

**AQOR**

Amélioration  
de la **Qualité**  
en **OR**ientation

**GUIDE**  
des  
**INDICATEURS**



Éducation et culture

**Leonardo da Vinci**



## SOMMAIRE

Introduction .....	p. 3
Les indicateurs de la qualité en orientation .....	p. 4
Les indicateurs et leurs preuves .....	p. 5

### **Les indicateurs Qualité**

Principes de délivrance des services .....	p. 7
Politique et planification .....	p. 10
Services rendus à l'utilisateur .....	p. 14
Réseau .....	p. 18

La reconnaissance de la Qualité en orientation .....	p. 21
--	-------





# 1

## Introduction

**Améliorer la qualité des systèmes, des pratiques professionnelles et des services d'orientation, tel est le défi lancé par sept régions européennes !**

D'abord partis du constat de la difficulté du public à se repérer pour accéder aux structures d'orientation susceptibles de répondre à leur demande, les "4 Moteurs pour l'Europe" (Bade Wurtemberg, Catalogne, Lombardie et Rhône-Alpes) ont conduit, entre 2003 et 2006, un projet européen Leonardo "réseau" intitulé **DROA** (Développement des Réseaux pour l'Orientation Active).

Il partait de l'hypothèse qu'en "**améliorant la complémentarité entre les membres d'un réseau local, on améliorerait la qualité de l'orientation**". Conduit à titre expérimental sur sept territoires locaux au niveau des quatre régions européennes, les nombreux travaux réalisés ainsi que les recommandations élaborées ont fait prendre conscience de la nécessité d'évoluer au niveau de la qualité de l'orientation.

C'est pourquoi, les "4 Moteurs pour l'Europe" ont souhaité prolonger la démarche et ont déposé un projet transfert d'innovation intitulé **AQOR** (Amélioration de la Qualité en ORientation) pour concrétiser cet objectif (novembre 2007 à octobre 2009). Ici, de nouveaux partenaires, intéressés par le transfert des résultats, ont été impliqués (Région Vénétie, WUP de Cracovie, Cité des Métiers de PACA et Université Bretagne Sud).

Pour poursuivre, des groupes de travail composés de professionnels et d'experts de l'orientation ont été mis en place dans chaque région. Ils ont travaillé à la rédaction **d'indicateurs de la qualité en orientation**. Ces indicateurs ont été appliqués et testés par les membres des groupes de travail afin d'en vérifier la pertinence. Ils permettent maintenant, à chaque structure qui souhaite entamer une démarche d'évolution de la qualité, de se positionner par rapport à ses pratiques, à son organisation et aux services rendus aux usagers. Elle pourra alors envisager si nécessaire la mise en place des actions correctives qui l'amèneront à atteindre les objectifs d'évolution qu'elle se fixe.

**La quarantaine d'indicateurs créés, accompagnés d'éléments de preuves existantes dans la structure, constitue une liste organisée en quatre parties :**

- Principes de délivrance des services,
- Politiques et planification,
- Services rendus à l'utilisateur,
- Fonctionnement d'un réseau de l'orientation.

C'est ce que nous vous présentons dans ce guide.

## 2 Les indicateurs de la qualité en orientation

**Les indicateurs sont des éléments à mesurer dans les structures et les réseaux d'orientation.** Pour mesurer ces indicateurs, il faut chercher l'existence de "preuves". Ce sont des éléments tangibles qui permettent de démontrer la qualité de l'organisation, de la pratique, du service rendu aux usagers et du fonctionnement au sein du réseau. Ces preuves peuvent prendre

plusieurs formes (numériques, descriptives ou la combinaison des deux). Elles peuvent être utilisées comme base pour aider à détecter les changements amenant à l'amélioration et peuvent servir de point de comparaison. Les indicateurs et leurs preuves peuvent nous indiquer si la dimension spécifique des services, l'information et les produits existent. **Les indicateurs peuvent être utilisés comme auto évaluation** mais peuvent aussi servir de base à une reconnaissance (certification, reconnaissance par les pairs).

Ils sont eux-mêmes sujets à changer régulièrement, tout comme les services, l'information et la production et peuvent devenir obsolètes ou avoir besoin d'être modifiés. Ils sont, de ce fait, de nature dynamique.

**Au niveau inter régional**, l'objectif est de faire émerger une liste commune d'indicateurs prioritaires et d'**élaborer un plan stratégique pour leur reconnaissance**. Celui-ci visera éventuellement à donner aux Régions et structures d'orientation qui le souhaitent, une reconnaissance de la qualité et les accompagnera vers l'atteinte des objectifs de développement qu'ils se fixeront.



3

## Les indicateurs et leurs preuves présentés en 4 parties :

1 - Principes de délivrance des services  
2 - Politique et planification

3 - Services rendus à l'utilisateur  
4 - Fonctionnement en réseau

**Dix-huit indicateurs, jugés incontournables**, ont été sélectionnés par les professionnels de l'orientation des régions partenaires. Ils sont présentés "colorés" dans le tableau ci-après.



Les indicateurs Qualité

PRINCIPES DE DÉLIVRANCE DES SERVICES



# TOUS LES INDICATEURS DE CETTE PARTIE SONT PRIORITAIRES

1

## **Le service, de la conception à la réalisation, est axé sur l'utilisateur**

- Organisation de la structure de manière à répondre individuellement à la personne,
- Réponses aux questionnaires de satisfaction du public,
- Prestations individuelles et adaptables à la demande de la personne,
- Respect du temps nécessaire à la personne,
- Approche globale de la personne.

sélection de preuves

2

## **Le service est respectueux du principe de non discrimination (âge, sexe, politique, nationalité, handicap...)**

- Statistiques concernant l'accueil des publics,
- Suivi de l'accès au service,
- Formation du personnel.

sélection de preuves

3

## **Le service est respectueux de la diversité des utilisateurs**

- Accès au service pour tout type de public,
- Toutes les personnes sont acceptées en entretien, le refus doit être motivé par le conseiller sur la fiche d'entretien,
- Une meilleure connaissance des membres du réseau permet de mieux se connaître et de mieux ré-orienter la personne qui ne relève pas de la structure où il est accueilli,
- Prestation modulable en terme d'outils, méthodes et durée.

sélection de preuves

4

## **Les orientations et les informations fournies sont impartiales**

- Les services orientation et formation doivent être indépendants, autonomes,
- Avoir une position neutre au niveau de la structure,
- Mode d'accompagnement du professionnel,
- Être respectueux des limites de son cadre de travail (ne pas s'engager sur un terrain thérapeutique).

sélection de preuves

5

### Le service veille à la confidentialité

- Inscrit dans une clause du contrat de travail,
- Référence au code de déontologie,
- Les informations concernant le bénéficiaire ne sont transmises qu'avec son accord,
- L'accès aux dossiers des bénéficiaires doit être protégé : non visible et lisible par d'autres utilisateurs et professionnels de la structure.

sélection de preuves

6

### Le service respecte la liberté de choix des utilisateurs

- La posture du professionnel doit être dans l'aide à la décision, le guidage, dans le "donner les moyens d'agir" à la personne,
- On doit amener les gens à se confronter à la réalité des métiers,
- Ne pas être inquisiteur sur le pourquoi de la demande.

sélection de preuves

7

### Le service s'appuie sur une démarche volontaire des usagers

- L'entretien avec la personne prévoit un temps où le professionnel s'assure de sa motivation et du caractère volontaire de la démarche,
- Mise en place d'un livret d'accompagnement de la personne.

sélection de preuves

8

### Le lieu de délivrance des services est adapté, lisible et accessible à tous les publics

- Les transports en commun desservent le(s) lieu(x) d'implantation de la structure,
- Performance de la signalétique,
- Accès pour personnes handicapées,
- Box fermé pour les entretiens.

sélection de preuves

9

### Les services d'orientation rendus sont gratuits pour les usagers

- Le financement du service (comptabilité),
- Possibilité de financement pour les transfrontaliers.

sélection de preuves





Les indicateurs Qualité

**POLITIQUE ET PLANIFICATION**



10

### La structure favorise l'apprentissage Tout au Long de la Vie et les objectifs d'employabilité

- Nombre d'actions spécifiques conduites et leur utilisation,
- Elaboration concertée du parcours professionnel,
- Information donnée au public sur les dispositifs de FTLV.

sélection de preuves

11

### La structure consulte les parties prenantes pour le développement de ses services

- Existence d'un comité d'orientation (tous les partenaires en relation sur un plan régional et départemental),
- Consultation, concertation pour les actions mises en œuvre et bilan,
- Etre participant à une instance locale de concertation.

sélection de preuves

12

### La structure s'appuie sur les résultats de la consultation des utilisateurs afin d'améliorer les services et produits

- Existence et exploitation de moyens de consultation des utilisateurs (entretiens de suivis, questionnaires...),
- Existence de procédures de règlement des dysfonctionnements et conflits,
- Mise en place d'actions correctives pour améliorer la qualité.

sélection de preuves

13

### La structure met en œuvre des activités périodiques d'évaluation externe

- Existence de procédures qualité,
- Existence d'une stratégie de formation,
- Emergence et réponse aux besoins (du salarié et de la structure).

sélection de preuves

14

### La structure s'engage dans des activités de recherche action

- Conduite de missions expérimentales
- Formalisation et capitalisation de pratiques (VAE ...),
- Participation ou initiation de projets innovants dans le cadre de politiques européennes.

sélection de preuves

16

### Le personnel est engagé dans un processus de FC

- Existence d'un plan de formation,
- Qualification des conseillers,
- Travail de recherche sur la typologie du public.

sélection de preuves

15

### Le personnel de l'organisme possède les compétences appropriées pour offrir une gamme de services d'orientation

- Pluridisciplinarité et compétences appropriées dans l'équipe pour répondre à différents types de besoins,
- Connaissance du public,
- Lien avec l'entreprise : connaissance ou expérience (ne pas être que dans la théorie).

sélection de preuves

17

### La structure offre des informations complètes et mises à jour au niveau local et régional, des possibilités d'emploi et de formation

- Mise à disposition des outils d'information,
- Formation à la recherche documentaire,
- Base de données à jour (procédure de vérification),
- Aide à l'appropriation d'informations.

sélection de preuves

18

**La structure fournit une gamme de ressources et d'outils d'information adaptés à la diversité des utilisateurs**

- Identification et utilisation des ressources locales et régionales (information statistique...),
- Mise en place d'outils répondant spécifiquement aux besoins des utilisateurs (importance des enquêtes de satisfaction).

sélection de preuves

19

**La structure dispose d'un plan de développement à 3-5 ans**

- Analyse des besoins du public,
- Mise en place d'un plan stratégique de développement de la structure,
- Présence d'un document dans lequel les objectifs sont définis et les actions programmées pour le bref, moyen et long terme.

sélection de preuves

20

**La structure s'engage activement à l'échelon local et régional au réseau formel de délivrance des services d'orientation**

- Participation active à des rencontres, forums, formations,
- Travail en partenariat,
- Echange entre réseaux, accords de partenariat, fonctionnement de réseau (forums...).

sélection de preuves

21

**La structure communique activement sur ses services à une diversité de groupe cible, en particulier les publics les plus marginalisés**

- Elargissement des lieux de dépôt de l'information (mairies, commerces, lieux d'accueil autres que formation).

sélection de preuves

22

**La structure maintient l'équilibre entre les services proposés et ses ressources internes**

- Présence d'un document pour la programmation et la communication du service rendu.

sélection de preuves



Les indicateurs Qualité

**SERVICES RENDUS À L'USAGER**



23

**Les services proposés doivent tenir compte du degré d'autonomie des personnes et de leur niveau**

- Evaluation de l'entretien et de son résultat,
- Diversité des supports (braille, langue étrangère, visite de chantier qui permet de rendre le service qu'on affiche,
- Utilisation d'outils différents gradués selon le niveau de qualification de la personne.

sélection de preuves

24

**Les utilisateurs sont guidés à utiliser le service du niveau le plus approprié**

- Phase d'analyse de la demande,
- Prise en compte de la demande globale,
- Adaptation de la prestation et temps d'accompagnement en fonction du besoin de la personne.

sélection de preuves

25

**Les services sont accessibles selon plusieurs modalités (téléphone, mail, face à face...)**

- Communication/signalétique de l'offre de service adaptée, diversifiée...
- Journées portes ouvertes,
- Le processus d'accueil est formalisé,
- Le personnel d'accueil est suffisamment formé et informé.

sélection de preuves

26

**L'accès aux services prend en compte l'individu dans toutes ses dimensions (les heures d'ouverture, un service de proximité, accessible aux personnes handicapées, le nombre de langues parlées)**

- Evaluation de la communication externe,
- Questionnaire d'accueil pour analyse des besoins des personnes,
- Formation, information et disponibilité du personnel,
- Accès adapté aux personnes souffrant de handicap.

sélection de preuves

27

**Les utilisateurs sont informés de la nature, des procédures et des résultats attendus du service**

- Appropriation de l'information par la personne,
- Pertinence des conseils et des informations données,
- Construction commune de la synthèse de l'entretien.

sélection de preuves

28

**La structure effectue le suivi des parcours des utilisateurs**

- Modalités de suivi : envoi et exploitation d'un questionnaire, entretien de suivi, RV à 3/6 mois...
- Relais avec le référent de la personne pour poursuite du parcours,
- Dans le cadre du parcours scolaire, suivi du dossier sur les cas individuels,
- Politique d'orientation des établissements (observation en matière scolaire : nombre de jeunes n'ayant pas trouvé de solutions).

sélection de preuves

29

### Les utilisateurs sont informés sur les rôles et les services de chaque structure dans le réseau

- Importance de bien se connaître dans le réseau,
- Existence et utilisation d'une cartographie des services/guide des services rendus par le réseau.

sélection de preuves

30

### Les utilisateurs sont guidés à la connaissance des outils TIC et autres ressources les amenant à l'auto documentation

- Recensement des sites web pertinents pour les utilisateurs,
- Existence d'un interlocuteur disponible pour un appui à l'utilisation,
- Les conseillers sont formés à l'utilisation des NTIC,
- Les structures AIO sont équipées d'outils NTIC.

sélection de preuves

31

### Les services rendus permettent à l'usager de s'approprier une démarche de construction de projet

- Questionnement pour s'assurer que le service rendu appartient à un ensemble ou est un acte isolé,
- Resituer le service dans le parcours ou dans la démarche projet.

sélection de preuves





Les indicateurs Qualité

**RÉSEAU**



32

**Le réseau dispose d'un ensemble de principes et de protocoles de collaboration pour travailler ensemble**

- Accord de partenariats,
- Connaissance commune,
- Co construction d'actions.

sélection de preuves

33

**Le réseau s'engage dans des activités communes de promotion**

- Présence à des salons, forums emploi,
- Guide de présentation des services du réseau.

sélection de preuves

34

**Le réseau organise des activités de formation continue en commun pour leur personnel**

- Communication du plan de formation aux autres structures,
- Ouverture des sessions de formation aux partenaires (immersion).

sélection de preuves

35

**Le réseau s'engage dans des activités de projet en commun (au niveau régional, national et européen)**

- Groupements solidaires de prestations pour réponse à appel d'offre,
- Temps consacré à un travail en réseau.

sélection de preuves

36

**Le réseau offre des ressources financières et autres pour venir en appui au programme commun de travail**

- Reconnaissance des financeurs de la nécessité de participer financièrement au travail de recherche en commun des structures,
- Développement de la mise en œuvre de projets européens.

sélection de preuves

37

**Le réseau a une approche commune pour l'évaluation du service rendu au public**

- Evaluation commune pour certaines prestations qui répondent à un cahier des charges commun.

sélection de preuves

38

**Les membres du réseau s'organisent pour réorienter les utilisateurs au sein du réseau**

- Existence d'une organisation formalisée entre les différents réseaux,
- Existence d'un outil de liaison commun et d'une coordination,
- Travail autour de la connaissance mutuelle des structures.

sélection de preuves

39

**Le réseau partage avec ses membres les ressources d'information sur le marché du travail et les offres de formation**

- Site web commun d'information du public au niveau régional,
- Diagnostic partagé,
- Création d'outils communs.

sélection de preuves

40

### **Le réseau consulte les usagers pour l'amélioration de ses services**

- Consultation commune des usagers dans le cadre de partenariats,
- Construction d'une méthodologie commune.

sélection de preuves

41

### **Le réseau met en œuvre une évaluation périodique externe**

- Conventions de partenariat signifiant la mise en œuvre d'une évaluation commune,
- Soutien de la part des financeurs.

sélection de preuves

42

### **Le réseau rend visible le rôle et les activités de chaque structure**

- Répertoire d'actions, activités, site web, forum, instance d'échanges entre les partenaires.

sélection de preuves

# LA RECONNAISSANCE DE LA QUALITÉ EN ORIENTATION

## 1 Auto-évaluation

Les indicateurs peuvent être utilisés comme base pour aider les structures qui le souhaitent à détecter et à opérer les changements. En s'interrogeant "honnêtement" sur la mise en place de chaque indicateur dans la structure, une équipe peut prendre conscience de la marge de progrès qui lui reste à réaliser pour atteindre le niveau de qualité qu'elle s'est fixé.

### Grille d'auto évaluation des systèmes d'orientation

Intitulé de l'Indicateur	Comment le savons-nous ? Quelles preuves ? Éléments tangibles	Niveau 1 2 3 4	Observations Importance pour l'utilisateur ? Pertinence pour l'organisation ?

**Les 4 niveaux =** 1 : très vrai, 2 : plutôt vrai, 3 : plutôt pas vrai, 4 : pas vrai du tout.



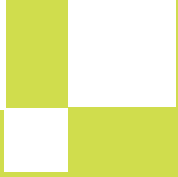
## 2 Des systèmes de reconnaissance plus formels

La première des reconnaissances peut être une **reconnaissance par ses pairs**. Il est rédigé une “règle du jeu” commune à toutes les régions participantes au projet et tous les partenaires s’engagent à la respecter.

Il est aussi possible de construire une **certification**. C’est une procédure par laquelle une tierce partie donne une assurance écrite qu’un produit, un processus ou un service dûment identifié est conforme aux exigences spécifiées (dans une norme, un document normatif ou un référentiel spécifié). C’est alors un certificat de conformité qui est remis à la structure.

L’**accréditation** est la plus formelle. C’est une procédure par laquelle un organisme faisant autorité reconnaît formellement qu’une structure ou un individu est compétent pour effectuer des tâches spécifiques.

L’issue du projet AQOR est la construction **au niveau inter régional** d’un **plan stratégique** permettant de mettre en place, à terme, une reconnaissance des structures appliquant les indicateurs de la qualité élaborés dans le cadre de ce projet. Chaque partenaire l’utilisera pour la mise en œuvre concrète d’une démarche qualité auprès des structures d’orientation de sa région.





Ce guide a été réalisé  
en collaboration avec les professionnels  
de l'Accueil, Information, Orientation de la région  
Rhône-Alpes (Bourg en Bresse et Lyon),  
de la région Lombardie (Milan et Varèse),  
de la région Catalogne (Barcelone et Gironne)  
de la région Malospolska (Cracovie),  
de la cité des métiers de PACA (Marseille)  
et l'Université de Bretagne Sud (Lorient)

## Pour en savoir plus

[www.aqor.droa-eu.org](http://www.aqor.droa-eu.org)

## Sites des régions partenaires

Bretagne

[www.univ-ubs.fr](http://www.univ-ubs.fr)

Catalogne

[www.gencat.cat/educacio](http://www.gencat.cat/educacio) ; [www.oficinadetreball.cat](http://www.oficinadetreball.cat)

Lombardie

[www.regione.lombardia.it](http://www.regione.lombardia.it)

Malopolska

[www.wup-krakow.pl](http://www.wup-krakow.pl) ; [www.wrotamalopolski.pl](http://www.wrotamalopolski.pl)

PACA

[www.citedesmetiers.fr](http://www.citedesmetiers.fr)

Rhône-Alpes

[www.prao.org](http://www.prao.org) ; [www.rhonealpes.fr](http://www.rhonealpes.fr)

Vénétie

[www.regione.veneto.it/orientamento](http://www.regione.veneto.it/orientamento)

Quatre Moteurs

[www.4motors.eu](http://www.4motors.eu)

## Contacts

BRETAGNE

Claire SALLIC > [claire.sallic@univ-ubs.fr](mailto:claire.sallic@univ-ubs.fr)

Roseline Le SQUERE > [roseline.le-squere@univ-ubs.fr](mailto:roseline.le-squere@univ-ubs.fr)

Anne LORCY > [anne.lorcy@univ-ubs.fr](mailto:anne.lorcy@univ-ubs.fr)

CATALOGNE

Magda VILLA (service emploi) > [magda.vila@gencat.cat](mailto:magda.vila@gencat.cat)

Maria Elena HORIUÉL (service enseignement)

[mariaelena.horiuel@gencat.cat](mailto:mariaelena.horiuel@gencat.cat)

LOMBARDIE

Giorgio MEZZASALMA

[Giorgio\\_Mezzasalma@regione.lombardia.it](mailto:Giorgio_Mezzasalma@regione.lombardia.it)

MALOPOLSKA

Violetta MATEJUK > [vmat@wup-krakow.pl](mailto:vmat@wup-krakow.pl)

Agnieszka JALAVIEC > [ajal@wup-krakow.pl](mailto:ajal@wup-krakow.pl)

PACA

Jocelyn MEIRE (coordination)

Patrick DEPERRAZ, Olivier REBEYROTTE (animation)

[aqor@citedesmetiers.fr](mailto:aqor@citedesmetiers.fr)

RHÔNE-ALPES

Aline GRIMAND, chef de projet AQOR > [agrimaland@rhonealpes.fr](mailto:agrimaland@rhonealpes.fr)

VÉNÉTIE

Fabrizia MASCHIETTO > [fabrizia.maschietto@regione.veneto.it](mailto:fabrizia.maschietto@regione.veneto.it)



Catalogne



Regione Lombardia

Lombardie



Malopolska



PACA



Rhône-Alpes



Rhône-Alpes



UNIVERSITÉ  
DE BRETAGNE-SUD

Bretagne



Vénétie