ils fassent mieux ce qu'ils savent faire... Et d'ailleurs, puisqu'on parle de Qualité, intéressons-nous à la qualité des OPCA-Prestataires de service... en particulier pour co-construire leurs procédures avec leur « système client » (c'est-à-dire les entreprises et les salariés) et non pas sans eux. Voilà un beau chantier ! Et celui-là concerne au premier chef les structures paritaires qui régissent la formation professionnelle...

## Pour conclure

Au final de ce texte on doit se demander pourquoi, aujourd'hui, demeure en nombre d'endroits -et en particulier chez les décideurs publics et privés- une déconsidération non pas de la Formation Professionnelle en tant que telle, mais des manières dont elle est pilotée et administrée. Et aussi des questions sur les résultats qu'elle obtient.

Plutôt que de se couvrir de cendres, proposons des pistes d'actions concrètes :

1. Investir dans l'exigence de professionnalisation des acteurs de toute la chaîne de la formation. Les Formateurs bien sûr, en priorité, mais pas qu'eux. Directeurs ou Responsables de Formation sont des métiers -et pas uniquement des emplois- lesquels ne se pratiquent pas seulement en étant bon gestionnaire. L'ingénierie de Formation, l'ingénierie pédagogique, le pilotage d'une politique de Formation sont des expertises indispensables à ces métiers. Car ce sont des métiers exigeants... qui dépassent largement l'ingénierie financière trop souvent considérée comme la mécanique ultime. Sans oublier les indispensables compétences des partenaires sociaux et des acteurs publics, acteurs significatifs des pratiques en place et de leur permanence...
2. Mettre en œuvre -on l'a vu- des démarches de qualité de service plutôt que de qualité industrielle. L'exigence de l'apprenant comme acteur de sa formation fera progresser tout le monde...
3. Et enfin accepter d'affronter la complexité « générique » de la Formation : « C'est quoi apprendre ? Comment j'apprends ? Comment savoir qu'il apprend ? ». La « sur-qualité » d'administration et de gestion de la Formation Professionnelle (ce que certains appellent le luxe de la tuyauterie) dissimule un simplisme dans les conceptions et les conditions d'apprentissage. Ce simplisme a un coût, personnel, social, économique. Et c'est la gestion de la complexité qui est économe.

Aujourd'hui, à l'aube de 2017, l'expérience acquise, depuis bientôt 50 ans, tant par les réussites que par les échecs de cette grande ambition de la Formation Continue n'a pas tant besoin d'enveloppes budgétaires nouvelles, ni de nouvelle Loi. Mais simplement d'une volonté partagée d'efficience.

Bernard Masingue

Partenaire d'Entreprise&Personnel

Réagir sur [bmasingue@entreprise-personnel.com](mailto:bmasingue@entreprise-personnel.com)