

# L'assurance qualité de la formation des adultes en Wallonie

Une revue des pratiques des CISP et des autres principaux opérateurs

# Table des matières

Acronymes et abréviations	4
Résumé	5
1 L'assurance qualité dans les CISP	7
Un aperçu du fonctionnement des CISP et des textes réglementaires encadrant leurs activités	7
Les démarches assurance qualité avec audit	10
Autres démarches assurance qualité	18
2 Autres initiatives et pratiques en Belgique francophone	25
La démarche assurance qualité dans le Cadre Francophone des Certifications (CFC)	25
La démarche assurance qualité au sein du Consortium de validation des compétences (CVDC)	30
La démarche assurance qualité du Forem	32
La démarche assurance qualité de l'IFAPME	33
La démarche assurance qualité dans l'Enseignement de Promotion sociale (EPS)	35
La démarche assurance qualité de Bruxelles Formation	39
Le volet qualité dans certains projets en développement réunissant plusieurs acteurs de la formation des adultes	45
Annexe A. Dimensions qualité présentes dans les textes réglementaires	53
Annexe B. Méthodologie	56
Annexe C. Informations complémentaires sur la mise en œuvre de la norme ISO 9001 (EDIT)	59
Annexe D. L'élaboration de référentiels par Lire et Écrire	61
Annexe E. Extrait du courrier adressé par Bruxelles Formation à l'instance de pilotage du CFC en septembre 2019	64
<b>GRAPHIQUES</b>	
Graphique 1.1. La Maison des processus du Gerموir	12
Graphique 1.2. Les 8 principes qualité appliqués au sein du Gerموir	13
Graphique 2.1. Quatre processus majeurs dans le système de gestion de tout établissement	38

Graphique A D.1. Les outils du cadre de référence pédagogique de Lire et Écrire : La roue de l’alphabétisation populaire	62
--	----

## TABLEAUX

Tableau 1.1. Les différentes dimensions concernées par l’assurance qualité	8
Tableau 1.2. Types de démarches qualité mises en œuvre par les CISP, conditions préalables, avantages et désavantages perçus	23
Tableau 2.1. Formations visées en 2020 et 2021 et partenaires OISP impliqués	43
Tableau 2.2. Gestion de la qualité au sein des opérateurs et dispositifs centraux dans la formation des adultes	52
Tableau A A.1. Synthèse des textes légaux et réglementaires encadrant le fonctionnement des CISP	53

# Acronymes et abréviations

ASBL	Association Sans But Lucratif
AEQES	Agence pour l'Évaluation de la Qualité de l'Enseignement supérieur
ARES	Académie de Recherche et d'Enseignement Supérieur
AVIQ	Agence pour une Vie de Qualité
CEC	Cadre Européen des Certifications
CeCAF	Certificat de Compétences Acquisées en Formation
CEF	Conseil de l'Éducation et de la Formation
CISP	Centres d'Insertion Socioprofessionnelle
COCOF	Commission Communautaire Française
COREF	Commission de Référentiels (au sein du Consortium de validation des compétences)
CODA	Commission Consultative et d'Agrément (au sein du Consortium de validation des compétences)
CPAS	Centre Public d'Action Sociale
CPU	Certification Par Unités
CVDC	Consortium de Validation des Compétences
DéFi	Démarche Formation Insertion
EFT	Entreprise de Formation par le Travail
EI	Entreprise d'Insertion
EPS	Enseignement de Promotion Sociale
FeBISP	Fédération Bruxelloise des organismes d'Insertion Socioprofessionnelle et d'Économie Sociale
IBEFE	Instance Bassin Enseignement qualifiant-Formation-Emploi
IFAPME	Institut de Formation en Alternance des Petites et Moyennes Entreprises (en Wallonie)
MIRE	Mission régionale pour l'emploi
OISP	Organisme d'Insertion Socioprofessionnelle
SFMQ	Service Francophone des Métiers et des Qualifications
SFPME	Service de Formation des Petites et Moyennes Entreprises (à Bruxelles)
SPW	Service Public Wallon

# Résumé

La qualité des systèmes de formation des adultes est cruciale pour assurer l'adéquation des compétences des individus aux besoins du marché du travail. Les avantages potentiels de la formation des adultes sont nombreux et comprennent une meilleure employabilité et un meilleur accès à l'emploi, une productivité accrue, une plus grande participation à la vie sociale et citoyenne et, surtout, un plus grand sentiment d'épanouissement personnel. Cela est vrai pour tous les adultes mais particulièrement pour les adultes peu diplômés : non seulement les emplois peu qualifiés risquent fortement d'être automatisés, mais les professions émergentes exigent des compétences cognitives pour lesquelles les adultes peu qualifiés ne sont généralement pas préparés.

Dans ce contexte, les mécanismes d'assurance de la qualité jouent un rôle essentiel, non seulement pour garantir la mise à jour ou la montée en compétences des individus, mais aussi pour asseoir la crédibilité du système de formation, en particulier pour les formations non formelles. Ces systèmes d'assurance de la qualité sont de véritables marqueurs de prestige et de fiabilité des différents organismes de formation pour les apprenants et la société dans son ensemble, et permettent de renforcer la confiance mutuelle entre opérateurs de formation.

En Wallonie, le secteur public est en charge de la formation professionnelle via le Forem. Depuis 1970, une offre de formation pour les personnes peu qualifiées s'est développée en parallèle. Cette offre est proposée par plus d'une centaine de Centres d'Insertion Socioprofessionnelle (CISP)<sup>1</sup>, centres agréés par le Service Public Wallon (SPW). Ces centres de formation utilisent une approche pédagogique non formelle spécifique (accompagnement individualisé pour les apprentissages mais aussi d'un point de vue social, mise en situation professionnelle, etc.) pour soutenir les personnes peu qualifiées et les aider à développer leurs compétences, que ce soient des compétences de base, des compétences comportementales en situation professionnelle, ou bien des compétences techniques allant du niveau 1 au niveau 4 du cadre européen des certifications (CEC)<sup>2</sup>. Au-delà de l'insertion sur le marché du travail, les CISP ont également pour mission l'intégration des individus dans la société dans son ensemble, et l'accompagnement pour leur émancipation sociale et leur développement personnel.

La présente étude vise à passer en revue les différentes pratiques d'assurance qualité de la formation des adultes en Wallonie (et plus largement en Belgique francophone). L'étude documente une diversité de pratiques parmi les CISP en Wallonie ainsi que parmi d'autres opérateurs de formation professionnelle, et vise en particulier à :

- Collecter et analyser des informations sur les pratiques d'assurance qualité existantes dans le domaine de l'éducation des adultes, avec une priorité accordée aux pratiques des CISP ;
- Examiner la variété des méthodologies mises en œuvre, les éléments qui jouent actuellement un rôle dans l'assurance qualité, les instruments utilisés, les types d'assurance qualité mis en

---

<sup>1</sup>En 2020, 153 CISP sont agréés sur l'ensemble du territoire wallon.

<sup>2</sup><https://europa.eu/europass/fr/european-qualifications-framework-efq>

place par les différents opérateurs de formation pour adultes, en portant une attention aux défis et difficultés rencontrés ainsi qu'aux avantages des approches retenues.

L'analyse menée dans le cadre de ce rapport révèle que les CISP ne s'identifient généralement pas à la notion d'assurance de la qualité, cependant un nombre de pratiques relevant de ce concept sont déjà en place. En effet, certaines exigences contenues dans les textes réglementaires encadrant l'activité et le financement des CISP peuvent être qualifiés comme des éléments d'assurance de la qualité : par exemple, la nécessité d'organiser des filières de formation, de présenter un projet pédagogique et les moyens mis en œuvre, d'adopter des méthodes adaptées aux adultes et personnalisées pour chaque stagiaire, de détailler le programme de formation en unités d'apprentissage, de renseigner le programme individualisé de formation, et de produire une attestation de fin de formation. Par ailleurs, une analyse approfondie de pratiques existantes dans un certain nombre de CISP met en lumière les points communs, avantages, et conditions nécessaires à la mise en place de systèmes qualité et permet d'éclairer le secteur quant aux points essentiels à prendre en compte lors de réflexions autour de l'assurance de la qualité. En particulier, certains centres ont fait l'expérience d'une certification ISO, et, bien que la majorité d'entre eux ne prennent plus part à ce dispositif à ce jour, ils en ont tous retiré des enseignements positifs. La formalisation de leurs pratiques a été longue et coûteuse, mais leur permet aujourd'hui d'être flexibles et réactifs. Les audits de contrôle pour l'obtention de la norme ISO ont également été mentionnés comme positifs, apportant un regard extérieur nécessaire à la remise en question et à l'amélioration. Ils continuent d'organiser ce type d'audit, de façon plus ou moins formelle selon les centres. D'autres pratiques intéressantes ont été évoquées, telles que le recueil d'information sur la satisfaction des stagiaires, et l'organisation de réunions d'équipe dédiées à l'amélioration continue de la qualité.

Un des objectifs principaux de l'assurance de la qualité est de faciliter la confiance mutuelle entre opérateurs, cette dernière étant nécessaire pour le développement de partenariats pour la fluidité des parcours. À cet égard, il est important d'étudier également ce que les autres opérateurs principaux de formation entendent par « assurance qualité », et quelles sont les initiatives qu'ils valorisent. Malgré la diversité des approches mises en place par les différents opérateurs, un nombre de points communs ont pu être identifiés. L'utilisation de référentiels de formation et d'évaluation, en lien avec ceux du SFMQ (Service francophone des métiers et des qualifications) le cas échéant, est un prérequis dans la majorité des cas. Les processus de certification externe sont également souvent mis en avant et valorisés. Une initiative mise en place en EPS (Enseignement de promotion sociale) uniquement mais tout de même intéressante et potentiellement inspirante pour le secteur CISP est la publication et l'utilisation d'un guide qualité qui aide les différents établissements à s'approprier et mettre en place le système qualité. Néanmoins, l'analyse d'un projet de partenariat entre Bruxelles Formation et quelques OISP pour la certification de formations qualifiantes en région bruxelloise montre que de nombreuses années de discussions ont été nécessaires afin d'instaurer un climat de confiance entre opérateurs.

La Section 1 de ce rapport présente une synthèse de l'analyse des pratiques concrètement mises en œuvre en CISP, pour faire émerger non seulement les spécificités de chaque démarche, ses possibles avantages et désavantages, mais également les éventuels points communs et préoccupations transversales entre CISP sur la question de la qualité. Les différentes démarches ont été regroupées en deux grands types (approches basées sur des audits, telles que la certification ISO ou l'organisation d'audits internes et/ou externes formalisés ; et autres démarches moins formalisées et ne comprenant pas d'audit). La Section 2 présente séparément les données issues des opérateurs hors CISP ainsi que certaines initiatives récentes regroupant plusieurs organismes de formation et comportant une dimension qualité importante. Une conclusion en fin de chaque section récapitule les principaux éléments à retenir.

# 1 L'assurance qualité dans les CISP

## Un aperçu du fonctionnement des CISP et des textes réglementaires encadrant leurs activités

Les Centres d'Insertion Socioprofessionnelle (CISP) sont des opérateurs de formation qui s'adressent à des individus éloignés de l'emploi, en vue de préparer leur insertion ou réinsertion. Plus précisément, les centres ont pour mission de favoriser, par une approche intégrée, l'insertion socioprofessionnelle des stagiaires par l'acquisition de connaissances, de compétences et de comportements, nécessaires à leur insertion directe ou indirecte sur le marché de l'emploi, à leur émancipation sociale et à leur développement personnel (Décret CISP, Art. 4). Les filières de formation proposées aux demandeurs d'emploi doivent viser un des objectifs prioritaires suivants :

- L'orientation professionnelle : les actions pédagogiques structurées permettant au stagiaire d'envisager différentes alternatives qui favorisent son insertion socioprofessionnelle et de concevoir ou de confirmer son projet professionnel et personnel ;
- La formation de base : la formation générale ou technique visant l'acquisition de connaissances élémentaires, de compétences générales et techniques et de comportements utiles à l'insertion socioprofessionnelle et qui ne sont pas directement liées à un métier déterminé ;
- La formation professionnalisante : la formation visant l'acquisition de connaissances, de compétences et de comportements socioprofessionnels nécessaires à l'exercice d'un métier déterminé (dans des secteurs tels que le bâtiment, l'hôtellerie et la restauration, l'horticulture, le secrétariat et les travaux de bureau, ...).

Les deux textes<sup>3</sup> encadrant le fonctionnement des CISP sont : (i) le décret du 10 juillet 2013 relatif aux centres d'insertion socioprofessionnelle tel que modifié par le décret du 26 mai 2016 ; et (ii) l'arrêté du Gouvernement wallon du 15 décembre 2016 portant exécution du décret du 10 juillet 2013 relatif aux

---

<sup>3</sup> Le décret Accompagnement individualisé des demandeurs d'emploi datant de 2012, en cours de réforme, impacte aussi l'action des CISP comme d'autres opérateurs d'insertion et de formation professionnelle, principalement dans ses relations avec le Forem pour l'accompagnement des demandeurs d'emploi.

centres d'insertion socioprofessionnelle<sup>4</sup>. Sur la base de ces textes, les CISP doivent être agréés pour pouvoir opérer et être financés en tant que tel. La durée des agréments est de deux ans pour un agrément initial et de six ans pour un renouvellement d'agrément. En 2020, 153 CISP sont agréés sur l'ensemble du territoire wallon. La Direction de la formation professionnelle de la DGO6 (SPW) est chargée de l'agrément des CISP et de la gestion financière des subventions<sup>5</sup>.

Les deux textes légaux mentionnés ci-dessus précisent un certain nombre d'attentes en termes d'évaluation et d'amélioration de la qualité (voir Encadré 1.1 pour une définition de l'assurance qualité), notamment en ce qui concerne :

- Les conditions institutionnelles, contrôlées en amont par le processus d'agrément (critères à remplir concernant l'organisation, son projet, ses moyens matériels, les obligations à respecter en termes d'activités, etc.) et en aval, lors du renouvellement des agréments.
- Les moyens mis en œuvre : la qualité de la formation et de l'accompagnement, avec des obligations assez précises concernant le déroulement de la formation, les méthodes pédagogiques mises en place, le processus d'évaluation, le développement d'un projet post-formation, l'accompagnement social qui comprend le développement de compétences transversales sociales ;
- Les résultats : dans une moindre mesure, les textes portent sur les résultats attendus, en termes de : compétences et connaissances à atteindre (les textes renvoient notamment à des référentiels de formation développés par l'Interfédé<sup>6</sup>, qui est l'association chargée de la coordination des centres, et le SFMQ) ; et sur les impacts au-delà de la formation (insertion dans l'emploi ou poursuite d'une autre formation après 3 mois).

### Encadré 1.1. L'assurance qualité : concepts et définitions

Les processus et méthodes précis auxquels renvoie le terme « assurance qualité » dans l'éducation et la formation diffèrent selon l'aspect concerné (gestion financière des établissements, enseignement, évaluation et validation, certification, élaboration des normes, contenu des programmes, etc.). Comme l'indique le tableau ci-dessous, plusieurs dimensions peuvent être concernées, donnant lieu à une multitude de méthodes d'évaluation et de contrôle.

Tableau 1.1. Les différentes dimensions concernées par l'assurance qualité

Dimensions concernées	Aspects spécifiques	Exemples de processus et méthodes
Conditions institutionnelles	Capacité organisationnelle à dispenser une formation aux adultes (ex. gestion financière, planification et prévision des besoins de formation, capacité à rejoindre et recevoir le public cible...)  Qualification des personnels recrutés (ex. formation	Agrément/ accréditation (par une autorité chargée de garantir la qualité des prestataires)  Systèmes d'inspection

<sup>4</sup> Certains articles de cet arrêté ont été modifiés en avril 2019.

<sup>5</sup> Depuis mai 2019, le SPW mène les inspections financières en collaboration avec le Forem.

<sup>6</sup> Le décret encadrant le fonctionnement des CISP précise qu'une association est désignée pour assurer leur coordination et l'Interfédé a remporté l'appel d'offres du SPW et dispose d'un mandat de six ans.

	initiale et continue des formateurs)	Labels de qualité
Processus / prestations	Qualité de l'accueil et accompagnement des apprenants Qualité de la formation dispensée (ex. méthodes pédagogiques, contenus de la formation)	Conformité aux normes définies au niveau national, local (exemple : standards de formation, méthodes pédagogiques adaptées, individualisation)
Résultats et impacts	Satisfaction des apprenants Acquis d'apprentissages (AA) Évaluation et certification des AA	Enquêtes de satisfaction Élaboration de référentiels spécifiant les AA attendus Normes concernant l'évaluation et la certification

Source : Cedefop (2009, 2011, 2012), Parlement européen (2009).

En ce qui concerne les éléments institutionnels, les conditions d'agrément des CISP incluent la nécessité d'être constitué en association ou centre public d'action sociale, d'organiser des filières de formation, et de présenter un projet pédagogique et les moyens mis en œuvre. Pour les éléments de processus, les textes précisent que le centre doit développer des méthodes adaptées aux adultes, et personnalisées pour chaque stagiaire. Le programme de formation doit être détaillé et découpé en unités. Il est au cœur du contrat pédagogique signé avec le stagiaire, et du programme individualisé de formation. Le stagiaire doit être accompagné tout au long de son cursus, d'un point de vue pédagogique mais aussi social. En termes de résultats, les objectifs à atteindre par le stagiaire doivent être clairement définis, et à la fin de la formation, une attestation doit lui être remise. L'impact en matière d'insertion (dans l'emploi ou dans une autre formation) dans les trois mois qui suivent sa formation doit également être documenté lorsque cela est possible. Un nombre important de critères qualité sont donc déjà inclus dans les textes réglementaires encadrant l'activité et le financement des CISP. L'annexe A présente un tableau détaillé de la correspondance entre les différentes dimensions de la qualité (conditions institutionnelles, processus, et résultats) et les critères présents dans les textes légaux.

Deux instances jouent un rôle central dans le processus d'assurance qualité. La Commission des centres d'insertion socioprofessionnelle ou Commission CISP est chargée de remettre un avis au Gouvernement sur l'octroi, le renouvellement ou le retrait d'agrément lorsque le dossier d'un centre d'insertion socioprofessionnelle est dit « problématique ». Comme précisé dans le décret du 10 juillet 2013 (Art. 12), le Ministre, après avis de la Commission, peut suspendre ou retirer l'agrément du centre lorsqu'il ne respecte pas les dispositions prévues par ou en vertu du décret. Il peut aussi suspendre ou retirer l'agrément de filières lorsque la filière ne respecte pas les dispositions prévues par ou en vertu du présent décret. Le Gouvernement fixe les modalités et procédures relatives à la suspension et au retrait d'agrément du centre et de la filière. Au cours de l'année 2018, l'avis de la Commission a été sollicité sur un seul dossier. Après examen du dossier d'infraction, la Commission CISP a rendu un avis favorable au maintien d'agrément de l'opérateur.<sup>7</sup>

<sup>7</sup>CESE Wallonie/Commission consultative des Centres d'insertion socioprofessionnelle (2018), Rapport d'activité de la Commission consultative des Centres d'insertion socioprofessionnelle. Disponible

L'association chargée de la coordination des centres (l'Interfédé<sup>8</sup>) joue également un rôle, cette fois-ci sur le plan de la qualité des référentiels : elle participe à l'élaboration des référentiels de formation dans le cadre des travaux menés par le Service francophone des métiers et des qualifications (SFMQ) et veille à leur mise en œuvre par les centres. Elle participe à et coordonne l'élaboration des référentiels de formation qui n'entrent pas dans le champ de compétences du SFMQ et dans la conception des outils méthodologiques ou pédagogiques afférents aux formations (Décret 10 juillet 2013, Art. 15).

## Les démarches assurance qualité avec audit

Certains CISP ont développé des démarches d'amélioration de la qualité centrées sur des audits, externes ou internes. Ces démarches reposent sur des procédures écrites et sur l'implication de membres du personnel dont au moins une partie du temps de travail est spécifiquement consacrée à l'évaluation ou à l'amélioration de la qualité.

### Les certifications ISO

En Belgique francophone, un certain nombre d'opérateurs de formation professionnelle suivent une démarche d'évaluation et de certification de leurs systèmes de gestion de la qualité de type ISO. Par exemple, le Forem, Bruxelles-Formation et l'IFAPME sont certifiés ISO 9001 (voir Encadré 1.2 pour plus d'explications concernant les différentes certifications ISO pouvant être envisagées par les organismes de formation professionnelle, et voir Section 2 pour plus de détails concernant les autres opérateurs de formation principaux). La certification est parfois vue comme une démarche très formalisée, qui tente de faire entrer les activités des CISP dans un canevas très codifié qui n'a pas été élaboré pour le secteur non marchand. Pourtant, certains CISP ont développé avec succès des démarches qualité reposant (en partie mais pas seulement) sur la certification ISO.

#### Encadré 1.2. Les normes ISO : des normes génériques à des normes plus adaptées pour la formation des adultes ?

La norme ISO 9001 est internationale et généraliste. Cette norme définit des exigences génériques pour la mise en place d'un système de management de la qualité pour les organismes souhaitant améliorer de façon continue la satisfaction de leurs clients et fournir des produits et services conformes. Elle s'adresse à tous les organismes, quels que soient leur taille et leur secteur d'activité, ou les produits et services qu'ils fournissent.

L'ISO 9001:2015 spécifie les exigences relatives au système de management de la qualité lorsqu'un organisme: a) doit démontrer son aptitude à fournir constamment des produits et des services conformes aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires applicables ; et b) vise à accroître la satisfaction de ses clients par l'application efficace du système, y compris les processus pour l'amélioration du système et l'assurance de la conformité aux exigences des clients et aux exigences légales et réglementaires applicables.

sur : <https://www.cesewallonie.be/sites/default/files/uploads/Commissions%20agrément/CISP/C%20CISP%20-%20RA%202018.pdf>

<sup>8</sup><https://www.interfede.be/qui-sommes-nous/>

En ce qui concerne les organismes de formation, en garantissant la qualité de l'ensemble des processus (de la gestion stratégique de l'offre de formation, aux processus qui couvrent l'intégralité du passage de l'apprenant chez l'opérateur, depuis l'information qui lui est délivrée jusqu'à son accompagnement vers l'emploi), le but est de garantir la qualité des certifications. Les principes et les modes de fonctionnement sont fixés dans des procédures écrites, partagées et validées, approuvées par l'ensemble de l'institution et l'ensemble des collaborateurs. Des indicateurs permettent d'évaluer l'efficacité de leur mise en œuvre et de les adapter dans un but d'amélioration continue.

Il existe d'autres normes ISO pertinentes pour les organismes de formation et donc potentiellement pour les CISP. Par exemple, la norme ISO 29993:2017 (Services de formation fournis en dehors du cadre de l'enseignement formel) a été développée spécifiquement pour l'enseignement non-formel, y compris pour les différents types de formation tout au long de la vie (par exemple, formation professionnelle et formation en entreprise, externalisée ou interne). Cette norme vise l'harmonisation de divers éléments tels que la promotion de la formation, les informations fournies aux apprenants, l'analyse des besoins, l'évaluation, etc. dans le but d'améliorer l'efficacité et la transparence des services d'apprentissage.

En réalité, il existe six standards ISO dédiés aux opérateurs de formation non-formels, chacun se concentrant sur un aspect particulier de la qualité de ce type d'éducation. En fonction de leurs objectifs, contextes et exigences externes (comme les réglementations ou les accords contractuels), les prestataires de formation peuvent demander une ou plusieurs de ces normes. Cependant, comme toutes les normes ISO, il n'est pas possible pour le grand public d'accéder librement à leur contenu en termes de critères qualité. Pour cette raison, la valeur de ces normes et leur pertinence pour le secteur CISP ne peuvent pas être analysées plus en détail.

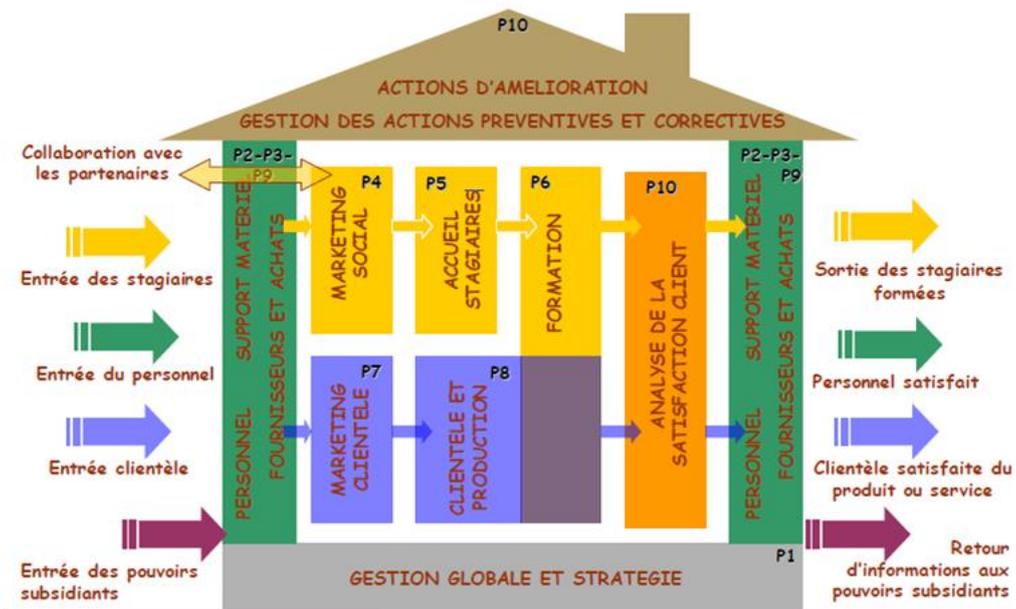
Source: OECD (2020), *Improving the quality of non-formal adult learning*, OECD Publishing: Paris.

Certains CISP ont développé depuis une quinzaine d'années des systèmes d'assurance qualité fondés sur le processus de certification ISO 9001. Parmi ces centres, le cas du **Germoir** est particulièrement intéressant et illustratif d'une expérience pérenne et vécue comme une réussite.<sup>9</sup> Le CISP s'est engagé pour la première fois dans une démarche de certification ISO il y a plus de 15 ans. Cela s'est fait dans le cadre d'un projet pilote – mené par l'université de Gembloux et l'Agence Conseil en Économie Sociale (AGES) qui proposait à trois entreprises à finalité sociale (une EFT, une EI et un DÉFI) de les accompagner dans la mise en place d'une démarche qualité. Sur les trois entreprises, seul le Germoir a mené à terme le processus de certification. Selon le Germoir, ce projet pilote a été une réelle opportunité qui a permis au centre de bénéficier de conseils et de soutien (y compris financier). Sans celui-ci, le processus de certification ISO (obtenu pour la première fois en 2005) aurait été bien plus complexe.

Cette expérience a notamment abouti à la définition de 10 processus rassemblés dans la « maison des processus du Germoir », illustrée ci-dessous. L'approche holistique offerte via ce cadre de travail a notamment permis, par la suite, au Germoir de recevoir un prix.

<sup>9</sup>Le Germoir est un CISP qui offre des formations dans les secteurs de l'hôtellerie, de la restauration et des cafés (horeca) et du nettoyage, pour un public féminin uniquement. Il accueille et forme chaque année près de 100 stagiaires dans des conditions de travail réelles selon les principes pédagogiques de l'EFT (Entreprise de Formation par le Travail). Voir Annexe B pour un portrait des CISP inclus dans l'étude.

Graphique 1.1. La Maison des processus du Gerموir



Source : Schéma fourni par le Gerموir, juillet 2020.

### Encadré 1.3. Illustrations de l'approche transversale d'amélioration continue de la qualité au sein du Gerموir

Par exemple :

- P2 (Personnel) : le personnel remplit un questionnaire environ tous les deux ans. Celui-ci est suivi d'un entretien individuel avec la direction ;

- P4 (Marketing Social) : les actions de promotion et publicité du Gerموير sont évaluées en continu, sous la forme d'audit interne et/ou de suivi de tableaux de bord ;
- P6 (Formation) : des évaluations techniques sont réalisées régulièrement pour évaluer les acquis techniques des stagiaires dans leurs différents secteurs d'apprentissage. Une évaluation globale concernant l'évolution de la stagiaire (aptitude personnelle, aptitude relationnelle, aptitude professionnelle) est également réalisée tous les 2 mois. Ces évaluations sont formalisées et enregistrées dans des formulaires ;
- P9 (Fournisseurs) : les fournisseurs du Gerموير font l'objet d'une évaluation annuelle qui permet de déterminer si les contrats en cours seront poursuivis, renégociés ou interrompus ;
- P10 (Gestion des actions préventives et correctives) : une enquête de satisfaction auprès des stagiaires est régulièrement organisée pour les nouveaux modules ainsi que pour les ateliers d'été. Cela permet à la coordination pédagogique de s'ajuster et repenser les actions si nécessaire.

Les résultats de l'audit externe effectué en 2018 confirment que le système mis en place par le Gerموير satisfait aux exigences de la norme ISO 9001:2015. La figure ci-dessous reprend les grands principes de la qualité mis en place.

Graphique 1.2. Les 8 principes qualité appliqués au sein du Gerموير



Source : Extrait du Manuel qualité du Gerموير (selon ISO 9001:2015).

En termes de ressources humaines, le système s'articule autour d'un membre du personnel (1/5 ETP) qui s'occupe de la gestion quotidienne de la démarche qualité au sein du Gerموير, et d'un comité qualité composé de 11 personnes sur base volontaire et en lien avec leur fonction. Le pilotage et la validation du système sont assurés via des réunions de personnel avec la responsable qualité et la direction.

L'implication du personnel est au cœur de la démarche du Gerموir et fait l'objet d'un effort permanent de sensibilisation.

Concernant le cheminement parcouru, la transition opérée au début des années 2000 et la formalisation des pratiques l'accompagnant a, au départ, généré une forte résistance au changement de la part de plusieurs membres de l'équipe. Le processus a d'abord été essentiellement porté par un membre de la direction et a nécessité beaucoup de temps et d'investissement personnel pour expliciter les raisons, les modalités et le bien-fondé du changement aux membres de l'équipe. Au fil du temps, le personnel a adhéré au projet et intégré les processus dans leur travail quotidien. Le passage vers la certification ISO 9001:2015 est perçu comme un tournant qui s'est matérialisé par une implication plus forte et tangible du personnel. L'un des bénéfices clé de cette transition est que la notion d'amélioration continue fait désormais partie de la culture d'entreprise au sein de laquelle la certification ISO est un véritable outil de gestion et de guidance pour l'ensemble du personnel.

Plus spécifiquement, le système d'évaluation et d'amélioration continues de la qualité a permis de repenser et faire évoluer diverses approches et activités au fil du temps. Le système a par exemple permis d'avoir une meilleure appréciation de certaines difficultés liées aux modalités d'accueil des stagiaires (pouvant expliquer des taux d'abandon parfois importants au cours des premières semaines) et de revoir et ajuster ces modalités. Un module d'accueil est par exemple désormais proposé (au sein du Gerموir et non directement en entreprise) au cours de la première semaine de formation. Les grilles d'évaluation des stagiaires (utilisées tous les 3 mois) ont également été revues sur base d'informations collectées lors d'entretiens avec ces dernières. Certains critères précédemment utilisés étaient mal compris et induisaient des sentiments de démotivation chez certaines stagiaires. Les grilles d'évaluation sont désormais utilisées pour réajuster l'approche pédagogique et en particulier le contenu et la façon dont sont donnés les cours théoriques. Les stagiaires sont appelées à donner leur avis et à faire des suggestions pour des points d'amélioration.

Depuis deux ans, tous les formateurs doivent ainsi définir les objectifs du cours ou de l'atelier qu'ils donnent dans des fiches méthodologiques, alors qu'auparavant, l'approche n'était pas formalisée. Les bénéfices qui en découlent sont perçus au niveau des stagiaires (l'objectif et le contenu de chaque cours est clairement défini dès le départ) et des formateurs (par exemple, en cas d'absence du titulaire du cours, l'un de ses collègues peut le remplacer facilement). Le Gerموir mène également depuis deux ans une revue de direction qui est le fruit d'un travail collectif impliquant l'équipe assurance qualité (le « comité ninja ») et le reste de l'équipe. Le comité présente les résultats de l'année en cours et les projections, et ouvre la discussion avec le reste de l'équipe. Cet exercice est vécu comme très constructif.

Globalement, pour le Gerموir, le fait d'être certifié ISO offre beaucoup de souplesse et un gain de temps lorsque le centre doit déposer son nouveau projet pédagogique dans le cadre de sa demande d'agrément (par exemple pour rassembler des documents et informations requises). En termes de points faibles, au contraire, les coûts financiers et en ressources humaines ainsi que le temps requis pour mettre en place et pérenniser un tel processus d'assurance qualité certifié ont été évoqués. À titre d'exemple, huit membres du personnel sur 22 sont impliqués dans le comité assurance qualité. Sans compter d'autres tâches, ils doivent notamment participer à 10 réunions assurance qualité par an, réunions qui durent une demi-journée chacune. Bien que le processus soit chronophage, le Gerموir perçoit en contrepartie un vrai retour sur investissement. Le processus d'audit externe (suivi annuel et audit complet tous les trois ans) est également vu comme particulièrement coûteux et sa valeur ajoutée est parfois difficile à démontrer en interne. Sur base des éléments ci-dessus, l'une des leçons retirées de cette expérience est qu'un dialogue permanent entre les différentes équipes est essentiel tandis que le rôle de la direction est central pour impulser, continuer à soutenir le processus et en démontrer la valeur ajoutée en interne.

D'autres CISP ont été certifiés ISO mais ne le sont plus aujourd'hui. Par exemple, **EDIT** et **IFI** ont été certifiés ISO pendant plusieurs années (entre 2000 et 2019, suite à plusieurs renouvellements), mais ont finalement décidé de ne pas reconduire le processus. Les motivations initiales pour entreprendre et

renouveler leur demande de certification ISO et les avantages et inconvénients retirés de leur expérience en termes de mise en œuvre de pratiques formalisées dans ce cadre sont résumés ci-après.

EDIT a été certifié ISO de 2006 à 2019 (Pour plus de détails sur le processus de mise en œuvre de la norme dans ce centre en particulier, voir Annexe C), et IFI de 2000 à 2010. Dans les trois cas, les CISP ont entrepris une démarche de certification ISO par souci d'amélioration continue, en particulier pour améliorer le service fourni aux stagiaires en recueillant des informations de terrain. Plus spécifiquement, dans le cas d'EDIT, l'opportunité de se lancer dans la démarche en 2000 et de se faire accompagner à moindre coût par une agence conseil en économie sociale pour se faire certifier (ISO 9001) s'est présentée. Pour IFI (établi depuis 1998 suite à la fusion de plusieurs centres) qui est devenu le premier CISP à être certifié en 2000, l'idée était de mettre tous les centres et les membres du personnel « au même niveau » de compétences, à commencer par les compétences et certifications des formateurs, certains devant se former pour obtenir une certification officielle. La démarche a d'abord consisté à se baser sur un questionnaire (une pratique déjà éprouvée par un des centres) réalisé par un intervenant externe afin de renseigner si le « produit » proposé au stagiaire était conforme à la perception qu'en avait le stagiaire. La seconde étape a été de travailler collectivement à la demande de certification ISO.

Les différents CISP ayant fait l'expérience de la certification ISO relèvent un certain nombre d'avantages :

- Gestion du personnel et des formations facilitée: pour EDIT, la nature chronophage du processus était largement compensée par les bénéfices retirés de la formalisation. Par exemple, la procédure de certification a accompagné et soutenu la croissance du centre, en les aidant notamment à formaliser leurs procédures. Désormais, quand ils accueillent un nouveau travailleur, les documents sont structurés, toutes les procédures sont documentées, maîtrisées (versant pédagogique ou administratif), ce qui entraîne un gain de temps, d'efficacité, et une meilleure intégration du nouveau personnel.
- Meilleure capacité de réactivité et d'adaptation : EDIT se sent mieux préparé pour faire face à des situations inédites (ex. comme celle engendrée par le COVID-19) et la nécessité de changer très rapidement les procédures et façons de faire. La pratique a montré (y compris récemment) que le mode de fonctionnement est très efficace.
- Gestion documentaire plus efficace : la gestion documentaire est le fondement de la qualité dans la démarche ISO. Selon les CISP interrogés, loin d'être un fardeau administratif, c'est un travail qui améliore la collaboration de l'équipe, renforce le travail « collectif » et le partage entre travailleurs. Le gain n'est donc pas seulement celui du temps gagné mais celui des échanges au sein de l'équipe. Les centres voient ce processus comme la première source de qualité du travail qui se répercute à tous les services.
- Prise de recul : la venue d'une personne externe (qui a un regard extérieur et neutre et qui n'est pas un collaborateur) pour auditer l'organisme présente également des avantages, notamment une prise de recul par rapport aux activités quotidiennes, aux routines de travail. Cela permet aux centres de se poser des questions sur les actions qu'ils mettent en place, et pourquoi. Cette plus-value est également présente, mais dans une moindre mesure, quand ce sont des audits internes (car c'est toujours une personne externe à l'activité audité qui intervient).
- Meilleure image/ crédibilité : la mention de la norme ISO est un « plus » vis-à-vis de l'extérieur. Cependant, se lancer dans une démarche de certification simplement pour afficher la norme ISO, sans en retirer les bénéfices pour les travailleurs et les stagiaires, n'a pas de sens selon EDIT.

Les différents centres mentionnent également quelques points négatifs :

- Coût : coût du prestataire externe (société d'audit) mais aussi temps investi en interne, au sein de l'équipe qualité. Ce coût, ainsi que des difficultés financières, ont fait partie des raisons de ne pas reconduire l'expérience de certification ISO pour l'un des CISP.
- Caractère limité de l'audit externe : la procédure de certification externe évalue principalement la qualité de ce qui est réalisé au niveau documentaire, et concerne principalement les actes et procédures administratifs (tel document a bien été classé à tel endroit, les délais de telle procédure ont été respectés, etc.). Ces processus sont faciles à vérifier, mais aux yeux des responsables d'un des CISP approchés, la démarche semblait insuffisante pour garantir la qualité d'un produit tel que celui offert par les CISP, qui nécessite des démarches plus fines. Deux des CISP ont en outre souligné le manque de satisfaction par rapport aux prestations fournies par l'auditeur externe. L'un d'entre eux a évoqué le manque de maniabilité de la plateforme de travail offerte par leur auditeur externe. L'autre a mentionné que l'auditeur était « passé au-dessus de certaines failles » que le centre avait repéré en interne.
- Temps d'adaptation nécessaire : la norme ISO 9001 est peu lisible, très large et générique. Un certain temps d'adaptation de ce système de gestion aux spécificités des formations offertes en CISP est donc nécessaire. Idéalement, un accompagnement particulier devrait être mis en place au départ. Par exemple, un des CISP a rapporté qu'il a fallu plusieurs « cycles » d'audits pour que les responsables appréhendent pleinement ce que signifient les éléments de la norme et comment en retirer ce qui a le plus de sens et ce qui est le plus bénéfique pour le centre. D'où l'intérêt pour des normes plus adaptées ou un processus de réécriture du document de la norme, « traduit » en des termes qui ont du sens pour le centre.
- Manque d'adhésion du personnel et le sentiment que la procédure de certification les éloignait de l'objectif principal de leur travail (œuvrer au quotidien sur l'insertion professionnelle des stagiaires et la satisfaction de leur « clients » - entreprises partenaires) ont été évoqués parmi les raisons de l'abandon du processus de certification ISO par deux CISP.

### ***Les démarches qualité sans certification***

En 2019, la décision est prise par **EDIT** d'arrêter le processus de certification externe, notamment en raison de son coût. Cependant, la certification ISO qui a duré plus de 13 ans a permis à EDIT de développer une démarche d'amélioration continue et un processus qualité complet. Le processus est maintenant bien institutionnalisé et perdure depuis un an sans certification externe. Le centre a conservé ce qui a le plus de sens par rapport à leur activité, notamment les audits internes, réalisés de façon récurrente et systématique par les responsables qualité.

Avant de prendre cette décision, le centre a analysé la perte potentielle et les avantages du processus. Ils ont mis en évidence que la gestion documentaire était un des points essentiels qu'il fallait conserver. Les audits internes étaient également un moment spécifique qui permettait de faire émerger des informations de façon formalisée. Les audits externes étaient par contre assez lourds à préparer (présenter à l'auditeur externe l'évaluation faite en interne demandait souvent de retravailler les documents et de réécrire les mêmes choses deux fois) et l'analyse coût-bénéfice n'était plus satisfaisante. Les audits internes ont été allégés et sont maintenant menés tous les deux ans, selon une démarche d'audits croisés : les responsables qualité de chaque site (Verviers et Liège) vont auditer le site qui n'est pas leur lieu de travail, ce qui permet une forme de distanciation a minima.

Le centre est actuellement en train d'analyser ce nouveau processus. Depuis la fin de la certification, aucun « relâchement » n'a été observé, et les procédures continuent d'être suivies ; ainsi le bon fonctionnement du système n'était pas nécessairement lié à la pression d'un audit externe. Le travail qu'il reste à poursuivre concerne les échanges entre les deux sites du centre, sur les aspects pédagogiques notamment, et une participation active de tous les membres du personnel au processus (responsabilité partagée au-delà des seules responsables qualité) en surmontant le frein principal du manque de temps.

De la même façon, **IFI**, certifié ISO de 2000 à 2010, a abandonné la certification par un organisme externe en raison du manque de valeur ajoutée de la certification, notamment à cause de son coût. Le centre a internalisé les processus liés à la démarche de certification, et poursuit la démarche sans la certification ISO. En plus des audits internes, et à la différence d'EDIT, IFI a néanmoins conservé un audit externe, d'abord réalisé de façon trimestrielle puis quadrimestrielle. Un auditeur externe (formé en sciences humaines) vient évaluer différents aspects (voir Encadré 1.4). La démarche consiste en des entretiens en face à face d'environ 20 minutes avec des stagiaires, préservant la confidentialité de ce qui est dit à l'auditeur externe. Les stagiaires sont sélectionnés de façon aléatoire (ce ne sont donc pas nécessairement les mêmes personnes interrogées au cours de l'année).

L'auditeur remet ensuite un rapport synthétisant les éléments clés afférents aux différentes filières. Le rapport est présenté à la direction du centre et aux formateurs concernés dans les différentes filières. Chaque formateur rencontre séparément l'auditeur qui lui fait remonter les difficultés existantes dans sa filière. Ces audits externes ont permis d'améliorer plusieurs aspects des formations. Par exemple, dans la filière « Techniques d'entretien domestique et industriel » (où l'on trouve différentes nationalités et cultures parmi les stagiaires), les audits ont permis de confirmer l'existence de tensions entre certains stagiaires, du fait notamment de l'attitude de certaines stagiaires avec des stagiaires plus jeunes (délégation et attribution de tâches, etc.). IFI a alors fait appel à une spécialiste du dialogue interculturel et une animation a été organisée sur plusieurs jours.

Bien qu'IFI soit globalement satisfait de cette démarche, ces audits externes ont aussi leurs limites. La méthode de l'entretien individuel comporte des biais bien connus, notamment celui de la désirabilité sociale (comportement consistant à se montrer sous une facette positive lorsque l'on est interrogé, ou à dire ce que l'on pense que l'interviewer souhaite entendre). De plus, l'entretien est souvent plus révélateur d'une situation à un moment précis et ne permet pas toujours d'avoir une vision d'ensemble d'une formation. Par exemple, un évènement (ex., mise au point tendue la veille avec un formateur) peut fortement affecter ce que rapporte le stagiaire lors de l'entretien. Tout comme dans le processus de certification, la question de l'objectivité et de l'indépendance de l'auditeur se pose. Les auditeurs travaillent pour des firmes commerciales qui, bien qu'externes, dépendent de leurs contrats avec leurs clients, et l'auditeur pourrait parfois être complaisant.

#### Encadré 1.4. Les dimensions évaluées par les audits externes chez IFI

Au fil du temps, **IFI** a mis au point une liste de points clés au centre de leur démarche d'amélioration continue. Ces items ont été identifiés, élaborés et affinés entre 1997 et 2000, au cours de réunions internes. Au moment du regroupement des ASBL lors de la création du centre, le personnel s'interrogeait déjà sur la qualité de ce qu'ils proposaient. Il s'agissait de voir si ce qu'ils déclaraient proposer était conforme à ce qui était perçu par les stagiaires en situation de formation.

Aujourd'hui, ces items sont au cœur des audits externes menés tous les 4 mois. L'objectif de ces audits est de vérifier :

- L'adéquation entre la formation donnée et la présentation de la formation réalisée lors des contacts et accueil préalables ;
- L'adéquation entre la formation donnée, et les besoins, aspirations, et goûts du stagiaire ;
- L'adéquation entre les méthodes proposées et les caractéristiques du public ;
- La qualité de la dynamique relationnelle inter-stagiaire / stagiaire-formateur ;

- La clarté et la lisibilité du parcours proposé au stagiaire, avec objectifs intermédiaires et finaux connus du stagiaire (le stagiaire sait où il va, ce qu'il poursuit comme objectif, il peut se situer, il sait où il en est à tout moment de son parcours et sait où cela le mène) ;
- La conscience du stagiaire d'être le moteur de son propre parcours ;
- L'utilité de la formation et la suite du parcours, eu égard aux objectifs qu'il s'est fixés ;
- La qualité des infrastructures, du cadre, du matériel et des outils ;
- La satisfaction globale que le stagiaire exprime vis-à-vis d'IFI.

## Autres démarches assurance qualité

Parmi les CISP interrogés ne disposant pas de processus d'amélioration de la qualité centrés sur les audits, on trouve principalement deux types de démarches. La première repose sur des lieux ou moments dédiés au recueil d'informations sur la satisfaction des stagiaires (souvent basé sur l'auto-évaluation). La seconde consiste en démarches internes pilotées par la direction du centre ou les conseillers pédagogiques, reposant sur diverses réunions d'équipes pour faire le point sur les problèmes identifiés au cours des formations et les améliorations à apporter.

### **Démarches visant à recueillir des informations sur la satisfaction des stagiaires**

Outre les mesures d'auto-évaluation de leurs acquis par les stagiaires, **QCAF** a mis en place une assemblée des stagiaires depuis une dizaine d'années. Elle est perçue comme un moyen clé pour informer, soutenir les stagiaires et adapter leurs formations. L'assemblée qui se réunit quatre fois par an est un lieu d'échange au sein duquel les stagiaires peuvent partager leur expérience et leur ressenti par rapport à la formation et proposer des pistes d'amélioration de cette dernière. Le compte-rendu de l'assemblée est transmis à la direction et au Conseil d'administration qui peuvent en assurer le suivi.

De façon assez similaire, **SOFFT** a établi un mode de recueil d'informations auprès des stagiaires fondé sur une relation de confiance, qui permet aux stagiaires de s'exprimer librement. La démarche est en adéquation avec la philosophie des formations proposées, notamment « Reprendre confiance en soi pour oser le changement ». Le dispositif central est la semaine d'évaluation avec les participantes (pour réaliser à la fois un bilan de leurs progrès et un bilan de la formation), durant la dernière semaine de leur formation (avec des adaptations selon la formation). Les participantes doivent donner leur avis sur la formation dans son ensemble (contenu, organisation, locaux, équipe du centre, etc.).

L'approche combine généralement une partie individuelle (les participantes réfléchissent seules à partir d'un canevas commun de questions) suivie de discussions de groupe pour faire sortir un maximum d'éléments. Diverses activités sont réalisées, comme des jeux de rôle (un groupe fait la promotion de la formation et l'autre groupe en fait la critique). Le dernier jour, la partie « évaluation » est intégrée à la célébration de la fin de la formation. Les participantes sont encouragées à formuler des critiques et à proposer des idées pour améliorer les formations futures.

Généralement la dynamique de groupe est bonne. Il peut cependant y avoir des adaptations selon les cas. Par exemple, une filière va désormais faire ces évaluations de façon plus individualisée, car il y a eu des tensions au sein d'un groupe (de la part de certaines participantes vis-à-vis des formatrices), rendant peu réalisable l'objectif d'avoir des discussions constructives et ouvertes. Il n'y a donc pas d'approche standardisée. Avec les débutantes en français par exemple (FLE), la discussion est plus spontanée et moins structurée (mais les questions restent les mêmes) et l'animateur s'assure que chacune puisse s'exprimer. Fréquemment, c'est la formatrice du groupe qui fait passer l'évaluation. L'équipe de chaque filière est composée de plusieurs formatrices, ce sont souvent deux titulaires et plusieurs externes qui

interviennent 6 à 10 fois dans la formation. Il est parfois plus facile pour les stagiaires de s'adresser à d'autres formatrices que celles à qui elles ont eu affaire principalement pendant la formation.

SOFFT est globalement satisfait de cette formule. Cependant, le fait que le recueil d'informations ne soit pas anonyme est parfois une limite. Pour y remédier, et s'assurer que les problèmes sont malgré tout identifiés, les participantes peuvent pendant la formation s'adresser à la conseillère pédagogique ou à un membre de l'équipe autre que leur formatrice. Dans certaines filières, un bilan est fait chaque semaine pour identifier les points problématiques. D'autres méthodes de collecte d'informations pourraient être envisagées, comme répondre par écrit à un questionnaire, mais il faudrait alors utiliser un QCM sans questions ouvertes, notamment en raison de la faible maîtrise du français. Les informations collectées seraient donc moins riches.

Le succès de la démarche repose en grande partie sur une dimension clé : établir en amont un climat de confiance pour que les participantes puissent s'exprimer, y compris pour souligner les choses à améliorer. Le centre s'appuie donc fortement sur la relation qui se construit avec les participantes tout au long de la formation. En effet, le CISP propose des filières d'insertion socioprofessionnelle telles que : affirmation de soi, entraînement à s'exprimer, s'affirmer, oser parler en public et être en désaccord. Les participantes sont en quelque sorte « entraînées » à formuler des critiques, et préparées à ce genre de situation. Cette démarche d'évaluation et l'approche méthodologique choisie est donc en adéquation avec la philosophie de la formation. L'approche de SOFFT ne serait donc peut-être pas adaptée à un CISP où les stagiaires ne sont pas habitués à développer de façon marquée la compétence communication.

Le centre **API** a également mis en place deux processus centrés sur la participation des stagiaires : des enquêtes sur l'environnement d'apprentissage, et une auto-évaluation par les stagiaires de leurs propres apprentissages (évaluation formative à chaque fin de module, tous les deux mois). La démarche qualité chez API a mis du temps à se mettre en place, par tâtonnements. C'est seulement autour de 2013 que des processus plus structurés ont été développés, en termes d'évaluation, d'auto-évaluation et de coordination pédagogique, à la faveur d'une réflexion au niveau du secteur. L'enquête de satisfaction est menée à la fin de la formation (courant juin). Elle permet l'évaluation par les stagiaires du processus de formation, depuis l'accueil, en passant par les conditions de la formation (lieu et horaire) et les contenus de formation.

Le coût pour le centre est perçu comme étant assez lourd. La démarche représente à peu près l'équivalent d'une semaine de travail (1 ETP). Cela peut être comparé aux entretiens de fonctions réalisés avec les membres du personnel. Malgré ce coût en termes de temps, c'est un processus essentiel qui a permis d'améliorer la pédagogie et les modules d'apprentissage au fil du temps. Par exemple, la pédagogie mise en œuvre par le centre datait des années 1980 et pouvait être considérée comme obsolète par certains aspects. Elle ne répondait plus aux attentes des apprenants qui demandaient notamment davantage d'autonomie. L'insatisfaction des apprenants est ressortie des évaluations. API a travaillé avec une intervenante externe sur l'amélioration de leur pédagogie pour axer les apprentissages sur l'acquisition rapide d'autonomie. L'enquête de satisfaction a également révélé que le règlement d'ordre intérieur n'était pas assez précis, ne garantissant pas assez de cohérence en termes de fonctionnement d'un groupe à l'autre.

Comme c'est le cas pour SOFFT, l'approche choisie par API est en accord avec leur philosophie et mission première. En effet, ce n'est pas seulement le centre qui bénéficie des résultats de l'auto-évaluation mais les stagiaires également. Leur participation à ces enquêtes contribue à développer leur sens de la citoyenneté, qui fait partie des compétences que le centre souhaite développer. Les stagiaires apprennent à donner leur avis, dans un contexte où leur voix compte. Ainsi, le bilan que fait API est celui d'un processus relativement lourd à mettre en œuvre pour une structure comme la leur, mais dont les bénéfices sont à la hauteur de l'investissement. Le plus gros défi selon API est celui du temps disponible à consacrer à ces démarches.

### Encadré 1.5. L'enquête de satisfaction des stagiaires chez API : une méthode adaptée au centre et par le centre

La grille d'évaluation a été créée par l'équipe d'API. L'approche méthodologique a été conçue en lien avec la spécificité du public, non francophone. Une question centrale était : comment mettre en place une auto-évaluation sans mettre les stagiaires en difficulté par rapport à l'expression en français ? Le centre a donc développé une approche qui s'appuie sur le « photo langage » (méthode d'intervention psychosociale qui mobilise un ensemble de photos ou dessins mis à la disposition des stagiaires pour faciliter la parole sur un sujet donné) et l'usage d'émoticônes, et par un questionnaire comportant des questions fermées et des questions plus ouvertes lorsque le niveau de français des stagiaires est suffisant. Pour ces raisons, la méthode des entretiens n'a pas été envisagée, pour éviter que la langue ne devienne un obstacle parmi les stagiaires aux niveaux faibles ou moyens en français.

La grille du questionnaire est adaptée chaque année, selon l'évolution de la structure. Le questionnaire circule dans tous les groupes (environ 10) puis les réponses sont analysées. Une question centrale est « qui organise la passation de l'enquête ? ». En effet, selon API, aucun travailleur (formateurs, coordonnateur, assistantes sociales, direction) n'est suffisamment neutre pour que les apprenants puissent s'exprimer à l'aise. Chaque année, ils essaient de trouver la personne la plus extérieure possible. Ce sont parfois des formateurs qui interviennent en dehors des formations habituelles. En 2019, un stagiaire de l'Université de Mons (psychologie du travail) a réalisé cette enquête de façon approfondie et a pu faire des analyses statistiques plus sophistiquées.

Une autre limite est celle de l'effet de l'influence du groupe. En effet, les questionnaires (enquête de satisfaction) sont distribués à chaque personne et récoltés en groupe, avec le risque que le jugement du groupe ne biaise les réponses individuelles (les stagiaires peuvent échanger entre eux pendant la passation). API a mentionné vouloir réfléchir à comment mettre les stagiaires suffisamment à l'aise pour qu'ils se sentent en droit de s'exprimer en toute confiance.

### ***Autres démarches en interne impliquant les équipes***

Une autre initiative importante mise en place par **QCAF**, en plus de l'assemblée des stagiaires, est le collège de direction (rassemblant des membres de la direction, des services pédagogique, technique et administratif) qui agit en amont et en aval pour discuter des démarches d'amélioration continue de l'assurance qualité. Des rapports de suivi sont produits. Des réunions hebdomadaires traitant de ces questions ont en outre lieu au sein de différentes équipes en interne. Néanmoins, ces approches ne sont pas formalisées : par exemple, il n'y a pas de revue de direction ni de plan d'action annuel définissant les objectifs et outils pour améliorer, suivre et mesurer les processus d'assurance qualité en interne. Les documents produits (par exemple, rapports de suivi) sont partagés, via des dossiers communs, avec les différents départements concernés en interne. La gestion de ces ressources n'est pas toutefois systématisée (pas datée, etc.).

En termes de points d'amélioration, la mise en place d'une approche plus formalisée de la gestion des documents internes a été évoquée par QCAF comme une piste potentielle d'amélioration à considérer. Une autre possibilité mentionnée par QCAF serait de promouvoir et soutenir financièrement le recrutement d'un référent qualité au sein de chaque CISP (comme cela est le cas au sein des centres IFAPME, voir ci-dessous).

### Encadré 1.6. L'identification de pistes d'amélioration de la qualité au sein de QCAF grâce à des données quantitatives et qualitatives

QCAF a été impliqué, via la fédération ALEAP, dans le projet VISES (Valorisation de l'Impact Social pour l'Entrepreneuriat Social) financé par INTERREG, validé depuis janvier 2016 par les autorités de chacune des régions partenaires (Région Nord-Pas de Calais en France, Régions flamande et wallonne en Belgique), et mené jusque fin 2019.

Dans le cadre de ce projet, l'un des objectifs, au sein de QCAF, était de mesurer l'impact (professionnel, social et personnel) de la formation offerte au niveau des stagiaires. QCAF a commencé à collecter des données vers la fin 2019. Le processus d'analyse a été retardé en raison de la pandémie de COVID-19.

Cet exercice quantitatif et qualitatif (incluant des entretiens menés auprès de diverses parties prenantes : direction, conseil d'administration, stagiaires, formateurs, personnel administratif) a déjà porté ses fruits en amenant le CISP à se recentrer sur son offre socio-pédagogique, identifier des zones d'améliorations (par exemple, la question de l'évolution du profil des stagiaires et du nombre d'heures prestées qui diminue au fil du temps). Des premières actions concrètes ont également été menées. L'une d'entre elles est la décision du Conseil d'administration de faire appel à un consultant externe (à partir d'août 2020) pour les soutenir dans leur réflexion stratégique.

**SOFFT** a également mis en place diverses activités qui ont lieu au cours de l'année pour faire le point sur les améliorations à apporter au contenu et au déroulement des formations. Le centre n'a pas de démarche d'amélioration de la qualité formalisée (pas de certification, pas de manuel qualité, ni d'accréditation) mais ils ont mis en place au fil du temps un ensemble de dispositifs fragmentés, qui évoluent avec le temps, et qui sont adaptés de façon plus ou moins spontanée et concertée selon les formatrices des différentes filières et les groupes. Bien que cet ensemble de dispositif permette de recueillir de nombreuses informations pertinentes de façon très régulière, le défi principal est de centraliser ces informations, d'en garder une trace, de les relier et de les analyser de façon systématique. La conseillère pédagogique (à mi-temps) est la personne, au sein du centre, qui joue ce rôle dans la mesure du possible (bien que tout le personnel du centre soit concerné par un aspect ou l'autre de la démarche d'amélioration).

Au sein de l'équipe du centre, la démarche principale est l'évaluation en fin de session (chaque session dure 4 mois et demi) qui prend la forme d'une grande réunion d'équipe (avec les intervenants externes qui sont intervenus et qui ont suivi l'évolution des participantes). L'évaluation est globale : on revient sur ce que les participantes ont dit pendant la dernière semaine, et les retours des participantes sont complétés par les observations faites par le personnel pendant la session. Ils font le tour des aspects organisationnels, pédagogiques et administratifs. Le but est de tirer des leçons pour le groupe suivant. Avant le début de la session suivante, l'équipe se réunit à nouveau pour s'assurer qu'ils ont mis en place ce qui a été préconisé. Cela peut concerner les évolutions du public, de nouveaux intervenants externes pour enrichir le programme, etc. Parfois, des évaluations intermédiaires en cours de session sont réalisées pour faire le point avec un groupe lorsque des problèmes sont identifiés, mais ce n'est pas systématique.

Sur le plan pédagogique, des réunions par filière sont également organisées, pour discuter de la session en cours. Cependant ce suivi pédagogique se heurte au problème de la disponibilité des personnes à temps partiel. Il y a peu de moments où l'équipe peut se réunir au complet. SOFFT organisait auparavant des réunions pédagogiques une fois par mois, sur des thématiques particulières, avec des « interventions » (une formatrice présente une situation difficile qu'elle est en train de vivre, demande l'avis des collègues, des solutions sont explorées et discutées). Ces réunions ne sont plus systématiquement organisées. Pour

y remédier, les formatrices de la filière peuvent appeler la conseillère pédagogique pour discuter d'une situation difficile.

L'amélioration de la qualité fait partie intégrante des fonctions de la conseillère pédagogique (même si ce n'est pas nommé comme cela), une tâche qu'elle partage avec la gestionnaire administrative et la direction. Il est difficile de mesurer le temps consacré à ces questions. Étant présente à mi-temps, la conseillère n'a pas nécessairement accès à toutes les informations.

Le centre peut s'appuyer sur le climat de confiance au sein de l'équipe, sur la liberté de parole qui règne entre les membres du centre. Cependant la démarche a ses limites :

- Ce climat de confiance repose sur des personnes, les canaux et formes de communication ne sont pas systématisés, standardisés ;
- Il y a un manque de traçabilité tout au long du processus : ce n'est pas un « système » mais une accumulation de traces collectées de façon dispersée, non centralisée ;
- Le défi est de faire remonter les informations et de réagir à temps (en cas de problème) ;
- Les ressources en termes de temps manquent pour assurer le meilleur fonctionnement possible de ces dispositifs.

#### **Encadré 1.7. Initiative récente pour aller vers davantage de formalisation des améliorations pédagogiques dans le centre SOFFT**

La conseillère pédagogique demande désormais aux formatrices de chaque groupe de remplir un document pour indiquer les changements organisationnels et pédagogiques qui ont été apportés, les effets et impacts des changements effectués, et ce qu'elles souhaitent modifier pour le prochain groupe. Ceci permet d'avoir une trace écrite et formalisée des améliorations continues qui sont apportées aux formations. La conseillère pédagogique a donc élaboré un canevas commun aux formations. Ces informations viennent nourrir différentes réunions et rapports, et vont lui permettre d'avoir une meilleure vue d'ensemble des filières.

La démarche repose en grande partie sur une personne (la conseillère pédagogique), ce qui induit un risque potentiel de perte d'information si la personne quitte le centre. La CP ne procède pas à une évaluation en aval pour s'assurer que les changements annoncés ont été mis en place, elle fait confiance aux formatrices. Cette démarche repose donc sur la confiance entre membres du personnel.

## En bref

Les sept CISP qui ont participé à l'étude ont mis en place une diversité de pratiques visant à améliorer de façon continue la qualité de leurs activités et des formations qu'ils offrent aux stagiaires. Si le terme d'«assurance qualité» n'est pas employé par les CISP, un certain nombre d'entre eux prennent en compte, selon des modalités et intensités variables, l'objectif d'amélioration de la qualité. Les démarches mises en place vont des plus formalisées (ex. démarche de certification ISO telle qu'on la trouve chez les grands opérateurs de formation) aux moins systématisées et formalisées.

Chaque approche a des avantages et désavantages, et repose sur certaines conditions préalables qui déterminent le succès de la démarche. Toutes les approches ne sont pas transférables, certaines sont intrinsèquement liées à la philosophie de la formation offerte par le centre et aux compétences développées par les stagiaires. D'autres, comme la certification ISO, nécessitent l'investissement de personnel dédié à l'assurance qualité, ce qui n'est pas toujours possible dans des petites structures aux ressources limitées.

Le tableau ci-dessous synthétise les différentes démarches et leurs caractéristiques (avantages et désavantages, conditions essentielles), telles que rapportées par différents CISP.

Enfin, il est important de souligner que tous les CISP contactés sont en demande d'information sur ce qui se fait ailleurs, au sein des autres CISP et au-delà. Il y a un désir fort d'échanger des informations et de partager les expériences, de façon plus approfondie et plus systématique que ce qui est fait actuellement.

**Tableau 1.2. Types de démarches qualité mises en œuvre par les CISP, conditions préalables, avantages et désavantages perçus**

Type de démarche	Exemples de CISP	Conditions considérées comme essentielles	Avantages perçus	Désavantages perçus
<b>Approches formalisées</b>				
Certification ISO 9001	EDIT IFI Le Gerموir QCAF	Soutien et accompagnement par une organisation externe (ex. université) pour la mise en place de la démarche  Membre(s) du personnel dédié à l'assurance qualité  Rôle d'impulsion de la direction pour convaincre du bien-fondé de la démarche  Plus adapté aux centres de taille importante ou dont les processus sont déjà formalisés	La formalisation des pratiques améliore le fonctionnement quotidien de l'organisation (notamment la gestion documentaire) et facilite l'adaptation au changement (ex. nouveaux membres du personnel ; crise sanitaire)  L'amélioration continue fait partie de la culture de l'organisation  Renforce la cohésion de l'équipe et l'échange d'information	Temps et investissement nécessaires pour mettre en place la démarche et s'approprier la norme ISO  Coût financier et en ressources humaines pour assurer les cycles d'audits internes et externes  Sociétés habilitées à délivrer les certifications ISO non spécialistes de la formation d'adultes  Norme générique et centrée sur l'aspect documentaire au détriment d'autres aspects centraux dans les activités des CISP

Audit externe sans certification	IFI	Expérience antérieure de formalisation des processus dans une démarche de certification ISO	Regard externe sur l'organisation permet objectivité et prise de recul  Possibilité d'avoir recours à un évaluateur externe qui connaît le secteur et peut s'adapter aux spécificités des CISP (ex. proposer des méthodologies d'évaluation adaptées aux formations dispensées par les CISP)	Comme pour la certification ISO, le principe d'externalité n'est pas nécessairement garanti, dans la mesure où une relation commerciale existe entre l'opérateur et la société privée qui réalise l'audit  Limites et biais de certaines méthodes utilisées (entretiens individuels)
Audit interne formalisé	EDIT	Expérience antérieure de formalisation des processus dans une démarche de certification ISO  Responsables « qualité » en charge du processus	Démarche plus légère sans préparation de l'audit externe  Démarche d'évaluation globale et approfondie de toutes les dimensions des activités des CISP	Difficulté d'impliquer le personnel du centre au-delà des responsables qualité (manque de temps)  Comme pour la norme ISO, procédures pour normaliser les façons de faire peuvent être vécues comme des contraintes par le personnel  Principe d'objectivité difficile à assurer (même si les responsables qualité font des audits croisés entre sites, ou entre services)
<b>Approches non formalisées</b>				
Recueil d'informations sur la satisfaction des stagiaires	API QCAF SOFFT	Relation de confiance établie avec les stagiaires, développement préalable des compétences de communication	Souplesse dans l'adaptation de la démarche et des méthodes à la spécificité des publics, des filières, des formations  Pas de standardisation de l'approche  Passation d'un questionnaire par le formateur est avantageux car repose sur lien de confiance entre formateur et stagiaire  Repose sur la participation active des stagiaires et contribue ainsi à leur insertion (compétences transversales et sociales)	Biais possibles dans les informations recueillies directement par les formateurs et formatrices auprès des stagiaires  Coût de la démarche en termes de ressources humaines internes  Pas d'élément d'externalité
Réunions d'équipes en interne	QCAF SOFFT	Climat de confiance et de collaboration au sein de l'organisation	Permet de recueillir des informations pertinentes de façon régulière  Perspective d'évaluation peut être globale (tous les aspects des formations prestées pris en compte)	Manque de pérennité car repose souvent sur une ou deux personnes au sein de l'organisation  Manque de disponibilité du personnel ne permet pas des échanges suffisants et réguliers  Gestion documentaire non systématisée avec risque de perte d'information  Informations récoltées fragmentées et non intégrées  Pas d'élément d'externalité

# **2** Autres initiatives et pratiques en Belgique francophone

## **La démarche assurance qualité dans le Cadre Francophone des Certifications (CFC)**

Le Cadre Francophone des Certifications (CFC) permet de comprendre le niveau des compétences acquises lors d'une formation. Basé sur le modèle du Cadre européen des certifications, il comporte 8 niveaux sur lesquels les certifications de l'enseignement et de la formation professionnelle du secteur public en Belgique francophone et les Titres de compétence (voir ci-dessous) peuvent être positionnés. C'est un cadre intégratif dans le sens où les mêmes descripteurs s'appliquent tant aux certifications d'enseignement qu'aux certifications professionnelles. Le Cadre Francophone des Certifications est ouvert au positionnement depuis le mois d'août 2017. Entre 2018 et 2019, environ 170 certifications ont été positionnées.<sup>10</sup> Pour positionner une certification dans le CFC, il faut remplir un certain nombre de critères. Ceux-ci sont détaillés dans l'Encadré 2.1.

### **Encadré 2.1. Procédures de demandes de positionnement du CFC**

Pour pouvoir être positionnée dans le CFC, une certification doit nécessairement répondre aux quatre critères suivants, qui sont cumulatifs :

- Recevabilité : les certifications doivent être reconnues et validées par les pouvoirs publics et relever d'opérateurs publics d'éducation et de formation en tant qu'autorités compétentes ;
- Pertinence : la certification doit être en adéquation avec un ensemble significatif et cohérent d'acquis d'apprentissage permettant, pour ce qui concerne la formation professionnelle,

<sup>10</sup> Voir registre des certifications, <https://cfc.cfwb.be/cfc/certifications/>

l'insertion ou le maintien dans le marché du travail, et, pour ce qui concerne l'enseignement, soit la poursuite, au terme d'un cycle donné, d'études dans un cycle ultérieur, soit l'insertion dans le marché du travail ;

- Évaluation des acquis d'apprentissage : la certification doit être le résultat d'un processus d'évaluation formel par lequel l'autorité compétente établit que les acquis d'apprentissage de l'apprenant correspondent à une norme donnée ;
- Existence d'un/de dispositifs de gestion de la qualité, sauf dans le cas des dispositions transitoires : ce(s) dispositif(s) doivent être en adéquation avec les principes communs de gestion de la qualité du CFC repris en annexe de l'accord de coopération du CFC (voir Encadré 2.2).

Les opérateurs publics de formation professionnelle doivent notamment envoyer : le référentiel métier ; le référentiel de formation décliné en acquis d'apprentissage ou le référentiel de validation, précisant les modalités et critères d'évaluation des acquis ; un descriptif des mécanismes de gestion de la qualité mis en œuvre.

Source : Règlement d'ordre intérieur du Comité de direction de l'Instance CFC.

Le CFC se présente lui-même comme un gage de qualité quant aux certifications positionnées car celles-ci se conforment aux critères du CFC et correspondent à un niveau précis de celui-ci. Une part importante est donc consacrée à la gestion de la qualité avec des principes communs, adaptés de la recommandation européenne. Il est en plus prévu de développer des indicateurs communs aux différents opérateurs. La gestion de la qualité s'est en effet développée selon trois modèles distincts (l'Agence pour l'Évaluation de la Qualité de l'Enseignement supérieur (AEQES) pour l'enseignement supérieur, une approche de type ISO pour la formation professionnelle et par le biais de l'inspection pour l'enseignement), avec parfois des recouvrements entre les différentes pratiques<sup>11</sup>.

Plus spécifiquement, concernant la qualité, le Comité de Direction doit garantir la qualité du processus de positionnement des certifications au sein du CFC ; et favoriser une convergence des systèmes, démarches et procédures de gestion de la qualité, en regard des principes généraux communs pour la gestion de la qualité au sein du CFC, sur base d'échanges de bonnes pratiques, de mécanismes consultatifs, de projets pilotes de coopération inter-opérateurs, etc. En 2015, le Conseil de l'Éducation et de la Formation (CEF) confirmait cette dimension « assurance qualité » en rappelant que le Comité doit faire évoluer les descripteurs, les principes communs et les indicateurs de qualité.

Le SFMQ participe à la réflexion sur les démarches et procédures de gestion de la qualité. Comme indiqué dans sa note stratégique<sup>12</sup>, ces démarches seront internes (mécanismes d'autocontrôle des processus de production des profils) et externes, via le CFC visant à favoriser la convergence des systèmes de chaque opérateur vers un idéal commun.

<sup>11</sup> Conseil de l'Éducation et de la Formation (CEF) (2015) Vers un espace francophone des compétences et des certifications. Dossier d'instruction Juin 2015. Disponible à [http://www.cef.cfwb.be/index.php?eID=tx\\_nawsecuredl&u=0&g=0&hash=2835a1babad0589dec69eb4e4b852d3d752f6a5d&file=fileadmin/sites/cef/upload/cef\\_super\\_editor/cef\\_editor/Avis/CEF\\_Avis\\_130\\_DI.pdf](http://www.cef.cfwb.be/index.php?eID=tx_nawsecuredl&u=0&g=0&hash=2835a1babad0589dec69eb4e4b852d3d752f6a5d&file=fileadmin/sites/cef/upload/cef_super_editor/cef_editor/Avis/CEF_Avis_130_DI.pdf)

<sup>12</sup> SFMQ (2019) Note d'orientation stratégique 2018 – 2019. Disponible sur : [http://www.sfmq.cfwb.be/index.php?eID=tx\\_nawsecuredl&u=0&g=0&hash=eaf2ed1ba53826302c14b0b4db48c7abc5313647&file=fileadmin/sites/sfmq/upload/sfmq\\_super\\_editor/sfmq\\_editor/SFMQ\\_Documents\\_Officiels/NOSTRA/Nostra\\_18-19.pdf](http://www.sfmq.cfwb.be/index.php?eID=tx_nawsecuredl&u=0&g=0&hash=eaf2ed1ba53826302c14b0b4db48c7abc5313647&file=fileadmin/sites/sfmq/upload/sfmq_super_editor/sfmq_editor/SFMQ_Documents_Officiels/NOSTRA/Nostra_18-19.pdf)

## **Les grands principes guidant l'assurance qualité au sein du CFC**

L'accord de coopération portant sur la création du CFC <sup>13</sup> a défini des principes généraux concernant la gestion de la qualité. Celle-ci est définie de façon large comme « processus mis en œuvre par les différents acteurs de l'enseignement et de la formation professionnelle pour garantir la qualité des formations qu'ils délivrent et la correspondance des certifications octroyées avec les référentiels définissant les acquis d'apprentissage au terme de la formation ». Trois grands systèmes existent, avec peu de diversité au sein de chaque système : (i) Système AEQES dans l'enseignement supérieur ; (ii) Système d'inspection dans l'enseignement obligatoire ; (iii) Systèmes fondés sur les normes ISO dans la formation professionnelle.

La gestion de la qualité dans le cadre du CFC concerne deux démarches : l'une « ex-ante » et l'autre « ex-post ». La démarche ex-ante concerne la définition des acquis d'apprentissage soit par une instance collective (Académie de Recherche et d'Enseignement Supérieur, Service Francophone des Métiers et des Qualifications), soit par un opérateur déterminé, définition qui doit permettre de positionner les certifications à un niveau du CFC. La qualité du positionnement est garantie par les processus spécifiques aux opérateurs et par les procédures et méthodologies qu'adopte l'instance de pilotage. La démarche ex-post concerne le processus d'évaluation et de certification des acquis d'apprentissage mis en œuvre par les opérateurs d'enseignement, de formation ou de validation des compétences. La gestion de la qualité dépend donc fortement des systèmes de gestion de la qualité propre aux opérateurs qui, pour assurer la cohérence de l'ensemble, doivent répondre aux «Principes communs concernant la gestion de la qualité».

### **Encadré 2.2. Principes communs concernant la gestion de la qualité dans le CFC**

**Principe 1 :** La gestion de la qualité sous-tend tous les niveaux du Cadre francophone des certifications (CFC). Considérant la diversité des opérateurs d'éducation, de formation et de validation, en particulier en ce qui concerne leurs structures, leurs missions et leurs bénéficiaires, des systèmes de gestion de la qualité coexistent au sein du Cadre francophone des certifications.

**Principe 2 :** La gestion de la qualité fait partie intégrante des missions des établissements ou opérateurs d'éducation, de formation et de validation. La gestion de la qualité relève de la responsabilité des entités qui mettent en œuvre les programmes d'enseignement, les référentiels de formation ou de validation, et qui évaluent les acquis d'apprentissage.

**Principe 3 :** La gestion de la qualité comporte une évaluation régulière des établissements ou opérateurs d'éducation, de formation et de validation, de leurs programmes ou de leurs systèmes de gestion de la qualité par des organes ou agences de contrôle extérieur.

**Principe 4 :** Ces organes ou agences font eux-mêmes l'objet de contrôles réguliers par des organismes tiers.

**Principe 5 :** La gestion de la qualité couvre notamment les contextes, intrants, processus et extrants, en donnant la priorité aux produits et aux acquis de l'éducation, de la formation et de la validation.

**Principe 6 :** Les systèmes de gestion de la qualité englobent notamment : des modalités de mise en œuvre, y compris la participation des parties prenantes ; des ressources adéquates ; des méthodes d'évaluation cohérentes, combinant auto-évaluation et évaluation externe ; des mécanismes et des procédures de retour d'information à des fins d'amélioration ; des résultats d'évaluation largement

<sup>13</sup> Accord de coopération du 26 février 2015 entre la Communauté française, la Région wallonne et la Commission communautaire française concernant la création et la gestion d'un Cadre francophone des certifications, en abrégé « C.F.C. ». Disponible sur : [https://www.etaamb.be/fr/accord-de-cooperation-du-26-fevrier-2015\\_n2015202342.html](https://www.etaamb.be/fr/accord-de-cooperation-du-26-fevrier-2015_n2015202342.html)

accessibles. Chaque établissement ou opérateur d'éducation, de formation et de validation, met en place un système de gestion de la qualité englobant les points ci-dessus selon ses spécificités, et participant à une approche basée sur les acquis d'apprentissage. L'approche basée sur les acquis d'apprentissage inclura : la définition des acquis d'apprentissage ; les modalités de l'évaluation des acquis d'apprentissage ; les modalités de certification des acquis d'apprentissage.

**Principe 7 :** La gestion de la qualité est un processus coopératif associant pour chaque niveau et système d'éducation, de formation et de validation, les parties prenantes concernées.

**Principe 8 :** Les initiatives concernant la gestion de la qualité sont coordonnées au niveau du CFC en tenant compte des principes européens en matière de qualité pour l'éducation, la formation et la validation.

**Principe 9 :** Les orientations relatives à la gestion de la qualité au niveau européen et international constituent des points de référence pour le développement de systèmes de gestion de la qualité au niveau du CFC.

Source : Accord 2015, [https://www.etaamb.be/fr/accord-de-cooperation-du-26-fevrier-2015\\_n2015202342.html](https://www.etaamb.be/fr/accord-de-cooperation-du-26-fevrier-2015_n2015202342.html)

L'accord de coopération précise que l'instance de pilotage et de positionnement définit ces procédures de manière opérationnelle, les met en œuvre, les évalue et, le cas échéant, les ajuste. L'accord prévoit un respect des trois systèmes de gestion de la qualité existants pour chaque principal secteur de l'éducation et de la formation (enseignement obligatoire, enseignement supérieur et formation professionnelle), mais les systèmes devront évoluer vers des principes et indicateurs convergents. En particulier les différents opérateurs devront se référer à des indicateurs transversaux communs pour garantir un maximum de convergence dans la gestion de la qualité, accroître la confiance entre eux, et ils devront développer des coopérations visant à améliorer les systèmes ou démarches et leur convergence. L'accord de coopération reste donc relativement ouvert, tout en signalant que les processus pourraient évoluer pour être plus conformes à certains indicateurs qualité, sur proposition de l'Instance de pilotage et de positionnement. Bien qu'envisagée et explicitement mentionnée, la convergence des systèmes qualité n'est pas encore réalisée.

Il est prévu que l'instance de pilotage puisse proposer, en matière de gestion de la qualité, diverses améliorations concernant :

- L'introduction d'un élément d'externalité (soit d'une démarche externe) au sein du système ou démarche de gestion de la qualité ;
- L'accessibilité et la publicité des résultats du système ou démarche de gestion de la qualité ;
- Le renforcement de(s) impact(s) du système ou démarche de gestion de la qualité auprès de l'opérateur, notamment en assurant un délai raisonnable entre deux évaluations et un suivi des plans d'actions ;
- L'implication des parties prenantes, tant internes qu'externes ;
- L'approche centrée sur l'apprenant et en particulier la définition, l'évaluation et la certification des acquis d'apprentissage au sein du système ou démarche de gestion de la qualité.

### **L'opérationnalisation d'indicateurs et éléments observables : un travail en cours**

L'accord de coopération prévoit une procédure transitoire destinée à positionner uniquement les certifications préexistantes au cadre<sup>14</sup> suivant une procédure plus légère que la procédure normalement prévue par le cadre. En particulier, la question de la qualité n'est pas traitée dans l'examen des demandes. Les positionnements actés par cette procédure ne le sont que pour deux ans. Une nouvelle demande de positionnement doit être faite deux ans plus tard. L'avantage de cette procédure allégée est de pouvoir déjà positionner des certifications dans le CFC, sans attendre que l'instance ait décliné les différents principes qualité en indicateurs et éléments observables. Ainsi, la dimension « qualité » a été temporairement laissée de côté.

Pendant cette procédure transitoire un groupe de travail sur la qualité (GT Qualité) a été mis place. Son rôle est justement de définir des indicateurs clairs. Un expert qualité est chargé de transformer les principes généraux de l'accord de coopération en éléments objectivables. Ces indicateurs seront par la suite utilisés par le Comité de direction pour inclure la dimension qualité dans le traitement des dossiers et émettre un avis sur la dimension « qualité » de l'opérateur et faire des recommandations précises. Le mandat du GT qualité est précisément de : 1) voir comment les systèmes qualité des opérateurs participant au GT peuvent évoluer ; 2) proposer des indicateurs objectivables pour évaluer les systèmes qualité, quitte à faire des recommandations aux opérateurs.

Au sein de ce GT Qualité, les opérateurs se sont engagés à faire un autodiagnostic de leur système d'assurance qualité, d'en identifier les forces et les faiblesses. Chaque opérateur doit se positionner par rapport à différents indicateurs. Il peut s'agir par exemple de la question de la publication des résultats d'audits externes ou des évaluations de la qualité et la forme de ces publications. Pour les certifications ISO, une faiblesse souvent pointée du doigt par exemple est la question de la publication des résultats d'audits externes qui n'est actuellement pas réalisée.

Ce processus est toujours en cours et les travaux (interrompus pour cause de changement de personnel au sein de la cellule exécutive) doivent reprendre prochainement. Pendant cette période transitoire, les dossiers ne sont donc pas encore formellement évalués sur l'aspect qualité (tel que prévu par le Règlement d'ordre intérieur du Comité de direction de l'Instance CFC). Cependant le Comité n'évacue pas cette question pour autant : il émet un jugement global sur le système qualité de l'opérateur en question, sans entrer dans les détails des critères de qualité. Si le positionnement de la certification est accepté, l'opérateur est informé qu'une série de recommandations pourraient être émises a posteriori, une fois que le GT Qualité aura achevé ses travaux sur les indicateurs qualité. Ces recommandations devraient être faites dans un esprit d'amélioration continue et non pas de jugement binaire sur un « critère rempli » ou « pas rempli ».

Le travail de positionnement des nouvelles certifications (une fois la procédure transitoire terminée) sera donc nécessairement plus complexe. Le défi pour le GT est de fournir des indicateurs clairs, sur lesquels le Comité de direction pourra se positionner pour prendre des décisions. Il devra justifier pourquoi il accepte (demande recevable) ou refuse une demande par rapport à un ou plusieurs critère(s) (indiquer les manques, et adresser des recommandations).

L'approche envisagée est de saisir l'opportunité de l'examen de la demande pour faire des recommandations sur le système qualité mis en place par l'opérateur, si des améliorations sont identifiables (par exemple sur la question de la publication des résultats d'audits). Il s'agit donc par ce biais d'améliorer et de renforcer les systèmes d'assurance qualité. L'esprit de la démarche du CFC n'est pas de faire du point 4 (Assurance Qualité) un critère qui justifie le refus d'un dossier – sauf s'il apparaissait

<sup>14</sup> Dispositions transitoires : Art. 20. Par dérogation aux dispositions des articles 12 à 15, en vue de rendre le CFC directement opérationnel, pour autant qu'elles ne portent pas sur un profil de formation développé par le SFMQ, les certifications délivrées avant l'entrée en vigueur du présent accord de coopération par les acteurs visés à l'article 2, § 2, peuvent être positionnées selon une procédure allégée.

que l'opérateur n'a aucun système en place. Il s'agit plutôt d'impulser une dynamique d'amélioration continue.

## La démarche assurance qualité au sein du Consortium de validation des compétences (CVDC)

La Fédération Wallonie-Bruxelles, la Région wallonne et la Commission communautaire française ont conclu, en 2003, un accord de coopération relatif à la validation des compétences. Ce dispositif s'adresse à toute personne de plus de 18 ans disposant de compétences professionnelles et désireuse de les faire reconnaître officiellement et gratuitement en obtenant un Titre de compétence délivré au nom de l'une des trois autorités publiques précitées. Cette reconnaissance est organisée par un Consortium des opérateurs de formation et via des centres de validation mis en œuvre par les 5 institutions publiques de formation : Bruxelles Formation, Actiris, l'Enseignement de promotion sociale (EPS), le Forem, l'Institut de Formation en Alternance des Petites et Moyennes Entreprises (IFAPME) et le Service de Formation des Petites et moyennes entreprises (SFPME).

La mission du CVDC est d'organiser les démarches visant à vérifier la maîtrise des connaissances, des compétences et des aptitudes professionnelles pour obtenir un Titre de compétence reconnu par les partenaires associés. Outre sa mission globale d'assurer l'organisation et la gestion de l'ensemble du processus de validation (coordination de l'offre de validation des compétences, développement du dispositif, suivi des demandes de validation, etc.), le Consortium garantit la qualité du dispositif mis en place, de deux façons. D'une part, il a élaboré une méthode pour traduire les savoir-faire liés à un métier en des référentiels de validation. D'autre part, l'agrément des Centres de validation permet de garantir la fiabilité des Titres de compétence délivrés et reconnus par les gouvernements belges francophones.

### ***Les référentiels de validation***

Le Consortium développe des référentiels de validation des compétences pour des métiers demandés par la Commission consultative et d'agrément (CODA) regroupant les partenaires sociaux francophones et les Services Publics de l'Emploi. Depuis 2012, ces métiers sont déclinés, en amont, en profils métiers et profils formation, par le SFMQ. Ces profils sont le fondement des Commissions de référentiels (COREF) du CVDC. Les COREF s'appuient sur une méthodologie ayant pour objet de définir les critères nécessaires à la vérification de l'acquisition d'une compétence. La première étape est la définition des unités de compétences ou Titres de compétence par métier.

Les référentiels de validation définissent notamment la tâche à réaliser, les conditions de réalisation et la grille d'évaluation de l'épreuve. L'évaluation est réalisée sur base de critères, d'indicateurs et de niveaux de réussite. Ces procédures d'évaluation sont amenées à répondre aux critères de qualité suivants :

- La transparence : tous les candidats reçoivent la même information sur la procédure d'évaluation ;
- L'équité : tous les candidats bénéficient d'une procédure identique d'évaluation, sur base d'un même référentiel d'évaluation des compétences, quels que soient les personnes, le lieu, le temps et le contexte ;
- La validité : les procédures d'évaluation sont rigoureuses.

Lorsque les référentiels de validation sont produits, et ce en fonction des besoins locaux, l'offre correspondante est organisée dans les Centres de validation agréés qui le souhaitent.

Les partenaires sociaux sectoriels participent à la production et à l'actualisation des référentiels de validation des compétences. Cette présence du secteur en amont permet de répondre aux besoins des acteurs de l'entreprise. C'est un gage d'adéquation par rapport au marché de l'emploi. Les partenaires

sociaux sectoriels prennent part aux différentes étapes de la mise en œuvre de la validation des compétences, jusqu'à une présence lors des épreuves.

La démarche qualité du CVDC s'inscrit dans un processus d'amélioration continue. C'est pourquoi une mise à jour des référentiels de validation peut être mise en œuvre sur base des demandes d'amélioration introduites dans une plateforme interactive (VALID).

### ***L'agrément des Centres et la démarche d'amélioration continue***

Lorsque les référentiels de validation sont produits, l'offre de validation correspondante est organisée dans des Centres de validation. Le Centre est garant du dispositif mis en place, de la mise en œuvre de l'épreuve proprement dite sur base du référentiel de validation, de la mise à disposition de l'équipement et du matériel, et de la préparation des postes de travail des candidats. Le Consortium appuie la démarche.

Pour assurer la qualité et l'homogénéité du service, un mécanisme d'agrément de ces Centres (spécifique à chaque métier) a été mis en œuvre. La démarche d'agrément des Centres se base sur les exigences de la norme ISO 9001, sans pour autant aller jusqu'à la certification. Ce sont les gouvernements qui octroient l'agrément sur base de la recommandation des auditeurs externes et suite à un avis des partenaires sociaux. Ceux-ci émanent d'organismes agréés par BELAC<sup>15</sup> et vérifient que les exigences du CVDC et les étapes du processus d'agrément sont respectées. Les Centres sont agréés pour une période de deux ans. Pour être agréé, le Centre de validation passe par quatre étapes : audit interne, épreuve à blanc, revue de Centre, audit externe. L'agrément d'un Centre prouve sa capacité à organiser des épreuves de validation fiables, et participe donc à garantir la qualité du Titre de compétence délivré. Plus de 50 Centres de validation ont obtenu cet agrément.<sup>16</sup>

Outre le processus d'agrément, une revue annuelle permet d'assurer le pilotage du Centre. Tous les processus sont analysés. Elle inclut notamment le rapport annuel d'activités, le plan d'actions et la fixation d'objectifs pour l'année à venir, la mesure des performances (taux de réussite, d'absentéisme...) mais aussi les demandes d'amélioration ou plaintes éventuelles.

#### **Encadré 2.3. Les quatre étapes pour obtenir un agrément**

Avant de recevoir l'agrément, le Centre de validation passe par les quatre étapes suivantes :

1. L'audit interne : Il s'agit d'une première « prise de température ». Il a pour objectif de s'assurer que le Centre est prêt à organiser des épreuves de validation des compétences.
2. L'épreuve à blanc : Elle consiste à tester l'épreuve de validation correspondant au Titre de compétence concerné et permet de s'assurer que le Centre de validation dispose de toutes les ressources nécessaires (humaines et matérielles).
3. La revue de centre : Elle a pour objectif de prendre en compte les suggestions d'amélioration des étapes précédentes (audit interne et épreuve à blanc), de mettre à jour le plan d'actions établi lors de la demande d'agrément et de préparer l'audit externe.

<sup>15</sup> Depuis 2006, BELAC est la structure belge d'accréditation des organismes d'évaluation de la conformité. BELAC atteste de la compétence de l'organisme à exécuter des tâches spécifiques d'évaluation de la conformité.

<sup>16</sup> Deux CISP sont site externe d'un Centre de validation agréé : T'Event, adossé au Forem, pour les métiers liés aux arts de la scène et de l'événement, et le CESEP, adossé à l'IFAPME, pour le métier d'employé administratif.

4. L'audit externe : Il a pour but de faire certifier la cohérence de l'organisation du Centre par un organisme de certification indépendant. Si le Centre devait essayer un refus, il dispose d'un recours auprès d'une commission de recours.

## La démarche assurance qualité du Forem

Le Forem est le service public wallon de l'Emploi et de la Formation professionnelle. Ses missions principales sont axées autour de l'accompagnement des demandeurs d'emploi en vue de leur insertion sur le marché du travail et de l'offre de services auprès d'employeurs. Sur la base des missions qui lui sont assignées, il endosse tantôt le rôle d'opérateur, tantôt celui de régisseur. Son rôle d'opérateur consiste à mettre en œuvre ses missions en les exerçant directement. Celui de régisseur consiste à assumer une mission de coordination, d'intégration, de stimulation et d'appui vis-à-vis des différents opérateurs membres de son réseau ou à confier, sous son contrôle, l'exécution de tâches résultant de ses missions organiques ou déléguées à un opérateur externe plutôt que de l'exécuter lui-même. Le Forem est également un partenaire dans la validation des compétences<sup>17</sup>.

Au niveau de sa gouvernance, le Forem est organisé en quatre territoires et un siège central. Ses collaborateurs sont répartis sur plus de 170 sites en Wallonie. Il s'appuie sur un réseau de 24 centres de compétence situés dans des pôles dédiés spécifiquement à leur domaine d'activité. Ses partenaires incluent entre autres : les Missions régionales pour l'emploi (MIRE), la Fédération des Centres Publics d'Action Sociale (CPAS), les Régies des quartiers et l'Agence pour une Vie de Qualité (AVIQ), les Centres d'Insertion Socioprofessionnelle (CISP)<sup>18</sup>, etc. Le Forem collabore en outre régulièrement avec l'IFAPME, Bruxelles Formation ou le Consortium de validation des compétences (CVDC).

### **Les grands principes guidant l'assurance qualité au sein du Forem**

Le Forem (via Forem Formation) est certifié ISO 9001 depuis le début des années 2000. Il a maintenu sa certification depuis lors. Dans le domaine des démarches d'assurance qualité, le contrat de gestion 2017-2022<sup>19</sup> spécifie les engagements suivants du Forem :

- Mise en œuvre et poursuite d'une culture d'évaluation via des indicateurs, des analyses ou évaluations qualitatives.
- Transparence et communication : le Forem s'engage à veiller à l'accessibilité, à la compréhension et à sa lisibilité de son action et de son offre de services par l'ensemble du public cible.
- Gestion et reconnaissance des compétences : poursuite du développement de la reconnaissance des compétences acquises en formation en vue de valoriser les qualifications et de les certifier ainsi que de développer la formation à distance. Le Forem s'engage aussi à veiller à ce que les compétences reconnues et/ou certifiées par lui-même ou d'autres

<sup>17</sup> Depuis 2012, la direction des politiques transversales du Service Public de Wallonie assure la gestion d'une subvention relative à la Validation des Compétences.

<sup>18</sup> Cela concerne les CISP qui ont signé un contrat de coopération avec le Forem au regard du décret du 12 janvier 2012 relatif à l'accompagnement individualisé des demandeurs d'emploi et au dispositif de coopération pour l'insertion.

<sup>19</sup> [https://www.leforem.be/MungoBlobs/1391423804365/20170131\\_Contrat\\_de\\_gestion\\_2017\\_2022\\_du\\_FOREM,0.pdf](https://www.leforem.be/MungoBlobs/1391423804365/20170131_Contrat_de_gestion_2017_2022_du_FOREM,0.pdf)

opérateurs soient capitalisables dans le cadre de toutes les formations suivies au sein du Forem ou auprès des opérateurs impliqués dans le SFMQ<sup>20</sup>.

Les rôles, responsabilités, champs d'intervention du Comité d'audit sont réglés par la charte d'audit interne approuvée par le Comité de Gestion. Le Comité d'audit est composé du Président, du Vice-Président du Comité de Gestion et de deux membres experts indépendants.

### **Les piliers de l'approche qualité**

L'approche « qualité » du Forem repose sur plusieurs piliers et outils tels que le bilan de compétences, les référentiels et la validation de compétences.

#### *Le bilan de compétences*

L'identification contrôlée des compétences portées par les demandeurs d'emploi constitue un enjeu important dans le cadre du contrat de gestion 2017-2022. Les outils d'identification contrôlée des compétences incluent notamment les screenings et les tests d'identification des compétences en langues. Dans le cadre d'un screening, le candidat complète un dossier personnel et répond à un questionnaire technique portant sur un métier. Il est accessible à distance. Un entretien individuel clôture le dispositif.

#### *Les référentiels*

Les actions du Forem s'articulent autour de deux référentiels : le référentiel métier commun aux partenaires Synerjob<sup>21</sup> (ROME V3/COMPETENT) et le référentiel métiers et compétences (Dictionnaire des métiers et compétences utilisé par le Forem, dit DIMECO).

#### *La reconnaissance des compétences acquises en formation*

Plusieurs formations « métier » organisées par le Forem sont constituées d'épreuves pratiques dont la réussite donne droit à un CéCaf (Certificat de Compétences Acquisées en Formation), c'est-à-dire une reconnaissance interne officielle des compétences au terme de la formation. Le Forem, l'IFAPME et Bruxelles Formation travaillent parallèlement ensemble sur un projet de certification unique (couvrant au minimum les niveaux 3, 4, 5 du Cadre Européen de Certifications).

## **La démarche assurance qualité de l'IFAPME**

L'Institut wallon de Formation en Alternance et des indépendants et Petites et Moyennes Entreprises (IFAPME) est un organisme d'intérêt public subventionné par la Wallonie. La mission principale de l'IFAPME est de proposer des formations à des métiers dans divers secteurs professionnels. Ces formations sont organisées sur le principe de l'alternance (formation théorique délivrée dans les centres IFAPME, formation pratique en entreprise). Les formations sont dispensées dans les 16 implantations des centres du réseau à travers la Wallonie. Aux côtés de chaque centre, un Service IFAPME accompagne les entreprises et les apprenants engagés dans une formation en alternance. L'IFAPME est, à l'instar du Forem et de Bruxelles Formation, également un partenaire dans la validation des compétences.<sup>22</sup>

<sup>20</sup>Le Forem veille à établir des rapprochements avec les démarches de Certification Par Unités (CPU) organisées par l'enseignement ainsi qu'avec les différents cadres de référence sectoriel.

<sup>21</sup>L'ASBL Synerjob a été créée en 2007 pour renforcer les synergies entre ACTIRIS, l'ADG, Bruxelles Formation, le Forem et le VDAB et aborder les défis des marchés de l'emploi régionaux de manière plus efficace.

<sup>22</sup> Depuis 2012, la direction des politiques transversales du Service Public de Wallonie assure la gestion d'une subvention relative à la Validation des Compétences.

### **Les grands principes guidant l'assurance qualité au sein de l'IFAPME**

Le travail de l'IFAPME s'organise sur la base d'un contrat de gestion signé entre ce dernier et les autorités de tutelle. Chaque contrat de gestion successif définit un plan d'entreprise et des plans d'action sont élaborés par direction et par service. Des conventions bilatérales sont conclues avec chaque centre de formation collaborant avec l'IFAPME. En termes de suivi, un rapport d'exécution du contrat de gestion accompagné du tableau de bord annuel des indicateurs du suivi du contrat de gestion doit être rédigé. Les résultats des évaluations sont analysés et peuvent donner lieu à des propositions d'amélioration.

Le Contrat de gestion 2017-2022 de l'IFAPME<sup>23</sup> établit les orientations stratégiques, les objectifs et actions prioritaires suivantes : l'accueil, l'orientation et l'encadrement des apprenants avec un point d'attention pour les candidats à l'alternance ;le développement d'une offre de formation (évolutions technologiques et réglementaires des métiers, défis sociétaux et environnementaux, métiers en pénurie) ;la prévention des abandons et des ruptures ;l'insertion professionnelle des apprenants et la certification ;la mise en place d'une véritable stratégie d'approche des entreprises, partenaires de la formation en alternance ;les collaborations avec les secteurs professionnels, le Forem, les centres de compétence, les acteurs de l'alternance et les acteurs institutionnels.

La mise en œuvre du Contrat de Gestion est analysée et évaluée en permanence dans le cadre d'une Charte d'audit interne (approuvée le 25 septembre 2008) par le Comité de Gestion de l'IFAPME. L'audit interne aide l'IFAPME à atteindre ses objectifs, définis par le Gouvernement, dans le cadre du Contrat de Gestion mais aussi de lettres de mission et plans opérationnels de ses mandataires et des priorités politiques complémentaires. L'Audit interne est un processus exercé conjointement par le management (Direction générale, responsables hiérarchiques) et tous les collaborateurs. Son objectif principal est de donner une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'IFAPME en tant qu'organisation (atteinte des missions, efficacité dans utilisation des ressources, fiabilité des flux d'information, respect du cadre légal externe et des règlements internes, protection des actifs)<sup>24</sup>.

L'approche « qualité » de l'IFAPME repose en outre sur plusieurs piliers et outils, comme les normes ISO et Qfor.

### **Les normes ISO et Qfor**

L'IFAPME a obtenu la certification ISO 9001 depuis 2014 pour les formations de chef d'entreprise et depuis 2017 pour les formations en apprentissage. La certification est actuellement en voie de renouvellement. L'auditeur externe a commencé des travaux qui devraient être clôturés vers octobre 2020. En interne, la valeur ajoutée de la certification est clairement perçue. Pour le renouvellement, l'IFAPME souhaite se diriger vers plus d'harmonisation afin d'utiliser la norme pour soutenir de façon encore plus poussée et informer les processus d'amélioration continue de la qualité (y compris au niveau de la formation continue). L'engagement de l'IFAPME dans un processus de certification ISO est globalement perçu comme une expérience positive en interne. Cette démarche n'est cependant pas nécessairement transposable à tous les opérateurs. Selon notre interlocutrice, « le succès dépend aussi beaucoup de la façon dont la direction porte la démarche. On ne doit pas avoir la norme pour la norme. Cela n'est pas une fin en soi ».

En plus de la norme ISO pour les formations précitées, l'ensemble des Centres de formation du réseau IFAPME ont inscrit leurs catalogues de formations continues dans une démarche qualité. Tous les Centres du Réseau ont obtenu le label Qfor en formation continue.

<sup>23</sup>Pour plus de détails, voir [https://www.ifapme.be/sites/default/files/2019-06/IFAPME\\_contrat-gestion-2017-2022.pdf](https://www.ifapme.be/sites/default/files/2019-06/IFAPME_contrat-gestion-2017-2022.pdf)

<sup>24</sup>Pour plus de détails, voir [https://www.ifapme.be/sites/default/files/2019-06/charte-audit-interne-2018\\_ifapme.pdf](https://www.ifapme.be/sites/default/files/2019-06/charte-audit-interne-2018_ifapme.pdf)

### Encadré 2.4. Le label Qfor développé pour et avec les organismes de formation au niveau européen

Le label Qfor a été développé spécifiquement pour les organisations actives dans le secteur de la formation (formation, coaching, renforcement des compétences, e-learning, etc.) et de la consultance (services de conseil, accompagnement, coaching, screening, outplacement, intérim, etc.) au niveau européen dans le cadre du programme d'étude Leonardo. C'est un label modulaire dans le sens où l'organisme peut choisir d'être audité sur base de la satisfaction des clients (module « ClientScan ») ou sur ses procédures internes (module « ProcessScan »). Il est également possible d'ajouter des modules supplémentaires si nécessaire.

Dans un premier temps, l'organisme doit fournir des données via un outil disponible en ligne. Pour le module « ClientScan », l'organisme fournit la liste de ses « clients », pour qu'un auditeur externe réalise des interviews. Pour le module « ProcessScan », l'organisme décrit ses processus internes, qu'il doit pouvoir démontrer lors de la visite d'audit. Dans un deuxième temps, une visite d'audit est réalisée. Pour le module client, l'auditeur remet son avis basé sur l'enquête de satisfaction et vérifie l'exhaustivité de la liste des clients fournie. Pour le module processus, l'auditeur réalise des contrôles liés aux dossiers afin de vérifier l'adéquation avec la norme et établit le rapport de visite. L'audit peut être « réussi », auquel cas l'organisme obtient une certification valable trois ans, « pas réussi » auquel cas la certification n'est pas délivrée mais l'organisme peut prendre, dans un délai imparti, des mesures correctives qui seront évaluées lors d'un audit de suivi, ou « réussi moyennant conditions » auquel cas l'organisme obtient la certification mais doit modifier certains aspects. Ces modifications sont ensuite examinées lors d'un audit intermédiaire.

Pour le module processus, 25 indicateurs sont analysés, qui couvrent les domaines suivants : réalisation des projets de formation, ressources humaines et matérielles, fonctionnement interne (organisation et qualité). Pour le module client, ces derniers sont interrogés sur 10 aspects concernant leur perception de l'organisme et du service dont ils ont bénéficié, et leur degré de satisfaction.

Le résultat de l'audit se traduit par différents niveaux de certification : bronze, silver, gold et platinum (bon, très bon, excellent, au-delà des espérances) et par un classement entre organismes. Ce classement peut permettre aux organismes de se situer par rapport aux autres acteurs. Les résultats de l'audit sont consignés dans un rapport d'audit public, et peuvent être utilisés par les organismes pour leur communication.

## La démarche assurance qualité dans l'Enseignement de Promotion sociale (EPS)

L'Enseignement de Promotion sociale (EPS) s'inscrit dans la dynamique de l'éducation tout au long de la vie en Belgique francophone. En 2020, le secteur compte 160 établissements sur le territoire de la Fédération Wallonie-Bruxelles. L'EPS offre aux adultes, aux parcours souvent très diversifiés, un large éventail de formations organisées de façon souple et modulaire, de niveau enseignement secondaire ou supérieur, au terme desquelles il délivre des titres reconnus (certificats et diplômes). Il répond à des besoins variés : initiation, qualification, perfectionnement, recyclage, reconversion, spécialisation, épanouissement personnel.

### **Les grands principes guidant l'assurance qualité au sein de l'EPS**

La « démarche qualité » est définie au sein de l'EPS comme une « manière pour un établissement de progresser en matière de gestion de la qualité par des actions collectives animées sous la responsabilité

de la direction ». <sup>25</sup> De grands principes guident les établissements dans le développement d'une « culture qualité » (voir Encadré 2.5).

### Encadré 2.5. La culture qualité de l'enseignement de promotion sociale

La culture qualité de l'EPS se décline au travers de grands principes tels que:

- une dynamique de formation tout au long de la vie s'adressant à des publics diversifiés et aux parcours différents ;
- l'ouverture aux autres et aux changements ;
- un parcours d'études souple et personnalisé grâce à la modularisation ;
- la reconnaissance de toutes les capacités acquises ;
- l'orientation et la guidance ;
- la remédiation ;
- les programmes officiels exprimés en termes de capacités ;
- la citoyenneté active ;
- la capitalisation, source de mobilité des étudiants ;
- l'expertise actualisée des chargés de cours ;
- la formation en cours de carrière des personnels ;
- l'ouverture aux nouvelles technologies ;
- la mise en place de partenariats.

En se basant sur ces grands principes et en cohérence avec les projets éducatifs existants, les établissements définissent eux-mêmes leurs propres objectifs qualité.

Source : Guide pour l'enseignement de promotion sociale - gestion de la qualité - 2009 (mise à jour février 2015). Disponible sur : <http://www.enseignement.be/index.php?page=27201&navi=3676>

La démarche qualité vise à intégrer une pratique réflexive sur les forces, faiblesses, opportunités et risques de l'établissement, dans une perspective d'une amélioration continue. Cette « dynamique qualité » s'étend à tous les niveaux (secondaire et supérieur) de l'Enseignement de Promotion sociale et aspects de fonctionnement (prestations, gestion, mesures...) d'un établissement (EPS, 2009).

L'EPS offrant des formations de niveau secondaire et supérieur, le processus d'assurance qualité relève de deux logiques : (i) une démarche d'évaluation mise en œuvre par le Service général de l'Inspection pour l'enseignement fondamental, secondaire, spécialisé et de promotion sociale ; (ii) une démarche d'évaluation des programmes d'enseignement supérieur, mise en œuvre par l'Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur. La première démarche est décrite dans l'Encadré 2.6 (la seconde n'étant pas pertinente pour le secteur CISP, elle n'est pas détaillée).

<sup>25</sup><http://www.enseignement.be/index.php?page=27201&navi=3676>

## Encadré 2.6. Le système d'évaluation et de contrôle de la qualité dans l'EPS

### L'évaluation et le contrôle du niveau des études des enseignements secondaire et supérieur par le Service de l'inspection

Dans le cadre des missions du Service d'Inspection de l'Enseignement de Promotion sociale (EPS) et de l'Enseignement à distance fixées à l'article 7 du décret du 8 mars 2007 relatif au Service général de l'Inspection, ce service est chargé de l'évaluation et du contrôle du niveau des études de l'EPS.

Le plan d'actions défini pour 2016-2022 par le Service d'Inspection poursuit trois objectifs en vue de soutenir, de promouvoir et d'améliorer la qualité et la cohérence des pratiques liées à l'application des dossiers pédagogiques et mises en œuvre dans l'enseignement de promotion sociale :

- Suivi des constats : évaluer l'état d'avancement des pratiques liées à l'application des dossiers pédagogiques suite aux constats posés précédemment dans les rapports d'inspection ;
- Évaluation et contrôle : évaluer et contrôler le niveau des études et l'application des dossiers pédagogiques ;
- Diffusion d'information et de conseils en lien avec les constats posés lors de l'évaluation et du contrôle du niveau des études.

Les évaluations et contrôles sont menés sur la base d'un référentiel qui se décline en quatre dimensions (relatives aux étudiants, enseignants, programmes et ressources) liées aux pratiques attendues. Les moyens d'investigation utilisés par les inspecteurs pour valider la présence des indicateurs du référentiel consistent en :

- Entretiens avec les personnels de direction, d'éducation, les chargés de cours ou les étudiants,
- Consultation de documents probants ;
- Visites en classe.

À la suite de l'évaluation et du contrôle du niveau des études d'un établissement, chaque pouvoir organisateur et chaque chef d'établissement reçoit un rapport d'inspection qui comprend notamment :

- Les objectifs et les thématiques visés (suivi, évaluation et contrôle des études, information et conseils) ;
- L'identification des pratiques conformes, des bonnes pratiques, des pratiques d'évaluation, des améliorations apportées et des pratiques non conformes au regard de différentes thématiques du référentiel d'évaluation et de contrôle ;
- La mise en évidence des pratiques à améliorer.

Source : <http://www.enseignement.be/index.php?page=27246&navi=3677>

### ***Un guide qualité pour aider les établissements à mettre en place la gestion de la qualité***

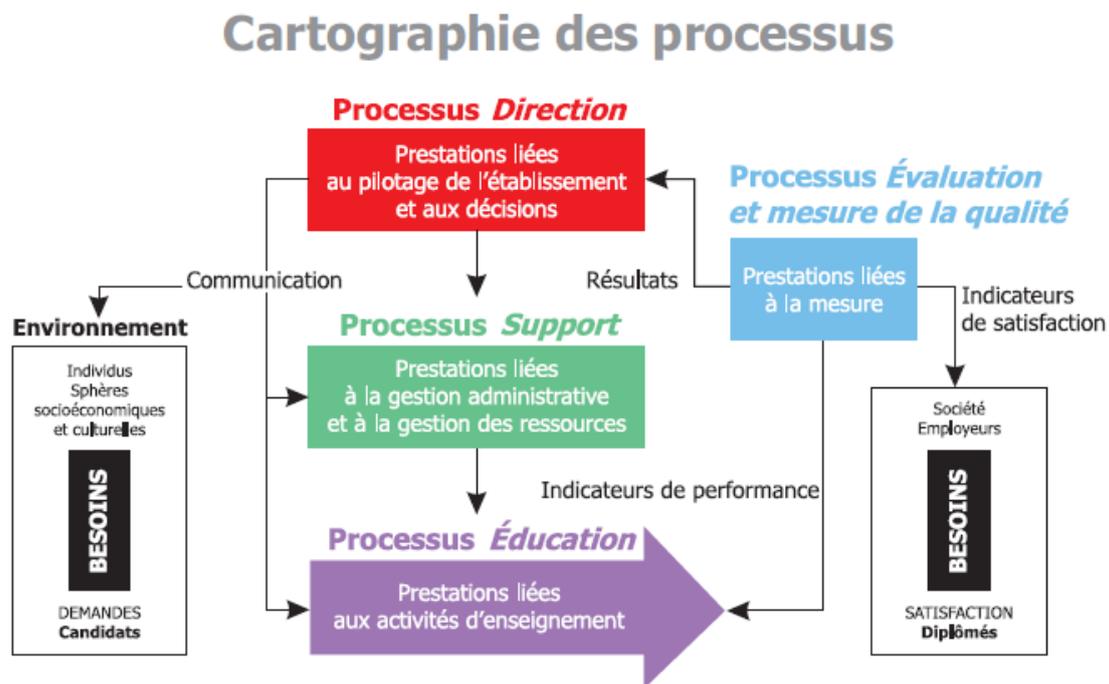
La formalisation de la recherche de la qualité passe par une démarche qui suscite parfois des interrogations dans un secteur d'activité comme l'enseignement (par exemple, la pertinence du transfert de normes en provenance du monde industriel vers le monde éducatif, la nécessité d'un contrôle externe, etc.). Pour faciliter l'adhésion à la démarche, le Conseil général de l'EPS a chargé un groupe de travail de doter les établissements d'enseignement de promotion sociale d'outils permettant d'initier et de développer des démarches qualité selon un même canevas.

Les objectifs du Conseil général en matière de qualité sont les suivants :

- Intégrer l'EPS dans une démarche qualité ;
- Promouvoir la démarche qualité dans les établissements d'EPS des niveaux secondaire et supérieur ;
- Répondre aux prescrits légaux en matière de qualité ;
- Accompagner les établissements dans le développement de leur démarche qualité en vue d'une amélioration continue, en proposant des outils d'analyse et d'évaluation ;
- Accompagner les établissements pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur menée par l'AEQES.

Le Groupe de travail Qualité a élaboré un guide conçu comme un support pour ouvrir le dialogue entre différentes parties prenantes de l'enseignement de promotion sociale sur l'amélioration des actions d'enseignement et de formation dispensées par les établissements et sur l'amélioration des aspects organisationnels. Le guide propose des outils en relation avec les quatre processus majeurs identifiés dans le système de gestion de tout établissement et couvrent l'ensemble des activités et des services prestés (Graphique 2.1).

Graphique 2.1. Quatre processus majeurs dans le système de gestion de tout établissement



Source : Guide pour l'enseignement de promotion sociale - gestion de la qualité - 2009 (mise à jour février 2015), p.4. Disponible sur : <http://www.enseignement.be/index.php?page=27201&navi=3676>

La diffusion et l'accompagnement des établissements dans l'utilisation du guide ont commencé fin 2009. Ce guide fait l'objet d'une démarche d'enrichissement et d'évaluation supervisée par le *Conseil général*. Les outils présents dans le Guide Qualité (et notamment dans le chapitre 5) peuvent être utilisés tels qu'ils sont présentés ou adaptés pour mettre en place une procédure, analyser un mode de

fonctionnement, mesurer les perceptions, réguler des pratiques. Ils sont regroupés en deux catégories d'outils : (1) d'une part ceux qui portent sur l'évaluation de la satisfaction des parties prenantes (qualité perçue), par exemple les questionnaires, les entretiens individuels ou de groupe ; (2) d'autre part ceux qui portent sur l'évaluation des performances (qualité réalisée), par exemple tableaux de bord, etc. Le guide propose également un glossaire très utile, rappelant que la « gestion de la qualité » utilise un jargon qu'il convient d'explicitier, notamment quand une organisation utilise une démarche qualité pour la première fois. Le glossaire propose des définitions plus précises des principaux termes et notions utilisées.

## La démarche assurance qualité de Bruxelles Formation

Dans la région de Bruxelles Capitale, Bruxelles Formation est l'organisme public chargé de la formation professionnelle des demandeurs d'emploi et des travailleurs francophones. Il dépend de la Commission communautaire française – COCOF. Bruxelles Formation a deux missions principales : opérateur de formation<sup>26</sup> et régisseur de la formation professionnelle<sup>27</sup> en Région bruxelloise. Il est également partenaire dans la validation des compétences. Les équivalents néerlandophone et wallon de Bruxelles Formation sont respectivement le VDAB Brussel et le Forem.

### **Les grands principes guidant l'assurance qualité au sein de Bruxelles Formation**

Le contrat de gestion de Bruxelles Formation<sup>28</sup>, pour la période 2017-2022, fixe les engagements du Gouvernement francophone bruxellois en termes de subvention et autres engagements (non financiers), et ceux de Bruxelles Formation chargé de l'organisation, de la régie et de la gestion de la formation professionnelle à Bruxelles.

Au sein de Bruxelles Formation, un service qualité, composé de deux personnes, accompagne la démarche qualité de l'organisme. Bruxelles Formation s'inscrit dans un processus d'amélioration continue (certification ISO 9001) et de satisfaction des usagers. L'amélioration continue de la qualité de l'offre (accueil, formation, validation et certification) repose notamment sur les principes suivants :

- L'amélioration de la satisfaction des usagers (demandeurs d'emploi, travailleurs et entreprises) et partenaires par le maintien de la certification ISO 9001 et sa mise à jour (ISO 9001:2015)<sup>29</sup> et l'analyse de l'opportunité d'une certification complémentaire (Qfor) ;
- La poursuite d'une démarche inclusive en matière de diversité ;
- L'anticipation des besoins et des risques afin de maintenir et renforcer la fonctionnalité et la motivation et le bien-être au travail du personnel ;
- La formation continue et le développement des compétences du personnel au regard de l'évolution des métiers et des publics usagers ;

<sup>26</sup> Bruxelles Formation délivre des formations, seul, ou en collaboration avec les autres acteurs de la formation professionnelle. Bruxelles Formation organise à lui seul plus de 300 formations, offertes via ses centres de formation. L'organisme propose également des formations de base et des remises à niveau centrées sur le projet professionnel ainsi que des formations pour les entreprises.

<sup>27</sup> Bruxelles Formation développe plus de 200 formations avec des partenaires (Organismes d'Insertion socioprofessionnelle, l'Enseignement de Promotion sociale, les Organismes spécialistes de la personne en situation de handicap, les Centres de référence professionnelle, les Pôles Formation Emploi). Une convention, qui offre un gage de qualité au niveau de la formation, est passée entre le partenaire dispensant la formation et Bruxelles Formation.

<sup>28</sup> [https://www.bruxellesformation.brussels/wp-content/uploads/2019/06/contrat\\_gestion\\_web.pdf](https://www.bruxellesformation.brussels/wp-content/uploads/2019/06/contrat_gestion_web.pdf)

<sup>29</sup> Certifié ISO 9001 depuis 2012, Bruxelles Formation a maintenu sa certification depuis lors.

- Le renforcement des outils de contrôle de gestion. Ces outils devront systématiquement permettre de renforcer : l'accessibilité de la formation, la simplification administrative et l'innovation pédagogique, etc.

### **Projet entre Bruxelles Formation et certains OISP sur la certification de formations qualifiantes**

Initié dans sa phase préliminaire (pré-projet) en décembre 2018, les origines de ce projet mené par Bruxelles Formation pour la certification des formations qualifiantes par des partenaires conventionnés (incluant notamment des OISP) remontent en réalité à la fin des années 2000. À l'époque, des OISP ont exprimé le souhait de permettre à leurs stagiaires de bénéficier d'un accès à la certification, dans la mesure où une partie importante d'entre eux était infra-scolarisée (ne disposant dès lors souvent d'aucun certificat de l'enseignement scolaire obligatoire). Ce désir émanant des OISP a été appuyé par une forte volonté politique de voir toutes les formations qualifiantes délivrer des certifications (les formations de base et d'alphabétisation, les formations Français Langue Étrangère, les filières d'orientation et les formations aux niveaux 1 à 3 du CFC, dites pré-qualifiantes, ne sont donc pas concernées par cette démarche). Bruxelles Formation, en sa qualité de régisseur de la formation professionnelle, s'est engagé sur le dossier, en rédigeant par exemple des outils méthodologiques et pédagogiques en partenariat avec des acteurs de terrain, en développant des référentiels mutualisés avec d'autres opérateurs – Forem et IFAPME notamment<sup>30</sup> – et en établissant des relations et un cadre de travail commun avec plusieurs OISP au cours des dix dernières années.

Plus récemment, l'Accord de Coopération sur le Cadre Francophone des Certifications (CFC) (adopté en janvier 2015) a constitué un jalon important permettant à Bruxelles Formation d'établir les contours de son projet avec les OISP. L'Article 2 de l'Accord prévoit le positionnement des certifications professionnelles (reconnues et validées) par des institutions publiques reconnues comme autorités compétentes (telles que Bruxelles Formation) ou par des institutions subventionnées pour remplir des missions d'intérêt public (tels les OISP). En pratique, cela signifie que des certifications professionnelles peuvent être délivrées au nom des autorités compétentes (ici, Bruxelles Formation) par des organismes de formation reconnus par ces institutions publiques (ici, les OISP mais pas exclusivement - des formations sectorielles sont également concernées), et aussi que les autorités compétentes sont invitées à mettre en place un mécanisme et des conventions avec chacun des partenaires concernés et à en informer l'instance de pilotage du CFC<sup>31</sup>. Cette démarche certificative n'est pas obligatoire, les OISP sont libres de décider s'ils souhaitent s'impliquer ou non dans le processus. À ce jour, sur la cinquantaine d'OISP établis en région bruxelloise, dont une vingtaine offrant une formation qualifiante, une quinzaine d'entre eux est rentrée en partenariat avec Bruxelles Formation pour la délivrance de certification.

Bruxelles Formation collabore donc avec ses partenaires pour la mise en œuvre du dispositif, qui vise à évaluer et à certifier les compétences acquises au terme d'une formation référencée à un métier. Celles-ci sont regroupées en unités d'acquis d'apprentissage et sont évaluées par une ou plusieurs épreuves normatives (mises en situation professionnelle). La certification précise les unités d'acquis d'apprentissage réussies par rapport à l'ensemble des unités d'acquis d'apprentissage référencées au métier.

Deux cas peuvent être distingués. Lorsque les compétences professionnelles visées sont définies au sein de profils métier et de formation du SFMQ, ceux-ci constituent la norme en matière d'intitulé de la certification, de définition des unités d'acquis d'apprentissage et d'évaluation des compétences. Bruxelles Formation et ses partenaires introduisent dans ce cas auprès du SFMQ les demandes d'avis de conformité

<sup>30</sup> Depuis plusieurs années, Bruxelles Formation collabore avec le Forem et l'IFAPME, dans le cadre du CVDC, sur la question de la mutualisation de leurs référentiels et des processus de certifications. L'objectif est d'aboutir à terme à une approche de certification unique.

<sup>31</sup> Voir l'extrait de la note envoyée par Bruxelles Formation en septembre 2019 en Annexe E.

des profils de certification associés aux profils visés. Lorsqu'une certification n'est pas liée à des profils SFMQ, Bruxelles Formation co-construit le référentiel avec ses partenaires, et met en œuvre des procédures qualité (norme ISO 9001 : 2015) garantissant que les référentiels de formation soient rédigés en termes d'acquis d'apprentissage et qu'un cadre normatif d'évaluation de ces acquis d'apprentissage (tâches, critères et indicateurs...) soit défini et mis en œuvre.

Sur base du contexte et éléments favorisants ci-dessus, Bruxelles Formation a défini les objectifs et le cadre de travail du projet en partenariat avec le secteur des OISP (et donc avec la FeBISP). Les parties prenantes ont convenu de l'objectif général du projet qui est de soutenir l'évolution des OISP vers la certification liée à leur offre de formation qualifiante et entraîner ceux-ci vers l'ensemble des mécanismes de reconnaissance des acquis de formation et des effets de droits qui sont développés pour l'ensemble des certifications professionnelles. Le mandat de Bruxelles Formation dans le cadre de ce type de projet est reflété dans le plan de formation 2020 de la COCOF et dans le Contrat de gestion de Bruxelles Formation (2016-2021<sup>32</sup>).

Après une phase exploratoire<sup>33</sup> lancée fin 2018, le projet est entré dans une phase pilote en 2019, menée en principe jusqu'à fin 2020<sup>34</sup>. Celle-ci a pour but d'accompagner la mise en œuvre et d'évaluer le processus de certification qualifiante avec un premier groupe d'opérateurs (concernant 4 métiers<sup>35</sup> et 7 groupes de stagiaires en formation). Les axes de travail portent principalement sur la mise en place et l'application des mécanismes de conventionnement et de qualité, et sur le développement et la mise en œuvre des référentiels d'évaluation et de certification. Le travail est mené sur une base concertée et volontaire de la part des opérateurs<sup>36</sup>.

Un cadre qualité a été mis en place pour le bon fonctionnement de la collaboration. Il comporte plusieurs éléments inspirés du système de gestion de la qualité propre à Bruxelles Formation :

- Convention annuelle conclue entre Bruxelles Formation et chaque partenaire décrivant l'action de formation, notamment en termes d'intitulé, de programme de formation (acquis d'apprentissage organisés en unités d'acquis d'apprentissage) et de modalités d'évaluation par unité ;
- Convention relative à l'évaluation et à la certification des compétences via une démarche qualité signée entre Bruxelles Formation et chaque partenaire conventionné pour une durée indéterminée ;
- Démarche qualité centrée sur l'évaluation normative au sein des formations qualifiantes en partenariat ;

---

<sup>32</sup> Ce dernier offre un cadre d'action qualité, confirmant les responsabilités de Bruxelles Formation en tant qu'opérateur de formation, régisseur de l'offre de formation professionnelle et autorité compétente en matière de certification des compétences et acquis de l'apprentissage. L'axe 3 du document porte sur la mission de régie, spécifiant que Bruxelles Formation est garant de la qualité des formations et de la certification pour l'ensemble de l'offre de formation qualifiante.

<sup>33</sup>Phase de discussions préparatoires assez longue visant l'adhésion du secteur et des opérateurs incluant de nombreuses communications, concertations, efforts de formation, soutien méthodologique (par l'équipe de Bruxelles Formation) aux opérateurs dans leur évolution vers une démarche référentielle.

<sup>34</sup>À confirmer compte tenu de retards rencontrés au cours des derniers mois en lien avec la pandémie.

<sup>35</sup> Technicien Support PC Réseaux, Installateur Électricien Résidentiel, Cuisinier travaillant seul et Premier chef de rang.

<sup>36</sup> Une incitation est notamment liée au SFMQ qui conditionne le maintien des intitulés de formation à un avis de conformité par rapport aux profils de formation adoptés par les gouvernements.

- Procédure d'audit sur l'évaluation et la certification des acquis au sein des partenaires conventionnés ;
- Utilisation de documents de référence (référentiels d'évaluation, grilles d'évaluation, profil de certification...) agréés par Bruxelles Formation ;
- Utilisation d'une base de données centralisée qui soutient la gestion administrative de la certification des compétences.

Pour le développement du processus qualité, au début du processus de partenariat, les OISP se sont demandé s'ils souhaitent entamer un travail spécifique au secteur et repartir de zéro, ou bien construire à partir de ce qui existait chez Bruxelles Formation. La décision a été prise de partir de l'existant, mais de l'adapter au secteur OISP. En particulier, la démarche qualité requise pour faire part du dispositif se concentre uniquement sur l'évaluation, et les OISP conservent leur liberté quant au contenu de la formation et à l'approche pédagogique adoptée.

Il est également important de rappeler que lorsqu'un audit est réalisé, celui-ci porte sur les modalités d'évaluation d'une formation, et non sur l'opérateur. En effet, l'audit a pour objectif de s'assurer de la conformité de l'activité d'évaluation et de certification des acquis d'apprentissage à la démarche qualité centrée sur l'évaluation. Ces audits, qui devraient avoir lieu tous les trois ans, porteront sur l'utilisation des référentiels d'évaluation, et sur l'organisation des épreuves certificatives. Ils auront pour but d'identifier d'éventuels écarts entre les engagements pris entre Bruxelles Formation et les OISP et les pratiques sur le terrain, dans un principe d'amélioration continue. Les partenaires auront connaissance des différents points audités en amont de la visite. Ces points sont listés dans l'Encadré 2.7. Le premier audit est prévu pour octobre 2020.

### Encadré 2.7. Éléments vérifiés lors des audits qualité dans le cadre des partenariats entre Bruxelles Formation et certains OISP

- Existence d'un dossier individuel du stagiaire comprenant au minimum le document « dossier stagiaire / Certification », la ou les grilles d'évaluation et le document de fin de formation
- Mise en œuvre du référentiel (respect des unités d'acquis d'apprentissage, des épreuves d'évaluation, des équipements)
- Éléments critiques du référentiel à respecter (à préciser selon le produit de formation)
- Informations communiquées sur les modalités d'évaluation
- Informations communiquées sur les modalités de déroulement de l'épreuve et les critères d'évaluation, y compris les consignes de l'épreuve
- Utilisation conforme des grilles d'évaluation individuelles
- Mise en œuvre conforme du processus de délibération et de décision
- Mise en œuvre des actions de renforcement et de seconde passation des épreuves selon les modalités définies par l'opérateur
- Mise en œuvre conforme du processus de suivi pédagogique et de décision quant à la poursuite du parcours
- Utilisation conforme du document de fin de formation (par exemple, signature de la direction de l'opérateur, ...)
- Cohérence entre le document de fin de formation et les enregistrements des certificats dans l'application dédiée (vérification de minimum 3 stagiaires)

Les premières certifications ont été délivrées fin 2019 (métier Technicien Support PC Réseaux). Les formations visées en 2020 et 2021 (13 formations qualifiantes associant 19 partenaires conventionnés, dont 17 OISP) sont reprises dans le Tableau 2.1. Ces informations se basent sur la note de Bruxelles Formation au Comité de pilotage du CFC de septembre 2019 (pour plus de détails, voir Annexe E). À l'issue de la phase pilote, une évaluation du projet sera conduite. Le calendrier initial était d'avoir les conclusions de l'évaluation disponibles en décembre 2020 afin d'ajuster certains éléments du projet, si nécessaire, et d'ensuite le généraliser à partir de 2021. En raison des retards rencontrés dus à la crise sanitaire liée à la pandémie de COVID-19, une révision du calendrier initial est possible.

**Tableau 2.1. Formations visées en 2020 et 2021 et partenaires OISP impliqués**

Année	Formations métiers	Partenaires OISP impliqués
2020	Technicien support PC & réseaux	Cefaid, CF2M
	Installateur électricien résidentiel	Cenforgil
	Employé administratif	FormaXL
	Menuisier d'intérieur	JST
	Cuisinier travaillant seul	Non applicable <sup>37</sup>

<sup>37</sup>Le plan de certification pour cette formation a été développé en partenariat avec un représentant du secteur (Horeca Be Pro) et Bruxelles Formation Tremplin.

	Commis de cuisine	Non applicable <sup>38</sup>
2021	Technicien support PC & réseaux	FIJ
	Installateur électricien résidentiel	Siréas
	Employé administratif	Le Piment, Coften, Cenforgil, Interface 3, Cefaid, Cefig, Siréas
	Mécanicien d'entretien automobile	Bonnevie, Siréas
	Monteur en chauffage et sanitaire	Bonnevie, Siréas, Le Piment
	Plafonneur cimentier	Bonnevie, FTQP
	Macon	FTQP
	Menuisier d'intérieur	Boulot
	Jardinier d'entretien	JST

Source : Information fournie par Bruxelles Formation (septembre 2019).

Un certain nombre de leçons ont pu être tirées, à ce jour, par les différents partenaires. L'établissement d'un climat de confiance entre les différents opérateurs impliqués est un préalable indispensable à ce type de projet. Instaurer un climat de confiance entre des opérateurs aux profils, niveaux d'expérience et besoins hétérogènes tels que les OISP et Bruxelles Formation prend du temps, passe par des phases de doute (par exemple, certains opérateurs craignant de perdre leur spécificité), de recherche de compréhension mutuelle et d'ajustements. Pour ce projet, une dizaine d'années a été nécessaire pour établir le climat de confiance indispensable pour instaurer un cadre de travail effectif. Le fait d'avoir la FeBISP comme interlocutrice principale de Bruxelles Formation dès le début du projet a été un élément favorisant. En effet, les conventions ont été préparées par Bruxelles Formation, et soumises à la FeBISP pour discussion et amendement avec les différents OISP.

Un autre facteur facilitant concerne les ressources humaines disponibles pour aider les OISP dans la mise en œuvre des référentiels d'évaluation. En effet, Bruxelles Formation dispose d'une équipe d'experts méthodologiques pour accompagner ses partenaires, et depuis 2015 la FeBISP a aussi embauché un attaché méthodologique. Le positionnement politique et le cadre législatif permettant le développement d'un projet de collaboration de ce type ont également été des facteurs favorisants. Le travail a également été plus simple avec les OISP qui utilisaient déjà des référentiels existants, ou avaient une approche par compétences.

En dépit du cadre favorable de la confiance désormais instaurée et des accomplissements mentionnés ci-dessus, des difficultés et risques existent. Les OISP ont pu être à certains moments réfractaires aux évaluations certificatives. En effet, celles-ci peuvent poser deux problèmes principaux. Tout d'abord, l'évaluation nécessite des ressources supplémentaires non négligeables (par exemple, le coût lié aux dépenses pour l'achat de matériel, ou bien la nécessaire présence d'un formateur pour un nombre d'heures plus important). Pour le moment, il n'y a pas de financement spécifique prévu pour couvrir tous ces coûts, notamment car le dispositif est effectif depuis 2019 seulement. Ce sont donc les OISP qui financent les coûts de l'évaluation certificative, et cela représente une charge conséquente. Pour répondre à ce problème, la FeBISP, en lien avec les OISP, est en train de dresser la liste de toutes les dépenses liées directement à la certification. L'évaluation peut aussi être un problème pour les stagiaires. Pour être bien acceptée par ces derniers, elle doit être réalisée au bon moment, et les stagiaires doivent être accompagnés afin qu'ils aient confiance en eux et qu'ils arrivent à bien gérer leur stress. C'est d'autant plus important que l'évaluation certificative est réalisée par des membres extérieurs, autres que les formateurs. Malgré ces difficultés, beaucoup de centres OISP reconnaissent que la possibilité de délivrer des certifications dépasse les inconvénients à devoir réaliser des évaluations certificatives.

<sup>38</sup>Le plan de certification pour cette formation a été développé en partenariat avec un représentant du secteur (Horeca Forma Bruxelleso) et Bruxelles Formation Tremplin.

L'objectif de certification peut aussi amener à changer l'approche pédagogique, et la mission des centres dans une certaine mesure. Cependant, l'adaptation des processus d'évaluation au public OISP et l'accompagnement des stagiaires reste la mission principale des OISP. Les temps supplémentaires nécessaires à l'évaluation et certification pourraient allonger le temps total de formation, ce qui serait dommageable. La traçabilité effective de la qualité de formation est aussi un point crucial, d'autant plus pour Bruxelles Formation qui est le garant ultime de la qualité des certifications délivrées par ses partenaires. La mise en œuvre de pratiques effectives et pérennes à ce niveau (comme par exemple via l'outil CERTIFOR) est cruciale mais requiert du temps et de nombreux ajustements.

## Le volet qualité dans certains projets en développement réunissant plusieurs acteurs de la formation des adultes

### **Échanges sur la mise en place des “Upskilling Pathways” dans le cadre du CCEF**

En 2018 et 2019, des représentants du Forem, de Bruxelles Formation, de l'IFAPME et du SPW Emploi et Formation professionnelle ont participé à un groupe de travail *Upskilling Pathways* organisé par la Commission Européenne (DG EMPL). À la suite de cela, le groupe a présenté un projet de plan d'action « Upskilling Pathways » pour la Belgique francophone auprès du CCEF, qui est depuis lors l'instance qui pilote le projet.

Le plan s'articule autour de 8 domaines d'actions pour renforcer les *Upskilling Pathways* en Belgique francophone :

- 1 Cadastre des outils, projets et initiatives
- 2 Cadre commun de référence
- 3 Parcours usagers
- 4 Outil d'information pour les usagers
- 5 Outil d'information pour les professionnels
- 6 Stratégie de financement des actions
- 7 Stratégie intégrée de formation aux compétences numériques de base
- 8 Reconnaissance des acquis d'apprentissage en CISP/OISP

De nombreuses actions (par exemple, développement d'un glossaire pour favoriser l'usage d'un vocabulaire commun entre opérateurs ou d'un cadastre d'outils communs) ont été mises en œuvre au cours des derniers mois. En raison de la situation sanitaire, la prochaine réunion de suivi a été repoussée à la fin 2020.

### **Projet pilote dans le cadre du « Pôle de synergies - Passerelles et transition »**

Le « Pôle de synergies - Passerelles et transition » est un projet conduit par l'Instance Bassin Enseignement-Formation-Emploi (ou IBEFE<sup>39</sup>) Hainaut Sud. Lancé en février 2019, son objectif est de développer des filières complètes de formation (en y intégrant des modules de formation complémentaires ou des adaptations dans les formations existantes) afin d'offrir une continuité dans le parcours des stagiaires et de favoriser leur insertion durable sur le marché de l'emploi. Le public cible du projet

<sup>39</sup>Au nombre de 10 (neuf en Wallonie et un à Bruxelles), les IBEFE sont des instances de concertation mise en place en janvier 2015 par la Région Wallonne, la Fédération Wallonie-Bruxelles et la COCOF. L'IBEFE Hainaut Sud est un territoire et un dispositif institutionnel. Son territoire se compose de 27 communes réparties sur trois arrondissements sur lequel l'IBEFE assure le rôle d'interface et de concertation entre les interlocuteurs sociaux, les acteurs locaux de l'enseignement qualifiant, de la formation professionnelle, de l'emploi et de l'insertion.

comprend notamment des apprenants infra-scolarisés<sup>40</sup>, un groupe fragilisé et particulièrement exposé au risque de décrochage en cours de formation et plus globalement à celui d'exclusion sociale. Assurer la validation et la certification des compétences acquises par les stagiaires est un donc objectif transversal clé du projet.

Au regard des éléments ci-dessus et de difficultés rencontrées sur le terrain (par exemple, le fait que les formations de nombreux CISP ne sont pas reconnues sur le marché de l'emploi car n'offrant pas de certifications formelles), l'IBEFE Hainaut Sud a défini les 3 objectifs spécifiques suivants : (1) construire une passerelle entre au moins deux opérateurs de formation ; (2) favoriser la montée en compétence des stagiaires CISP ; (3) favoriser l'insertion à l'emploi / l'expérience professionnelle.

Le projet implique également le Forem, plusieurs CISP<sup>41</sup> ainsi que d'autres opérateurs (ex. Mission Régionale pour l'Insertion et l'Emploi de Charleroi, Enseignement de Promotion sociale). L'IBEFE Hainaut Sud et ses partenaires ont décidé, plus spécifiquement, de développer des expériences pilotes (entre début 2019 et fin 2020) ciblées sur six métiers (cuisinier, soudeur, électricien, employé administratif, préparateur de commande en logistique, couvreur), chacun faisant l'objet d'un groupe de travail spécifique.

Les objectifs initiaux du projet étaient de travailler à l'élaboration et opérationnalisation de filières complètes, en partant des formations existantes, et en créant les formations manquantes lorsque nécessaire. Pour chaque niveau de formation, il était souhaité d'offrir la possibilité au stagiaire de voir ses compétences acquises certifiées. Une autre exigence était de mettre en place un accompagnement psycho-social tout au long du parcours de l'apprenant.

Les premières actions furent d'établir des référentiels communs (lorsqu'ils n'existaient pas déjà), et d'établir construire un glossaire commun des termes utilisés et des abréviations pour favoriser la compréhension entre opérateurs. Des enquêtes préalables auprès des CISP et des autres opérateurs, la réalisation d'une note cadre (contexte légal, objectifs, postulats, rôles, glossaire), l'établissement d'un Comité de pilotage et la création des 6 groupes de travail<sup>42</sup> font aussi partie des outils mis en place pour asseoir et informer la mise en œuvre du projet.

En termes de réalisations au moment de la finalisation du présent rapport, citons notamment la création de passerelles de formation pour quatre métiers : électricien, employé administratif, commis de cuisine et préparateur de commandes en logistique. Pour les deux restants (portant sur les métiers de soudeur et couvreur), le travail de réflexion est toujours en cours. La création de passerelles de formation pour le métier de couvreur a notamment nécessité quelques ajustements. Cette filière a en particulier été renommée « filière bâtiment » car certains CISP du Bassin Hainaut Sud n'ont pas de formation « couvreur » mais des formations plus transversales liées au bâtiment.

En raison de la pandémie de COVID-19, plusieurs modules qui devaient normalement débiter à partir du mois de mars 2020 pour les quatre formations précédentes n'ont pu être organisés. Une re-planification était en cours en juillet 2020. Celle-ci sera réévaluée en septembre sur base des normes sanitaires du moment et des capacités d'accueil des lieux de formation.

Au regard des informations récoltées dans les différents groupes de travail « métiers » liés au Pôle de synergies à propos des savoirs de base, un pôle de synergies spécifique se met actuellement en place,

<sup>40</sup> « Personnes de plus de 18 ans n'ayant jamais été scolarisées ou n'ayant pas acquis ou conservé, dans leur langue maternelle, les compétences correspondantes à celles sanctionnées par le certificat d'études de base ». Source : [https://www.gallilex.cfwb.be/document/pdf/34301\\_000.pdf](https://www.gallilex.cfwb.be/document/pdf/34301_000.pdf).

<sup>41</sup> Citons par exemple, FUNOC et Quelque Chose A Faire dans le cadre de la passerelle de formation pour le métier d'électricien; FUNOC et Codef pour celle conduisant au métier d'employé administrative ; Transform pour la passerelle menant au métier de préparateur de commandes en logistique et Le levain, Cellule Solidarité Emploi pour celle menant au métier de commis de cuisine.

<sup>42</sup> Pilotés chacun par un opérateur de formation et soutenus par un membre de l'IBEFE Hainaut Sud et un référent.

travaillant en priorité sur le métier de commis de cuisine et la filière électricité. Une étude universitaire conjointe (associant l'Université Catholique de Louvain-la-Neuve (UCLouvain) et l'Université Libre de Bruxelles (ULB)) a par ailleurs été mandatée pour évaluer le Pôle de synergies. L'évaluation sera conduite durant un an et demi, sous différentes phases (incluant par exemple des entretiens avec les opérateurs impliqués) et se focalisera principalement sur trois des six filières<sup>43</sup> composant le Pôle de synergies.

### Encadré 2.8. L'expérience du Forem dans le projet « Passerelles et transitions »

Le rôle du Forem dans ce projet-pilote se concentre principalement sur la partie validation et reconnaissance des acquis de l'apprentissage des stagiaires durant leur formation et sur des activités de « job coaching ». En ce sens, l'opérateur a été particulièrement impliqué dans la création des passerelles et des processus sur ces champs spécifiques et interagit régulièrement avec les CISP impliqués, répondant à leurs questions et/ou les conseillant.

Le projet est perçu par le Forem comme pertinent et nécessaire et sa phase pilote est vue comme un point de départ pour d'autres initiatives similaires, couvrant des formations métiers supplémentaires, dans le futur. Compte tenu de la situation sanitaire actuelle, la mise en œuvre du projet a pris du retard et il est de ce fait trop tôt pour tirer des premières conclusions générales ou spécifiques de cette expérience. Le constat général est que même si l'exercice est complexe et délicat car il doit être mené localement pour chaque filière, cette approche semble s'imposer néanmoins à ce stade. En effet, l'hétérogénéité des profils, de l'offre et des besoins propres des CISP impliqués ; le niveau variable de connaissance des outils à mettre en œuvre et des contenus de formation d'un opérateur à l'autre ; le temps requis pour établir un climat de confiance indispensable entre opérateurs ainsi que le profil spécifique et complexe des stagiaires couverts par le projet sont autant de difficultés et freins à surmonter dans le cadre cette expérimentation. Plus concrètement, un tel projet requiert un investissement en termes de temps et de ressources humaines au niveau de chaque opérateur et nécessite des approches personnalisées étant donné que le processus ne peut être généralisé ou répliqué d'un CISP à l'autre ou d'une formation métier à l'autre. Des clarifications, ajustements ou actions de remédiations à mettre en place sont également souvent nécessaires.

### **Le dispositif des Diagnostics croisés**

Ce dispositif est mené par des établissements d'enseignement, de formation professionnelle et de validation des compétences, qui analysent mutuellement leurs processus d'évaluation et de certifications des acquis d'apprentissage, grâce à des audits (ou « diagnostics ») réalisés dans les établissements. À l'issue du processus, un rapport est rédigé, visant l'amélioration continue de la qualité des processus d'évaluation et de certification.

Pour ces audits, un nombre d'outils a été développé, notamment un référentiel de diagnostic et un modèle de rapport de diagnostic. Ces documents permettent d'identifier les critères de qualité évalués lors des diagnostics, et renseignent donc sur les dimensions qualité importantes selon les organismes d'enseignement, de formation professionnelle et de validation des compétences prenant part au dispositif. Les quatre grands domaines audités, ainsi que les dimensions analysées, sont reproduits dans l'Encadré 2.9. Il apparaît clairement que l'utilisation des référentiels SFMQ et leur interprétation, ainsi que les efforts d'amélioration continue de la qualité des procédures d'évaluation sont des dimensions primordiales. Les ressources matérielles et humaines mises en œuvre pour les évaluations sont également

<sup>43</sup>Électricien, Couvreur, Commis de cuisine, Soudeur, Employé administratif (bureautique) et Préparateur de commandes logistiques.

évaluées. Enfin, la communication avec les stagiaires, que ce soit en amont des épreuves ou bien en aval, notamment avec une possibilité de réclamation des résultats semble aussi importante. Cependant, les questions utilisées pour évaluer chaque domaine sont des questions ouvertes, et il ne semble pas exister des critères formels précis pour décider si un établissement met en place ou non les actions nécessaires.

Ces audits sont réalisés pour des formations à des métiers pour lesquels il existe un profil SFMQ. Entre septembre 2017 et mars 2020, des diagnostics ont été réalisés dans 31 établissements, couvrant un nombre restreint de formations métiers (quatre cursus de formation pour les années 2017-2018 et 2018-2019, à savoir carreleur, charpentier, coiffeur, et mécanicien). À l'issue de ces différents diagnostics, certaines pratiques intéressantes ont été identifiées, notamment en ce qui concerne :

- La préparation des modalités des épreuves de façon centralisée, et basée sur un échange entre différents personnels d'un établissement et entre les établissements de formation et les professionnels du secteur.
- La préparation des apprenants et des évaluateurs à l'épreuve d'évaluation.
- La réalisation d'enquêtes satisfaction des apprenants à l'issue de l'épreuve.
- La permutation des évaluateurs pour assurer l'objectivité de l'évaluation.
- La communication autour des modalités de l'épreuve, les documents nécessaires et la disponibilité de ceux-ci.
- Le mode de communication des résultats.
- La formalisation des démarches qualité.

Les établissements ayant déjà pris part au dispositif jugent l'expérience positive dans l'ensemble, cependant peu de nouveaux établissements se montrent volontaires pour y participer. De plus, une grande majorité des opérateurs, si ce n'est tous, reconnaissent que le dispositif nécessite d'importantes ressources, notamment en termes de temps. Il y a donc lieu de se demander dans quelle mesure et à quelles conditions ce processus est pertinent pour les CISP. Néanmoins, l'initiative est intéressante car elle renseigne sur les pratiques qualité mises en place et valorisées par les autres opérateurs de formation.

### Encadré 2.9. Critères d'analyse dans le dispositif des Diagnostics croisés

#### Critère 1 : L'évaluation de la maîtrise des acquis d'apprentissage

1. Le(s) référentiel(s) interne(s) basé(s) sur le profil du SFMQ (Service francophone des métiers et qualifications) est-il (sont-ils) maîtrisé(s) par les équipes pédagogiques ?
2. L'évaluation de toutes les UAA (unités d'acquis d'apprentissage) provenant du SFMQ et composant la certification de l'opérateur est-elle garantie dans le(s) référentiel(s) interne(s) ?
3. Les éléments critiques de contexte provenant du profil d'évaluation du SFMQ, liés à la situation d'évaluation représentative de chaque UAA sont-ils définis et formalisés ? Dans quel type de document le sont-ils ?
4. Pour chaque UAA, les indicateurs globalisants (cfr profil d'évaluation du SFMQ) sont-ils présents et traduits en indicateurs observables/opérationnels et comment ont-ils été validés ?
5. Les situations d'évaluation sont-elles revues périodiquement et/ou améliorées ?
6. Les modalités d'évaluation sont-elles communiquées aux apprenants, notamment les consignes et critères de réussite, et comment le sont-elles ?

7. Des éléments probants permettent-ils d'attester de la mise en œuvre de l'évaluation des UAA dans les conditions prévues par le référentiel interne de l'établissement ?

8. Existe-t-il un cadre écrit déterminant les conditions de valorisation des UAA déjà certifiées chez un autre opérateur ou entité, et permettant l'octroi de dispense ?

9. Existe-t-il un processus de réclamation, quel est-il, comment est-il communiqué aux apprenants, a-t-il déjà été mis en œuvre ?

#### **Critère 2 : Les ressources matérielles**

1. L'infrastructure permet-elle de réaliser les évaluations dans des conditions adéquates ?

2. Les ressources matérielles sont-elles conformes au profil d'équipement imposé dans le profil SFMQ ?

3. Quelles sont les actions qui permettent de garantir la conformité de l'infrastructure et des ressources matérielles, y inclus leur maintenance préventive ?

#### **Critère 3 : Le suivi de la qualité de l'évaluation des acquis d'apprentissage**

1. Existe-t-il une procédure formalisée d'amélioration continue de la qualité du processus d'évaluation ?

2. En pratique, comment les parties prenantes peuvent-elles proposer des améliorations du processus d'évaluation ?

3. Comment garantit-on que toutes les parties prenantes soient informées des changements dans le processus d'évaluation ?

#### **Critère 4 : Le personnel qui évalue les acquis d'apprentissage**

1. Comment l'établissement sélectionne-t-il ses évaluateurs, tant internes qu'externes ?

2. Que met l'établissement en place pour que ses évaluateurs, tant internes qu'externes, mènent à bien leurs missions ?

Source : Diagnostics croisés d'établissements d'enseignement, de formation professionnelle et de validation des compétences, Modèle de rapport de diagnostic

### ***L'élargissement de la RAF***

La Reconnaissance des Acquis de Formation (RAF) est un processus selon lequel certains opérateurs de formation professionnelle peuvent délivrer, à la fin d'une formation, un document correspondant à un titre de compétences tel qu'en délivre le Consortium de validation des compétences. Pour cela, les opérateurs de formation professionnelle doivent démontrer la correspondance entre les acquis d'apprentissage évalués par une ou plusieurs épreuves certificatives de leur formation et les compétences visées dans un ou plusieurs référentiels de validation des compétences. Jusqu'alors, ce processus a été réservé aux seuls membres du Consortium de Validation des Compétences (FOREM, l'IFAPME, Bruxelles Formation, le SFPME et l'Enseignement de Promotion Sociale) mais une réflexion est menée actuellement pour comprendre si et selon quelles modalités des organismes extérieurs au Consortium pourraient également faire reconnaître officiellement les compétences acquises lors de leurs formations.

Afin de garantir que les pratiques des différents opérateurs prenant part à la RAF soient conformes aux mêmes standards, notamment en ce qui concerne les processus d'évaluation des acquis, les systèmes d'assurance de la qualité jouent un rôle essentiel. Ces garanties semblent nécessaires pour accroître la confiance inter-opérateurs. Il n'est donc pas étonnant que l'assurance de la qualité soit également un thème central aux discussions pour l'élargissement de la RAF aux autres opérateurs.

Les différents guides et manuels concernant la RAF ou son élargissement mentionnent que «Tout opérateur de formation professionnelle souhaitant participer au processus RAF (qu'il soit membre du Consortium ou qu'il dépose un dossier au titre de l'élargissement) doit disposer d'un système Qualité officiellement reconnu et mis en œuvre dans tous ses centres de formation ». En d'autres termes, les opérateurs qui candidatent à la RAF doivent disposer d'une certification externe, que ce soit une norme ISO, ou bien Qforpar exemple.

Tout comme les membres du Consortium, chaque opérateur souhaitant s'inscrire dans l'élargissement de la RAF doit détailler ses processus et procédures dans un guide qualité, notamment en ce qui concerne :

- Les acquis d'apprentissage visés.
- Les critères d'évaluation et les seuils de réussites définis sur base d'une norme donnée.
- Les modalités d'organisation des évaluations.
- Les modalités de clôture de l'épreuve et de communication des résultats.
- Le processus interne de validation du référentiel d'évaluation.
- Le système de contrôle des processus d'évaluation qui formalise la gestion des procédures et la vérification de leur bonne application.

Il n'est cependant pas précisé de critères précis, et il est laissé au soin de l'opérateur de constituer son dossier qualité en fonction des éléments qualité qu'il met en place (il peut être basé sur les dossiers soumis pour la certification externe).

Une des dimensions clés de la RAF concerne l'utilisation de référentiels. En effet, dans le dossier de demande, les points communs et les points divergents entre les référentiels de l'opérateur et ceux du Consortium doivent être mis en évidence de façon détaillée et expliqués, que ce soit pour les référentiels de formation ou bien pour ceux concernant l'évaluation. Pour ces derniers, un niveau de détail élevé est attendu. Par exemple les modalités d'évaluation requises doivent être décrites de façon précise (contexte de l'épreuve, tâche à réaliser, durée de l'épreuve, critères d'évaluation, indicateurs, seuils de réussite, ...).

Une modification ultérieure dans un référentiel entrainera une procédure de vérification de conformité du nouveau référentiel. De plus, si l'opérateur dispose d'un avis de conformité SFMQ (avis basé sur la correspondance entre référentiels de l'opérateur et référentiels SFMQ), alors la demande RAF sera allégée, dans le sens où l'organisme demandeur n'aura pas à préciser la correspondance entre les acquis de formation et les compétences ou leur degré d'acquisition. Il apparaît donc que l'utilisation de référentiels communs facilite donc grandement la demande de RAF.

Un autre prérequis à la participation à la RAF ou son élargissement concerne l'accès à l'intranet du Consortium, qui recense tous les documents afférents à la RAF, et le respect du traitement informatique des données et de la confidentialité des informations qui s'y trouvent. Au sein de chaque opérateur, une personne doit être désignée comme responsable des demandes de Titres, et doit donc assurer la validité des fichiers de demande et leur encodage. Enfin, l'information des apprenants doit être assurée par chaque opérateur. La communication doit porter sur la possibilité et l'utilité de posséder un Titre de compétences, et sur le processus d'obtention. Des outils communs sont disponibles.

Cependant, ce processus permet principalement la certification de formations à partir du niveau 4 du CEC, pour lesquelles un Titre de compétence existe. Ce processus pourra être pertinent mais que pour un faible nombre de formations offertes par les CISP puisque ceux-ci offrent en général des formations correspondant à des niveaux 1 à 4 du CEC. Il est également important de noter que le processus a été lancé récemment et aucun opérateur n'en bénéficie encore à ce jour. Il n'est donc pas possible de tirer des enseignements des expériences passées en ce qui concerne le processus, son utilité, et les coûts engendrés.

## En bref

Les informations présentées ci-dessus offrent un panorama général des démarches qualité définies dans le Cadre Francophone des Certifications (CFC) et le Consortium de validation des compétences (CDVC) et mises en œuvre au sein des grands opérateurs wallons (Forem, IFAPME, Enseignement de Promotion Sociale) et bruxellois (Bruxelles Formation). De plus, au fil des ans, le Forem, Bruxelles Formation et l'IFAPME notamment se sont engagés sur des projets communs, en particulier dans le domaine de la validation et certification de leurs formations respectives, visant à terme des certifications uniques (en conformité avec les recommandations et principes d'assurance qualité définis au sein du SFMQ, du CFC et du Consortium de la Validations des Compétences). Dans ce domaine, le Forem, Bruxelles Formation, l'IFAPME ainsi que l'Enseignement de Promotion Sociale collaborent également avec d'autres opérateurs et partenaires tels des OISP ou des CISP. Dans le cadre de ces projets, des discussions autour de la qualité ont également été menées.

Les grands principes et outils de gestion de la qualité au sein des principaux opérateurs, des dispositifs centraux et autres projets satellites sont synthétisés dans le tableau ci-dessous. Les principaux opérateurs de formation des adultes ayant des missions et principes de fonctionnement variés, il n'est pas étonnant que la gestion de la qualité chez ces opérateurs repose sur des processus différents. Dans le cadre des travaux du CFC, un travail de convergence des systèmes qualité a été amorcé. Neuf grands principes ont été publiés mais il n'existe pas encore de critères opérationnels.

Malgré la diversité d'approches, un nombre de points importants chez tous les opérateurs, ainsi que dans les différents projets auxquels ils prennent part, peuvent être identifiés. Par exemple, l'utilisation de référentiels de formation et d'évaluation, en lien avec ceux du SFMQ le cas échéant, est un prérequis dans la majorité des cas. Les processus de certification externe sont également souvent mis en avant et valorisés. Une initiative mise en place en EPS uniquement mais tout de même intéressante et potentiellement inspirante pour le secteur CISP est la publication et l'utilisation d'un guide qualité qui aide les différents établissements à s'approprier et mettre en place le système qualité.

Le projet de partenariat entre Bruxelles Formation et quelques OISP pour la certification de formations qualifiantes est riche d'enseignements. Tout d'abord, encore une fois, le développement et la mise en œuvre des référentiels d'évaluation et de certification a été au cœur du projet. Ensuite, et malgré des conditions facilitantes, il est important de noter que le processus a été lancé après de nombreuses années de discussions afin d'instaurer le climat de confiance entre opérateurs nécessaire.

Enfin, il est nécessaire de rappeler qu'étant donnés les coûts financiers et en termes de temps des différentes initiatives et projets pilotes, la multiplication de ceux-ci n'est pas souhaitable.

**Tableau 2.2. Gestion de la qualité au sein des opérateurs et dispositifs centraux dans la formation des adultes**

Opérateur/ Dispositif	Principales démarches en place
Forem	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certification ISO 9001</li> <li>• Piliers et outils centraux de la démarche qualité : développement d'une culture d'évaluation; charte d'audit interne ; transparence vis-à-vis du public ; gestion et reconnaissance des compétences (bilan de compétences ; référentiels ; validation des compétences)</li> </ul>
IFAPME	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certification ISO 9001 et label Qfor</li> <li>• Référents IFAPME</li> </ul>
Enseignement de Promotion Sociale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processus d'assurance qualité relève de deux logiques selon le niveau des formations offertes : évaluation par le Service général de l'Inspection (sur base d'un référentiel) ou évaluation par l'AEQES (auto-évaluation + évaluation externe)</li> <li>• Développement d'outils/guides pour soutenir le développement d'une culture qualité</li> </ul>
Cadre francophone des certifications	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Travail de convergence des systèmes de qualité existants chez les différents opérateurs, basé sur 9 principes</li> <li>• Qualité de la définition des Acquis d'Apprentissage et des processus d'évaluation</li> <li>• Certification externe</li> </ul>
Consortium de validation des compétences	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agrément des Centres de validation (fondé sur les exigences de la normes ISO 9001) : audit interne ; épreuve à blanc ; revue de centre ; audit externe</li> <li>• Référentiels de validation (fondés sur critères de qualité)</li> </ul>
Bruxelles Formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certification ISO 9001</li> <li>• Piliers et outils centraux de l'approche qualité : référentiels ; identification des compétences; validation des compétences.</li> <li>• Projet avec des OISP sur la certification de formations qualifiantes, comprenant une dimension qualité importante</li> </ul>
Pôle de synergies Passerelles et transition	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilisation de référentiels communs</li> </ul>
<b>Principales démarches jugées importantes</b>	
Diagnostics croisés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilisation référentiels SFMQ</li> <li>• Efforts d'amélioration continue de la qualité des procédures d'évaluation</li> <li>• Moyens humains et financiers mis en œuvre pour les évaluations</li> <li>• Communication autour des évaluations</li> </ul>
Élargissement de la RAF	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Système qualité officiellement reconnu</li> <li>• Guide qualité contenant : acquis d'apprentissage visés, critères d'évaluation et seuils de réussites, modalités d'organisation des évaluations et de communication des résultats, systèmes de contrôle des processus d'évaluation</li> </ul> <p>Utilisation de référentiels pertinents</p>

# Annexe A. Dimensions qualité présentes dans les textes réglementaires

Tableau A A.1.Synthèse des textes légaux et réglementaires encadrant le fonctionnement des CISP

Dimensions	Aspects spécifiques
<b>Conditions institutionnelles</b>	<p data-bbox="368 712 619 745"><u>Agrément (Art. 8, Décret)</u></p> <p data-bbox="368 763 1423 797">Le Gouvernement agrée et renouvelle l'agrément du centre qui remplit notamment les conditions suivantes :</p> <ul data-bbox="416 815 1423 1491" style="list-style-type: none"> <li>- Être constitué sous la forme d'une association sans but lucratif régie par la loi du 27 juin 1921 sur les associations sans but lucratif, les associations internationales sans but lucratif et les fondations ou être un centre public d'action sociale ou une association de centres publics d'action sociale au sens de la loi du 8 juillet 1976 organique des centres publics d'action sociale ;</li> <li>- Élaborer un projet pédagogique qui précise, notamment, les éléments suivants : a) les modalités d'accueil et, au besoin, de réorientation du candidat stagiaire ;b) les modalités relatives à l'établissement du contrat pédagogique et à l'élaboration du programme individuel de formation sur la base de l'identification des besoins du stagiaire ;c) le suivi pédagogique du stagiaire et l'accompagnement social ;d) l'évaluation formative et participative et la reconnaissance des connaissances et compétences acquises par le stagiaire ;e) le partenariat avec d'autres opérateurs de formation, d'insertion ou de soutien psycho-médico-social permettant au stagiaire d'atteindre son objectif socioprofessionnel ;f) les modalités de diffusion du contenu de l'offre de formation et, notamment, sa finalité, ses objectifs, son public et les conditions d'accès ;g) les modalités relatives à l'établissement d'un projet post-formation du stagiaire déterminant les actions nécessaires à l'atteinte des objectifs définis dans le programme individuel du stagiaire ;</li> <li>- Organiser une ou plusieurs filières qui répondent aux conditions énoncées à l'article 9 ;</li> <li>- Présenter un descriptif des moyens et ressources matériels, humains et financiers prévus pour le fonctionnement du centre permettant d'assurer la réalisation du projet pédagogique, la viabilité du centre et la faisabilité des filières.</li> </ul> <p data-bbox="368 1509 619 1543"><u>Contrôle (Art. 16, Décret)</u></p> <p data-bbox="368 1561 1423 1630">La Commission des centres d'insertion socioprofessionnelle est chargée de remettre un avis sur les demandes d'agréments (demande initiale, renouvellement, suspension, retrait...).</p>
<b>Processus / prestations</b>	<p data-bbox="368 1664 807 1697"><u>Formations proposées (Art. 4, Art. 9, Décret)</u></p> <p data-bbox="368 1715 1423 1821">Le centre développe des méthodes adaptées aux adultes, différenciées en fonction des stagiaires, favorisant leur participation et leur implication dans le processus de formation ; il leur assure un accompagnement social et un suivi pédagogique pendant toute la durée de ce processus.</p> <p data-bbox="368 1839 1182 1872">Les filières poursuivent un objectif correspondant à l'une des catégories suivantes :</p> <ul data-bbox="416 1890 1423 1989" style="list-style-type: none"> <li>- l'orientation professionnelle : les actions pédagogiques structurées permettant au stagiaire d'envisager différentes alternatives qui favorisent son insertion socioprofessionnelle et de concevoir ou de confirmer son projet professionnel et personnel ;</li> </ul>

- la formation de base : la formation générale ou technique visant l'acquisition de connaissances élémentaires, de compétences générales et techniques et de comportements utiles à l'insertion socioprofessionnelle et qui ne sont pas directement liées à un métier déterminé ;
- la formation professionnalisante : la formation visant l'acquisition de connaissances, de compétences et de comportements socioprofessionnels nécessaires à l'exercice d'un métier déterminé.

Les filières doivent répondre à des besoins de formation insuffisamment rencontrés en tenant compte de l'analyse existante de l'offre de formation professionnelle et des besoins du marché de l'emploi établie par l'Instance bassin E.F.E. Les centres doivent définir des objectifs de la filière en termes de connaissances, de compétences et de comportements socioprofessionnels, spécifier le public concerné, et présenter le programme de la filière définissant son contenu, son organisation, sa durée et le recours éventuel à des stages en entreprise.

#### Programme de formation (Art. 8 et 9, Arrêté)

Dans le respect de son projet pédagogique, le centre élabore, pour chaque filière qu'il organise, un programme de formation. Le programme de la filière est élaboré en fonction de la catégorie de la filière et est composé en unités de formation qui déclinent, par activités principales, les compétences, les aptitudes et les connaissances qui permettent d'atteindre l'objectif de la filière.

Au regard de ce programme, le centre conclut avec chaque stagiaire un contrat pédagogique, au plus tard le jour de son entrée en formation, et un programme individuel de formation.

#### Suivi pédagogique et accompagnement social (Art. 12, Arrêté)

Le suivi pédagogique du stagiaire consiste en l'exercice, au minimum, des activités suivantes :

- l'organisation d'un bilan au début de la formation ;
- l'élaboration et le suivi du programme individuel de formation sur la base du bilan ;
- l'organisation d'évaluations intermédiaires et finale de la formation visant à reconnaître les connaissances, compétences et comportements professionnels acquis par le stagiaire et les adaptations éventuelles du programme individuel de formation ;
- le cas échéant, le suivi durant les stages ;
- la préparation avec le stagiaire de son projet post formation.

L'accompagnement social du stagiaire consiste en l'exercice, au minimum, des activités suivantes :

- l'élaboration d'un bilan social individuel, le cas échéant, les résultats d'une action antérieure de formation et d'insertion ;
- la définition, dans le programme individuel de formation, des objectifs visant l'acquisition de compétences transversales sociales et en situation professionnelle ;
- l'organisation et l'animation d'activités individuelles et collectives visant l'autonomie et l'émancipation sociale en vue de l'insertion socioprofessionnelle ;
- l'organisation des évaluations intermédiaires et finale des compétences transversales sociales et en situation professionnelle ;
- le cas échéant, l'organisation et le suivi de l'intervention d'opérateurs spécialisés dans l'aide psycho-médico-sociale.

### **Résultats**

#### Objectifs à atteindre par le stagiaire (Art. 10., Arrêté)

Le programme individuel de formation précise les objectifs à atteindre par le stagiaire en termes de compétences et connaissances techniques, transversales et sociales en situation professionnelle au regard

---

des référentiels qui sont développés par l'association qui coordonne les centres, lorsqu'ils existent, et au regard des besoins déclarés ou constatés notamment lors du bilan réalisé à l'entrée en formation du stagiaire.

Au terme de la formation, le centre élabore l'attestation de fin de formation reprenant la durée de la formation et les compétences acquises par le stagiaire ainsi qu'une synthèse de son projet post formation.

Obligations administratives (Art. 17, Art. 27, Arrêté)

Le centre constitue, dès son entrée en formation et, par stagiaire, un dossier individuel dans lequel figurent entre autres l'attestation de fin de formation, le projet post-formation du stagiaire, et les résultats en matière d'insertion dans les trois mois qui suivent sa formation, dans l'emploi ou dans une autre formation, attestés par une copie des contrats de travail, des attestations d'inscription, ou par tout autre document probant ou communiqués par l'Office, à la demande du centre.

L'Administration réalise, tous les deux ans, un rapport d'évaluation portant sur la vérification de la réalisation par le centre de ses missions, et particulièrement, sur la mise en œuvre de son projet pédagogique, le respect du taux d'encadrement des stagiaires et la qualité de la gestion administrative et des ressources humaines du centre.

---

Source : Décret du 10 juillet 2013 relatif aux centres d'insertion socioprofessionnelle tel que modifié par le décret du 26 mai 2016 (<https://emploi.wallonie.be/files/DOCS/CISP/DecretCISP10juillet2013consolidation27avril2020.pdf>); Arrêté du Gouvernement wallon du 15 décembre 2016 portant exécution du décret du 10 juillet 2013 relatif aux centres d'insertion socioprofessionnelle ([https://emploi.wallonie.be/files/DOCS/CISP/AGW\\_CISP15decembre2016\\_consolide27avril2020.pdf](https://emploi.wallonie.be/files/DOCS/CISP/AGW_CISP15decembre2016_consolide27avril2020.pdf)).

## Annexe B. Méthodologie

Les différentes informations présentées dans cette étude ont été recueillies au moyen d'entretiens semi-dirigés (réalisés par téléphone ou vidéoconférence) en juin et juillet 2020. Elles reflètent les expériences et points de vue d'un certain nombre de CISP (sept) et des autres opérateurs principaux du domaine de la formation professionnelle. Elles ne peuvent cependant pas être généralisées à l'ensemble du secteur.

Afin de collecter des informations sur les initiatives qualité en CISP, un appel à contributions a été diffusé auprès des centres par l'Interfédé. Les CISP ayant répondu à cet appel, au nombre de quatre (API, EDIT, IFI, SOFFT) ont été contactés en priorité. D'autres CISP susceptibles d'avoir développé des initiatives similaires ont été approchés dans un deuxième temps grâce aux interlocuteurs rencontrés lors des premiers entretiens<sup>44</sup>. Trois autres centres ont ainsi été identifiés (Le Gerموir, QCAF, Lire et Écrire). L'échantillon final couvre une diversité de CISP (en termes de DéFI / EFT) et une pluralité d'approches, des plus formalisées et institutionnalisées au moins formalisées ou tout juste émergentes.

Concernant les initiatives hors CISP, le choix a été fait d'intégrer et de présenter des initiatives qui soient à la fois significatives dans le paysage belge francophone et pertinentes par rapport aux problématiques rencontrées par les CISP. Au total, 13 entretiens<sup>45</sup> ont été réalisés.

Les entretiens semi-dirigés étaient centrés sur les thèmes suivants :

- Présentation de l'opérateur : bref historique, missions, valeurs, public cible, actions proposées ;
- Pratiques en place en termes d'amélioration continue de la qualité (assurance qualité), pour les procédures organisationnelles, le déroulement de la formation, la satisfaction des stagiaires etc. ;
- Choix et raisons de la démarche choisie, changements apportés au cours du temps ;
- Méthodes et approches, ce qui fonctionne le mieux et pourquoi ;
- Avantages et bénéfices retirés, points faibles, ce que la démarche ne permet pas d'identifier ;
- Facteurs de réussite, conditions essentielles.

### Portraits des CISP inclus dans l'étude

#### **API**

Depuis sa création en 1971, API accompagne par une pédagogie spécifique des groupes d'adultes d'origine étrangère vers une autonomie sociale et/ou professionnelle par un apprentissage de la langue française et une démarche citoyenne respectueuse des différences culturelles. En 2009 est créée la filière « Alphabétisation pour personnes étrangères ». Le centre suit l'approche DéFI. Les activités de formation commencent en septembre et se terminent en juin. Les formations se donnent à un rythme assez intensif

<sup>44</sup> Cette méthode d'échantillonnage est communément appelée boule de neige.

<sup>45</sup> Menés avec 16 interlocuteurs.

de 22h30 par semaine. Durant les congés d'été, des modules de formations pédagogiques et ludiques sont proposés. Environ 110 stagiaires se forment au quotidien.

### **EDIT**

Depuis 1987, l'Asbl EDIT organise différentes actions d'insertion socioprofessionnelle destinées à des demandeur(se)s d'emploi : formation dans différents métiers qui ne nécessitent pas de qualification (dans le domaine de l'électricité, vente, nettoyage, cuisine, logistique), aide à la recherche d'emploi, orientation professionnelle (collective ou individuelle), initiation à l'informatique (se familiariser avec l'utilisation d'un ordinateur et acquérir les bases en informatique nécessaires à la vie de tous les jours), etc. L'Asbl dispose de deux centres de formation, le Centre de Liège et le Centre de Verviers.

### **Le Gerموir**

Depuis 36 ans, le Gerموir offre des formations dans les secteurs de l'hôtellerie, de la restauration et des cafés (horeca) et du nettoyage à des femmes souvent peu qualifiées, de nationalités différentes, seules ou avec des enfants et/ou confrontées à divers problèmes (familiaux, de logement, de revenus, de santé, de souffrance morale, etc.). Le CISP accueille et forme chaque année près de 100 stagiaires dans des conditions de travail réelles selon les principes pédagogiques de l'EFT (Entreprise de Formation par le Travail). La formation repose sur des cours pratiques et théoriques. Les cours théoriques comprennent des cours de vie sociale, des modules métiers et un module « je suis actrice de ma formation ». Les compétences en littéracie et numéracie sont également travaillées de manière transversale. La formation pratique se déroule via des stages en entreprise. Tout au long du parcours, les stagiaires sont accompagnées par des formateurs expérimentés. Des évaluations continues et formatives sont réalisées en collaboration avec les autres acteurs du projet pédagogique dans le but d'amener les stagiaires vers l'emploi ou des passerelles de qualification et plus globalement pour assurer un accueil, des formations et un suivi de qualité.

### **IFI**

IFI (Initiative Formation Insertion) est un centre d'insertion socioprofessionnelle fondé en 1998. Il propose plusieurs types de formations dans le domaine de la construction, du nettoyage, de la cuisine et de la bureautique. Le public cible est constitué principalement de personnes ayant au maximum le diplôme de l'enseignement secondaire inférieur ou ayant une période d'inactivité importante. IFI est né de la fusion de différents centres qui existaient déjà, mais qui étaient isolés les uns des autres dans la région de Tournai.

### **Quelque Chose à Faire (QCAF)**

Actif depuis plus de 30 ans dans le domaine de l'insertion professionnelle de ses stagiaires, le CISP Quelque Chose à Faire (QCAF) offre deux types de modules gratuits dans les métiers du bâtiment, selon les principes pédagogiques de l'EFT : (1) « Module La Rampe » : module court (6 semaines dont 4 en atelier et deux semaines de stage en entreprise) pour découvrir les métiers du bâtiment et permettant aux stagiaires de se tester aux conditions de travail, de s'orienter et choisir une formation; (2) « La Formation sur chantier » d'une durée de 7 semaines (5 semaines de pratique spécifique et deux semaines de stage en entreprise) au cours desquelles les stagiaires bénéficient de formations sur chantiers réels dans les six métiers<sup>46</sup> de la construction. Dans le cadre de ce dernier module, les stagiaires travaillent quatre jours par semaines en toutes petites équipes. Tous les vendredis, ils reçoivent en outre une formation à la carte en français, calcul, vie sociale, alphabétisation, sécurité, permis de conduire, préparation à la recherche d'emploi, job coaching etc.

### **SOFFT**

---

<sup>46</sup>Maçonnerie dont carrelage et plafonnage, Toiture, Installations sanitaires et chauffage, Menuiserie et placement de châssis, Peinture, tapissage et revêtement de sols, Électricité.

Le Service d'Orientation pour Femmes à la recherche d'une Formation ou d'un Travail (SOFFT) est un centre de formation qui œuvre pour faciliter l'insertion socio-professionnelle d'un public féminin (sauf pour la filière FLE, où la proportion d'hommes et de femmes est à peu près égale) adulte hétérogène et majoritairement peu qualifié et fragilisé sur le plan social. Il vise par ailleurs à augmenter l'estime et la confiance en soi des participant-e-s et à leur permettre d'initier ou de poursuivre un processus d'*empowerment* facilitant la prise de leur place dans la société. Le centre, créé dans les années 1990, a progressivement développé son offre de formation depuis la première filière d'orientation professionnelle qu'il proposait au départ. Aujourd'hui, le service assure la mise en œuvre de six programmes de formation, dans les domaines de l'orientation professionnelle, de l'initiation informatique et du français langue étrangère. SOFFT s'appuie sur une approche DéFI. Les filières suivantes sont proposées : explorer l'informatique et construire un projet ; le français FLE pour débutantes ; nouveau départ : reconquérir une autonomie sociale et professionnelle ; reprendre confiance en soi et oser le changement ; s'orienter du bilan au projet.

### ***Lire et Écrire Brabant Wallon***

Lire et Écrire Brabant wallon est l'une des 11 ASBL du réseau Lire et Écrire agissant en Communauté française pour le droit à l'alphabétisation pour tous. Lire et Écrire a été créé en 1983 par les mouvements ouvriers chrétiens et socialistes. Aujourd'hui, Lire et Écrire est structurée en « régionales » réparties sur l'ensemble du territoire de la Fédération Wallonie-Bruxelles. Ces régionales sont coordonnées aux niveaux de la Région wallonne, de la Région de Bruxelles-Capitale et de la Fédération Wallonie-Bruxelles. Lire et Écrire Brabant wallon a été créé et reconnue comme organisme d'insertion socio-professionnelle en 1988. Ses formations sont organisées dans plusieurs communes. L'ASBL compte 21 employés, dont 10 formateurs et une vingtaine de bénévoles pour 311 apprenants et 56.229,5 heures de cours par an (Chiffres 2018).

## Annexe C. Informations complémentaires sur la mise en œuvre de la norme ISO 9001 (EDIT)

EDIT a été certifié ISO de 2006 à 2019. Les éléments ci-dessous détaillent les procédures mises en œuvre pour l'obtention de la certification.

En plus d'un contrôle annuel par un auditeur externe, un audit plus long et approfondi a lieu tous les trois ans, pour obtenir le renouvellement de la certification. En dehors des audits externes, le démarche nécessite un important travail en interne. Des « responsables qualité » ont été désignés dans chaque centre, avec un temps alloué pour cela (0,1 ETP sur une année sur une structure, soit 0,2 pour l'ensemble de la structure, sur les deux centres, Liège et Verviers). Le travail se fait en continu sur toute l'année. Cela comprend la préparation des audits externes (vérification des documents, respect de procédures et processus) et le travail d'audit interne (qui va également nourrir l'audit externe).

Pour les audits internes en cours d'année ; les responsables qualité vont consulter les membres de l'équipe. Comme point de départ ou base de travail, ils vont partir des résultats et constats de l'audit précédent, des points élaborés dans le plan d'action pour l'année en cours. Il s'agit de s'assurer que les remarques de l'audit externe ont été prises en compte, mais ils sont libres de rajouter des points, de se centrer sur des éléments observés à d'autres moments, par d'autres biais.

La norme ISO impose de se centrer sur l'ensemble des processus identifiés (on ne peut pas décider se centrer sur un seul, au détriment des autres). Pour le CISP, la démarche ISO est centrée sur quatre processus : Direction ; Formation ; Administratif ; Qualité (soit le processus qualité qui est lui-même audité). Les audits peuvent toucher des points organisationnels qui peuvent paraître insignifiants ou comme des détails organisationnels : selon EDIT, « le spectre est large, on ne traite pas que les gros problèmes mais tout le fonctionnement de l'organisation ».

Les outils de recueil d'information des audits internes sont des entretiens individuels sur base d'un questionnaire avec des questions ouvertes qui sont élaborées par les responsables qualité, en se référant au contenu de la norme ISO, et en mettant en avant les problématiques les plus pertinentes selon le moment (certains points de la norme sont moins souvent audités ou plus problématiques).

Le rapport issu des audits internes fait l'objet de présentations et donne lieu à des échanges (après un travail de synthèse pour trier les informations non pertinentes ou trop personnelles et pour la mise en évidence des actions à traiter). L'équipe du CISP est intégrée au processus et informée tout au long de celui-ci. Les tâches nécessaires pour mettre en œuvre les améliorations sont réparties entre les membres du personnel.

Les audits internes sont de plus menés selon une démarche d'audits croisés : les responsables qualité de chaque site (Verviers et Liège) vont auditer le site qui n'est pas leur lieu de travail. S'ils sont à Liège, c'est la responsable de Verviers qui va mener l'entretien, ce qui permet une forme de distanciation à minima.

Concernant le processus « Formation », un système est en place pour recueillir l'avis des stagiaires sur la qualité de la formation et mesurer leur intérêt. Chaque formateur, avec son groupe, fait passer un questionnaire sur tous les aspects de la formation (organisation, horaires, suivi individuel etc.). Il collecte un retour écrit et oral de leur vécu des choses avec parfois des suggestions. La responsable qualité n'a pas de contact direct avec les stagiaires. La passation d'un questionnaire par le formateur comporte des limites (biais de désirabilité) mais reste le plus avantageux selon EDIT. Devant une personne externe, les stagiaires pourraient ne pas oser s'exprimer car aucun lien de confiance n'a été créé auparavant. Il est important d'impliquer les stagiaires car ils font partie des destinataires principaux. Étant donné le public du CISP, il faut leur expliquer la démarche de façon qui ait du sens pour eux (donc pas en référence à une norme ISO). Ce qui ressort des évaluations participatives est traité, discuté, donne lieu à des aménagements pour les groupes suivants. L'évaluation fait partie de toutes les activités de formation. Des réflexions ont été menées sur comment impliquer davantage les stagiaires. Un projet de boîte à idées a été lancé mais cela n'a pas bien fonctionné.

## Annexe D. L'élaboration de référentiels par Lire et Écrire

Lire et Écrire a initié en 2014 le projet d'élaborer un référentiel commun. Le projet était d'abord motivé par deux objectifs. D'abord, un objectif pédagogique, celui d'offrir aux formateurs un outil qui leur permette de formaliser et d'améliorer leurs pratiques. Deuxièmement, ce référentiel était vu comme pouvant servir de langage commun pour se faire connaître auprès de partenaires potentiels et ainsi de faire en sorte que les acteurs externes puissent plus facilement comprendre la démarche de Lire et Écrire.

L'élaboration du cadre a nécessité un travail de longue haleine et des ressources importantes. Un groupe de travail a été constitué, composé principalement des coordinateurs pédagogiques du mouvement Lire et Écrire (environ 15 personnes). Pour démarrer le processus de rédaction, le groupe de travail est parti de la *Charte de Lire et Écrire*<sup>47</sup> qui définit les principes d'éducation populaire sur lesquels Lire et Écrire fonde et développe ses actions. La Charte est utilisée pour diffuser leurs orientations en interne qu'auprès de leurs partenaires. Elle a permis de poser les premiers jalons du document. Le groupe de travail a ensuite analysé toute une série de référentiels et documents existants, qui pouvaient servir de source d'inspiration et réflexion, par rapport auxquels il fallait se positionner.<sup>48</sup> Cependant, le cœur du travail s'est principalement déroulé sur le terrain, auprès des équipes locales. Des séances d'observation des pratiques des formateurs et un travail avec les équipes, en séances d'échanges de pratiques, ont permis de formaliser les approches pédagogiques mises en place.

Ce travail intense, qui s'est déroulé sur environ deux ans (2014 à 2016) a nécessité de travailler avec les équipes pédagogiques dans chaque région (lors d'animations), pour faire émerger les compétences travaillées pendant les formations, les objectifs poursuivis, les approches pédagogiques mises en œuvre. Ce travail a nécessité l'investissement de tous les personnels pédagogiques des centres mais aussi des agents d'accueil et d'orientation dans certains cas. Chaque équipe pédagogique locale compte entre 10 et 15 formateurs salariés ainsi que pour certaines antennes régionales<sup>49</sup> des volontaires. Il a fallu ensuite analyser les données récoltées par chaque antenne régionale. Lire et Écrire a ensuite réuni l'ensemble des formateurs et cadres pédagogiques du mouvement autour de son nouveau Cadre pédagogique sur deux 2 journées (25 et 26 août 2016). Les 13 membres du groupe de travail et 123 travailleurs, principalement formateurs, y ont participé.

Ce processus n'a pas été sans difficultés. Le groupe de travail a été confronté à certaines réticences au début du processus, notamment liées à la crainte de certains formateurs d'être enfermés dans un cadre qui empièterait sur leur liberté pédagogique et briderait leur créativité. En figeant les pratiques dans un document écrit, ils craignaient que le cadre ne les empêche de s'adapter au terrain. Les groupes de travail

<sup>47</sup> [https://www.lire-et-ecrire.be/IMG/pdf/charte\\_de\\_lire\\_et\\_ecrire.pdf](https://www.lire-et-ecrire.be/IMG/pdf/charte_de_lire_et_ecrire.pdf)

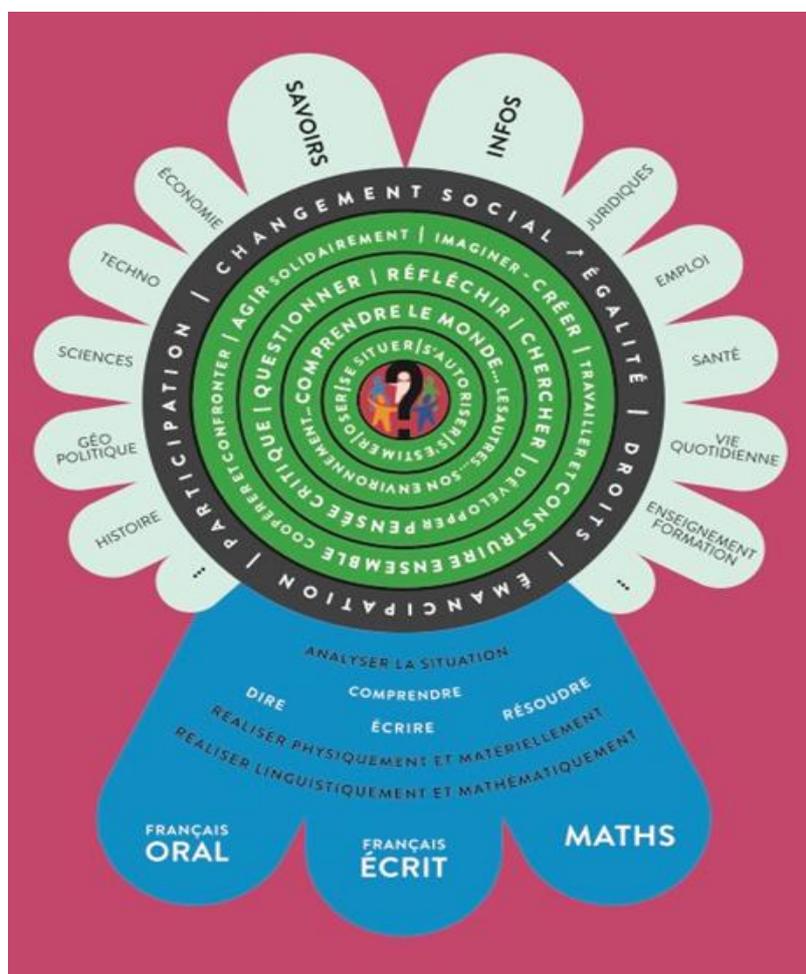
<sup>48</sup> Il s'agissait par exemple des « sept savoirs nécessaires à l'éducation du futur » d'Edgar Morin, ou encore du Cadre écossais pour la maîtrise de l'écrit et du calcul en formation d'adultes, connu sous le nom de « The Wheel » (« La Roue »).

<sup>49</sup> Lire et Écrire est structurée en « régionales » réparties sur l'ensemble du territoire de la Fédération Wallonie-Bruxelles. Ces régionales sont coordonnées aux niveaux de la Région wallonne, de la Région de Bruxelles-Capitale et de la Fédération Wallonie-Bruxelles.

ont dû convaincre que ce cadre constituerait des balises qui ont pour objectif non pas de standardiser mais de formaliser pour mieux comprendre ce que l'on fait avec les apprenants, et donc d'encourager la réflexion. Le cadre visait aussi à recenser et reconnaître une diversité de pratiques, qui relèvent à différents égards d'approches de type émancipatrice et de la pédagogie active. Si des pratiques variées existent, elles doivent contribuer à développer les mêmes compétences, d'où l'intérêt d'un cadre commun pour formaliser ces compétences. Cette formalisation des compétences développées n'existait pas. Une fois les groupes de travail terminés, chaque antenne régionale a dû continuer ce travail d'explication et de pédagogie avec les équipes locales. Malgré les réticences des premiers temps, les groupes de travail ont achevé l'élaboration du cadre (*Balises pour l'alphabétisation populaire : Cadre de référence pédagogique de Lire et Écrire*).<sup>50</sup>

Le cœur de ce cadre de référence est schématisé par la Roue dite carrée, qui intègre les compétences langagières (en bleu) et les compétences transversales (en vert) travaillées pendant les formations (Graphique A D.1).

### Graphique A D.1. Les outils du cadre de référence pédagogique de Lire et Écrire : La roue de l'alphabétisation populaire



Source : Balises pour l'alphabétisation populaire : Cadre de référence pédagogique de Lire et Écrire.

<sup>50</sup>[https://www.lire-et-ecrire.be/IMG/pdf/balises\\_pour\\_l\\_alphab\\_tisation\\_populaire.pdf](https://www.lire-et-ecrire.be/IMG/pdf/balises_pour_l_alphab_tisation_populaire.pdf)

Depuis sa publication en 2017, l'ASBL reçoit des retours positifs de la part de partenaires ou d'organismes en charge de la question de l'analphabétisme/illettrisme. La valeur ajoutée de ce cadre de référence est d'abord de permettre aux formateurs, lorsqu'ils se rencontrent, de disposer d'un langage commun et de pouvoir échanger sur les pratiques. Sur le plan individuel, le cadre, en formalisant les pratiques, a permis à certains d'identifier des compétences que leurs approches pédagogiques contribuaient à développer, sans qu'ils en soient conscients. Un autre effet positif est que la visibilité des formations proposées par Lire et Écrire a augmenté, notamment auprès de leurs partenaires, pour qui les approches mises en place par les ASBL sont plus transparentes et compréhensibles. Il devient alors plus facile d'engager le dialogue. La démarche a aussi suscité l'intérêt d'autres CISP intervenant dans le domaine de l'alphabétisation ou de la formation de base. Lire et Écrire Brabant Wallon a déjà été invité à présenter son cadre de référence auprès de deux CISP, ainsi qu'au sein du bassin Emploi et Formation. L'outil a donc le potentiel de stimuler une réflexion autour de la démarche de formalisation et de sa valeur ajoutée, pour les formateurs notamment, et en particulier dans les CISP suivant l'approche DÉFI dans le domaine de la formation de base.

Ce travail est toujours en cours. Le Cadre de référence a été publié en 2017 mais des mises à jour sont régulièrement éditées (la dernière datant de l'automne 2019, avec les « Nouvelles démarches en complément : Les pictogrammes de la roue et Démarches maths »). Les balises continuent d'être alimentées par les pratiques du terrain. Le travail d'appropriation par les formateurs est lui aussi toujours en cours. Il faudra trois ou quatre ans pour que des changements profonds soient inscrits dans les pratiques. Certaines dimensions du cadre doivent encore être développés et affinés. Le portfolio « Mes chemins d'apprentissage » notamment est un volet du cadre qui concerne l'apprenant (il l'aide à formaliser ses apprentissages), et qui doit encore faire l'objet d'une appropriation par les apprenants et les formateurs. Il faudra également adapter l'outil à certains groupes d'apprenants parlant peu ou pas le français. Une formation à la didactique de l'oral, en lien avec le cadre de référence pédagogique est prévue en octobre 2020.<sup>51</sup>

---

<sup>51</sup> <https://www.lire-et-ecrire.be/Formation-en-didactique-de-l-oral>

## Annexe E. Extrait du courrier adressé par Bruxelles Formation à l'instance de pilotage du CFC en septembre 2019

*Objet : Certifications délivrées au nom de Bruxelles Formation par un ou plusieurs organismes dont Bruxelles Formation assure la régie*

Par la présente et dans le respect de l'article 2, §2 de l'accord de coopération CFC, Bruxelles Formation, en tant qu'autorité compétente, informe l'Instance de pilotage et de positionnement CFC du fait que des certifications professionnelles positionnées dans le cadre pourront être délivrées en son nom par des organismes de formation dont elle assure la régie, selon des modalités définies par convention.

Cette note d'information vise à assurer la lisibilité et la transparence des processus mis en œuvre et des modalités convenues afin de garantir la qualité des formations organisées par les partenaires conventionnés avec Bruxelles Formation et l'adéquation des acquis d'apprentissage aux profils et référentiels ayant permis le positionnement à un niveau donné des certifications y afférentes.

### *Contexte*

En tant qu'organisme d'intérêt public chargé de la formation professionnelle des adultes francophones à Bruxelles, Bruxelles Formation répond aux objectifs politiques qui lui sont fixés, et en particulier ceux définis par l'article 10 du Contrat de gestion 2017-2022 « Organiser la formation professionnelle à Bruxelles : régir l'offre, les partenariats, les parcours et la certification » et la mesure 16 du Plan de formation 2020 « Certifier les formations qualifiantes ».

Dans le cadre de ses missions, Bruxelles Formation collabore donc avec ses partenaires à la mise en œuvre du dispositif de certification des compétences pour tous les apprenants en formation qualifiante. Celui-ci vise à évaluer et à certifier les compétences acquises au terme d'une formation référencée à un métier. Celles-ci sont regroupées en unités d'acquis d'apprentissage et sont évaluées par une ou plusieurs épreuves normatives qui se présentent sous la forme de mises en situation professionnelles reconstituées. En fin de formation, l'apprenant reçoit une certification qui précise les unités d'acquis d'apprentissage réussies par rapport à l'ensemble des unités d'acquis d'apprentissage référencées au métier.

Lorsque les compétences professionnelles visées sont définies au sein de profils métier et de formation du Service francophone des Métiers et des Qualifications, ce sont ceux-ci qui constituent la norme à respecter en matière d'intitulé de la certification, de définition des acquis d'apprentissage/unités d'acquis d'apprentissage et d'évaluation des compétences. Bruxelles Formation et ses partenaires introduisent dans ce cas auprès du SFMQ les demandes d'avis de conformité des profils de certification associés aux profils visés.

Lorsqu'une certification n'est pas liée à des profils SFMQ, Bruxelles Formation met en œuvre des procédures qualité (norme ISO 9001 : 2015) garantissant que les référentiels de formation soient rédigés en termes d'acquis d'apprentissage et qu'un cadre normatif d'évaluation de ces acquis d'apprentissage (tâches, critères et indicateurs...) soit défini et mis en œuvre.

*Cadre de fonctionnement soutenant la qualité des formations, de l'évaluation des compétences acquises et de la certification par les partenaires*

Bruxelles Formation et ses partenaires conventionnés mettent en place un cadre de fonctionnement visant à garantir la qualité des formations et de l'évaluation des compétences acquises et permettant la délivrance d'une même certification professionnelle qu'elle soit obtenue au terme d'une formation organisée par Bruxelles Formation ou par un partenaire conventionné. Ce cadre qualité est défini par différents éléments qui consistent en une déclinaison des principes du système de gestion de la qualité propre à Bruxelles Formation (ISO 9001 : 2015) relatifs à la mise en œuvre et à la gestion de l'évaluation des AA, à la délivrance des certifications professionnelles et à la gestion et au suivi des audits :

- Une convention annuelle conclue entre Bruxelles Formation et chaque partenaire décrivant l'action de formation, notamment en termes d'intitulé, de programme de formation (AA organisés en UAA) et de modalités d'évaluation par UAA ;
- Une convention relative à l'évaluation et à la certification des compétences via une démarche qualité signée entre Bruxelles Formation et chaque partenaire conventionné pour une durée indéterminée.
- Une démarche qualité centrée sur l'évaluation normative au sein des formations qualifiantes en partenariat ;
- Une procédure d'audit sur l'évaluation et la certification des AA au sein des partenaires conventionnés;
- L'utilisation de documents de référence (référentiels d'évaluation, grilles d'évaluation, profil de certification...) agréés par Bruxelles Formation ;
- L'utilisation d'une base de données centralisée qui soutient la gestion administrative de la certification des compétences.

Ce cadre qualité sera progressivement activé avec les partenaires qui s'engagent dans la certification de leurs formations qualifiantes, dans le respect du plan d'action opérationnel déposé en décembre 2018 auprès du ministre en charge de la formation professionnelle à Bruxelles.

À titre indicatif, en 2020, 19 partenaires conventionnés avec Bruxelles Formation pourraient rentrer dans la démarche de certification des compétences pour 13 formations qualifiantes : Technicien support PC & réseaux, Employé administratif, Installateur électricien résidentiel, Monteur en chauffage et sanitaire, Plafonneur-cimentier, Maçon, Menuisier d'intérieur, Mécanicien d'entretien automobile, Jardinier d'entretien, Cuisinier travaillant seul, 1er Chef de rang, Garçon/Serveuse, 1er Commis de cuisine. Lorsque le dispositif sera mis en œuvre, Bruxelles Formation tiendra à disposition du Comité directeur de l'Instance CFC le nom des partenaires conventionnés délivrant une certification au nom de Bruxelles Formation.