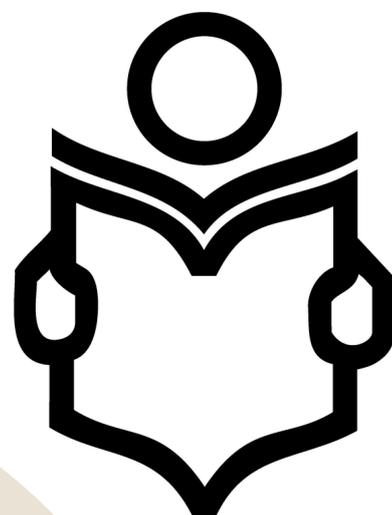


# LE LABEL QUALITÉ : « LE PROCESSUS D'AMÉLIORATION CONTINUE DES PRATIQUES » VERSUS « LA POLITIQUE DES BOITES DE CONSERVE »



**Lire et Écrire  
en Wallonie**

**JUIN 2025**

**DUCHESNE**  
Justine

**BERTRAND**  
Maude

**FOURNAUX**  
Laura

Quoi ?

# UN LABEL ?



De quoi parle-t-on quand on mentionne la notion de « processus qualité » ? Pourquoi un «label » ? Quel est l'impact de sa mise en place pour l'ensemble des CISP [1], y compris pour l'alpha ? Quelle peut être sa plus-value ? Quels sont les risques encourus ? Autant de questions qui ont jalonné les trois années de ce projet financé par le plan de relance wallon [2] et dont il sera question dans cet article.

Petite mise en

# CONTEXTE



Tout d'abord, attardons-nous sur le contexte qui a permis à la réflexion d'éclorre.

Quand on parle du secteur de la formation des adultes, quelques noms d'organismes viennent directement en tête : le FOREM, la Promotion sociale, l'IFAPME... Mais où sont les CISP dans cette énumération ? Loin. Très loin. Quand on y pense...

Offrant, pourtant, un accompagnement unique et de qualité en Wallonie pour les personnes éloignées de l'emploi, les CISP souffrent d'un manque de reconnaissance. Tant auprès du grand public que des opérateurs de formation ou de l'enseignement. Ce n'est cependant pas faute d'y travailler. Depuis de nombreuses années déjà, le secteur s'engage à valoriser les compétences, les connaissances et les expériences de ses stagiaires. Mais malgré cette mobilisation, la reconnaissance des acquis des stagiaires en fin de formation auprès des acteurs de l'enseignement, de la formation professionnelle et qualifiante, et de la validation des compétences ne se fait pas de façon « automatique ». Elle souffre même de certains a priori infondés menant certains d'entre eux à se « méfier » des formations CISP.

En réponse à ces différents constats, l'idée du label qualité a commencé à germer. Notamment, dans une volonté de conforter la place des CISP au sein du paysage de la formation et de l'emploi, de créer une dynamique d'insertion facilitée, grâce à des passerelles et des collaborations entre les opérateurs de formation. Mais aussi, dans un objectif d'ouvrir la voie à des parcours d'insertion plus fluides entre formation et emploi, tout en permettant à chacun de trouver sa place dans une société en constante évolution.

Car tout le monde ne trouve pas son compte dans les processus de formation des « gros » opérateurs. Certaines personnes ont besoin d'un accompagnement social et personnel en plus du parcours d'insertion. C'est le cas des publics présents dans les CISP. Et cet accompagnement n'est effectivement pas antinomique avec un parcours qualifiant et professionnel auprès d'un de ces opérateurs par la suite.

Pour le dire brièvement, à travers ce label, la volonté était donc de doter le secteur CISP d'une labellisation qui témoigne de la qualité des formations dispensées par le secteur et donc de « rassurer » les autres opérateurs.

Si sur l'idée, on peut s'accorder, et trouver des opportunités, on voit néanmoins déjà poindre toute une série de craintes et de questionnements.

Comment arriver à « rassurer » les opérateurs CISP sans pour autant se travestir par rapport aux valeurs du secteur ? Qui pourrait labelliser les CISP ? Sur base de quoi ? Risque-t-on de se voir imposer des méthodologies et des outils inappropriés par rapport aux objectifs de l'insertion sociale et professionnelle ? Risque-t-on de voir apparaître un caractère obligatoire dans l'obtention de ce label et de voir les financements conditionnés par l'octroi de celui-ci ? Comment ne pas rajouter un énième dispositif d'évaluation sur le dos des opérateurs, déjà soumis à des inspections et des contrôles rigoureux ?

C'est donc au travers d'un travail de longue haleine, jalonné par des tensions internes, parfois fortes, mais avec une volonté commune d'aboutir à une approche qui soit la meilleure et la plus cohérente pour le secteur CISP qu'est née la « démarche d'amélioration continue » des pratiques des opérateurs CISP. En sachant que ce processus ne correspond qu'à une partie de l'approche globale de la labellisation. En sachant également que s'arrêter à cette étape représente un « parti pris » du secteur. Nous l'expliquerons par la suite.

# Et CONCRÈTEMENT ?

Concrètement, le pilotage du projet a été confié à l'Interfédération des CISP qui s'est assurée de travailler avec l'implication des cinq fédérations sectorielles (AID, ALEAP, CAIPS, UNESSA et Lire et Écrire en Wallonie). Un premier travail d'analyse de l'existant et de transposition au secteur CISP a d'abord été réalisé. Ensuite, dès 2022, des groupes de travail [3] se sont formés. Ainsi, vingt-six filières [4] volontaires en CISP ont accepté de co-construire la démarche et de la tester dans leur organisme. Toutes se sont vu attribuer la mission de contribuer à l'élaboration d'un « système d'assurance qualité » CISP, tout en se montrant vigilantes par rapport à certaines craintes émises par le secteur.

Mais avant de rentrer dans le vif du sujet, revenons quelque peu en arrière afin de bien comprendre les origines du projet.

*La naissance du label*

## QUALITÉ CISP



Ce projet tire son origine d'une ambition européenne. Celle de la montée en compétences [5] de tous les citoyens adultes, et plus particulièrement des personnes peu qualifiées ou en situation de précarité. Dans le sillon de cette ambition, le SPW Emploi-Formation et l'Interfédération des CISP lancent alors une demande de soutien à la Commission européenne, dans le cadre du Programme d'Appui aux Réformes Structurelles (PARS). C'est ainsi que l'OCDE est désignée afin d'effectuer un rapport permettant de mettre en évidence différents canaux d'accès permettant une montée en compétences des publics en CISP, notamment grâce à une meilleure reconnaissance des acquis d'apprentissage, de publics désignés comme « peu scolarisés ». Parmi les grandes recommandations émises, se trouve notamment celle de « créer un label pour la promotion et l'amélioration continue de la qualité et renforcer la confiance entre opérateurs » [6].

Selon l'OCDE, la mise en place de ce label permettrait donc une meilleure fluidification des parcours des stagiaires, en renforçant la confiance mutuelle entre les différents opérateurs intervenant dans le parcours d'insertion socioprofessionnelle d'une même personne.

# C'est bien beau tout ça, mais de quoi parle-t-on exactement lorsqu'on parle de « LABEL » ?

À l'initial, la démarche qualité tire ses origines du milieu industriel : produire des normes qualité afin de garantir le succès économique d'un produit et sa prépondérance sur le marché.

Comme l'indique Jacques Ladsous : « c'est une démarche d'origine industrielle qui se propose d'étalonner la qualité d'un produit à partir d'un référentiel stable qui énumère ses constituants, leur quantité respective, les traitements qu'on leur fait subir. Cette stabilité ayant produit un indice de satisfaction qui garantit le succès de la vente, au moins pour une période donnée. [7] »

En d'autres termes, un label atteste qu'un produit ou un service a été conçu conformément à certains critères de qualité ou à des normes, établissant ainsi une différence inéluctable entre une entreprise labellisée et ses concurrents. Il est également possible de voir le label comme un moyen de valoriser une pratique à l'impact positif comme le label « artisan local » [8], par exemple. C'est ainsi une sorte d'évaluation, d'un produit ou d'un service rendu à la personne.

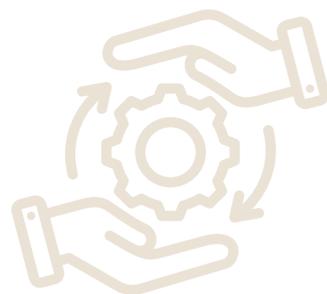
Bref... une question se pose d'emblée : comment transposer une notion marchande qui cherche à garantir le succès d'une vente à une notion non-marchande cherchant à attester la qualité d'une formation donnée ? Et surtout, comment ne pas mettre en concurrence les CISP entre eux ? Tout en sachant que des mécanismes d'évaluation existent déjà.

Si aujourd'hui, l'évaluation est devenue incontournable et comporte une série de bienfaits pour l'organisme initiateur de la démarche, on comprend dès lors que labelliser, c'est aller un pas plus loin vers une sorte de mise en conformité universalisante de pratiques qui sont et resteront pourtant subjectives et singulières, car basées sur une interaction avec l'humain.



Ce sont bien là les différents enjeux du travail qui s'entame dans les groupes amenés à collaborer pour la création du « système qualité » en CISP. Partant de ces divers questionnements, plusieurs réflexions sont amenées sur le tapis et font l'objet de réunions, de discussions, de mises en commun, d'accords pour, petit à petit, en arriver à l'esquisse de ce que sera le système qualité en CISP, avec plusieurs points à tenir à l'œil : principalement celui de l'externalisation de l'évaluation qui devrait intervenir à un moment du processus. Car, en principe, la démarche menant à la création de ce « système d'assurance qualité » est en fait scindée en deux parties, bien distinctes : une première relative à l'« évaluation interne » et une deuxième se référant à une « évaluation externe ». Pour bien comprendre, attardons-nous quelques instants sur le déploiement de la démarche, telle qu'elle se décline en théorie.

## Une démarche en **DEUX TEMPS**



L'approche du système qualité se déploie donc en deux temps : l'audit interne et l'évaluation externe de la démarche.

Ainsi, dans un premier temps, la phase de « diagnostic interne » vise à photographier l'existant de la formation, à identifier les faiblesses de la filière analysée, ses points forts et enfin, améliorer ce qui peut être amélioré via un plan d'action qui émanerait de l'analyse effectuée. Pour ce faire, des outils sont mis à disposition des centres, tels que le SWOT [9] ou encore la matrice de faisabilité [10], et les actions sont planifiées à l'aune de critères SMART [11]. Un peu comme une sorte d'auto-évaluation des pratiques.

Dans un deuxième temps, le processus de labellisation va normalement un pas plus loin. Le système qualité prévoit l'intervention d'un regard « externe » sur l'audit interne [12]. Cette étape viserait ainsi à évaluer et à labelliser la formation de façon externe, par un auditeur neutre qui aurait la charge d'apposer une décision finale : marquer d'un « blang seing » l'organisme formatif afin d'attester que celui-ci serait de « qualité », qu'on n'y fait pas du « macramé », comme disent certains, non sans ironie.

C'est « là où le bât blesse ». L'externalisation ne fait effectivement pas l'unanimité dans le secteur et ce, pour différentes raisons. Nous en citerons une principale (que nous avons déjà effleurée dans cet article) : les risques de concurrence inter-centres qui entrainerait une logique de travail à deux vitesses pouvant prendre le pas sur la solidarité qui règne actuellement [13].

# Du label à la démarche d'amélioration CONTINUE



C'est en partie la raison pour laquelle les CISP et les fédérations impliqués dans la dynamique de travail se sont positionnés pour s'arrêter en amont de l'apposition du label, en se focalisant alors sur la phase de diagnostic interne, c'est-à-dire le processus d'autoévaluation déployé dans ce cadre.

Donc, pour l'instant, pas d'« étiquetage » des formations, pas de label, pas de « blang seing » mais bien ce qui est nommé un « processus d'amélioration continue des pratiques ».

Pour être vraiment précis, d'autres facteurs entrent également en ligne de compte concernant ce positionnement. Nous citerons entre autres choses : un temps trop court pour le lancement du projet, l'absence de positionnement du gouvernement wallon sur l'existence du label mais également, un risque de dérives vers des pratiques managériales peu en phase avec la manière de travailler du secteur de l'insertion socioprofessionnelle. Un risque de se voir imposer une logique de marché, là où la dynamique des centres s'érigerait plutôt à contre-courant d'un « flux marchand » menaçant le secteur du social depuis déjà quelques années [14].

Comme l'indique une directrice interviewée sur le projet : « quand on vient avec cette notion-là de label, de qualité, on est avec des options qui font vraiment, pour beaucoup d'entre nous, référence au privé. [L'équipe est en droit de se demander] : "qu'est-ce qu'on va encore nous mettre sur le coin de la cafetière ? Avec quoi on vient encore ?" On vient alors avec la complexité, la lourdeur potentiellement administrative et avec un contexte politique qui, actuellement, est d'autant moins favorable (...) »

En sachant cela, deux points sont à souligner.

Premièrement, les CISP ont fait le choix d'avancer malgré tout, en se focalisant plutôt sur les bienfaits pédagogiques d'une démarche en interne, cherchant à accompagner et à valider l'« examen bienveillant » des pratiques au sein de l'organisme formatif évalué.

Pour le dire brièvement, ce travail réalisé dans le cadre de la démarche d'amélioration continue doit ainsi se présenter comme une reconnaissance complémentaire, prouvant la capacité du secteur CISP à faire preuve d'auto-critique et d'adaptation pour une meilleure prise en charge des besoins des stagiaires.

Deuxièmement, la conclusion, des travaux et des réflexions autour de cette démarche, réaffirme que l'agrément [15] CISP reste et doit rester le socle de base, la première garantie de la qualité des formations CISP.

Tout comme le précise d'ailleurs une directrice d'une Régionale de Lire et Écrire, interrogée sur la question : « si l'agrément nous est donné, c'est qu'on rencontre quand même les prescrits qu'on s'engage à rencontrer ».

Maintenant que les différentes considérations plus idéologiques ont été relayées, attardons-nous quelque peu sur le concret de la mise en pratique et surtout, sur la réalité telle qu'elle a été vécue par quelques membres d'une équipe de Lire et Écrire ayant participé au projet.

Lire et  Écrire Luxembourg

# TESTEUR DE PROJET

Au sein de Lire et Écrire, une Régionale en particulier s'est impliquée dans le suivi des groupes de travail, initialement relatifs à la création du « système d'assurance qualité » CISP. Elle a également mis en œuvre un processus d'amélioration des pratiques visant à élaborer et à tester le prototype pédagogique produit par et pour les centres dans le cadre de cette expérience.

Lire et Écrire Luxembourg s'est donc investi à deux niveaux : en suivant et en participant à la démarche expérimentale au sein même de l'Interfédération des CISP et en testant cette démarche dans son propre centre d'insertion.

Si nous pouvons retenir quelques grandes lignes bénéfiques relatives à leur implication, nous soulignerons notamment l'opportunité de :

- Prendre un temps de pause, et d'analyse d'un projet de formations concomitantes [16] fonctionnant depuis quelques années, déjà bien rodé et ancré dans une routine d'exécution ;
- Sortir de l'intuitif pour poser un regard « méta » et mettre des mots sur des actions parfois répétées par une sorte d'habitude ;
- Se mettre en action après l'analyse du projet grâce à un plan d'action visant à pallier les faiblesses relevées et à valoriser les points forts identifiés lors de cette analyse ;
- Découvrir des outils pédagogiques parfois méconnus accompagnant l'analyse (tels que la matrice SWOT, le diagramme de Gantt [17], etc.) ;
- Se donner des échéances pour la mise en place de ce plan d'action et ainsi, structurer un élan vers un changement positif qui pourrait s'instaurer dans les pratiques par la suite.

Dans les faits, les professionnels interviewés parlent mieux que nous des bénéfices retirés de la démarche :

”

« ÇA TE PERMET DE T'ARRÊTER ET DE POSER UN REGARD ANALYTIQUE. SINON ON EST DANS UN FONCTIONNEMENT QUOTIDIEN ET ON NE VA PAS NÉCESSAIREMENT FAIRE DE CES TEMPS, QUI SONT POURTANT INDISPENSABLES, DES MOMENTS PRIORITAIRES. EN ÇA, C'EST INTÉRESSANT. ON S'EST POSÉ ET ON A ANALYSÉ. ET PAR CONSÉQUENT, ON A PU IDENTIFIER EFFECTIVEMENT DES POINTS FORTS, DES POINTS PLUS FRAGILES. » (...) ON A FORMALISÉ AUSSI DAVANTAGE LES CHOSES (...). »

”

« ÇA A PERMIS DE FAIRE UN ARRÊT SUR IMAGE, DE PRENDRE DU REcul ET DE FAIRE UN PLAN D'ACTION PAR RAPPORT À TOUT CE QUI ÉTAIT DÉJÀ BIEN MIS EN PLACE (...) ON A VRAIMENT FAIT FOCUS SUR DES CHOSES QUI EXISTAIENT ET ON A VU COMMENT ON A PU LES AMÉLIORER. AVEC UN MODÈLE PRÉCIS, ET DES OUTILS QU'ON N'A PAS L'HABITUDE D'UTILISER DANS NOTRE SECTEUR. ET ÇA A PERMIS DE S'APPUYER SUR DES RESSOURCES VRAIMENT UTILES. »

À titre d'exemple, la formation concomitante analysée a révélé un bon fonctionnement général de celle-ci. Néanmoins, des faiblesses ont été pointées telles que la communication du projet vers l'extérieur, ainsi que le manque de transversalité dans l'implication des partenaires au sein même de ce dit projet.

Face à ces constats, des pistes de travail ont été émises par les membres de l'équipe de Lire et Écrire impliqués dans la démarche :

”

« ON A DES PISTES AVEC DES ÉCHÉANCES. DISONS QUE, CE QU'ON A FAIT : ON A TRAVAILLÉ DÉJÀ SUR LES OUTILS DU CADRE [18] POUR QU'ILS SOIENT UTILISÉS, COMPRIS PAR LES PARTENAIRES DE LA FORMATION ET QU'ON PUISSE VRAIMENT TRAVAILLER AVEC CES OUTILS QUI NOUS SONT COMMUNS ET QUI SONT COMMUNS À L'ALPHABÉTISATION. IL Y A D'AUTRES ÉLÉMENTS QUI ONT ÉTÉ IDENTIFIÉS. C'EST QU'ON DOIT ALLER PLUS AVANT DANS L'INFORMATION/FORMATION D'UN MODÈLE ET DE TOUT CE TRAVAIL QUI A ÉTÉ RÉALISÉ ET OBJECTIVÉ. C'EST QUELQUE CHOSE QU'ON N'A PAS ENCORE FAIT SUFFISAMMENT. »

Cependant, si le processus suivi en interne a un intérêt pour l'amélioration continue des pratiques (car pour bien faire, il devrait être répété à l'infini [19]), il peut révéler quelques désavantages pesant parfois lourd dans la balance lorsqu'un centre souhaite se lancer dans la dynamique.



En effet, ce type de processus d'évaluation peut se révéler dense et prenant pour l'ensemble de l'équipe. La nécessité de dégager du temps, même si elle s'avère positive à long terme, induit par la force des choses, un désinvestissement à court terme sur d'autres actions.

Comme l'indique la directrice :



« SI TU AS LE FINANCEMENT, TU T'AUTORISES À Y CONSACRER DU TEMPS PARCE QUE TU PEUX TE LE PERMETTRE. MAIS DEMAIN LES CISP QUI N'AURONT PAS CE FINANCEMENT, IL FAUT UN SOUTIEN FINANCIER. C'EST AUSSI UN ÉLÉMENT QU'ON AVAIT RELAYÉ DANS LA DÉMARCHE. PARCE QUE ÇA PREND DU TEMPS ET DE L'ÉNERGIE ET DE PLUSIEURS PERSONNES. DANS LES FAITS CE QU'ON IDENTIFIE COMME UN PETIT QUART TEMPS, ÇA SE DÉMULTIPLIE PARCE QU'ON TRAVAILLE AVEC D'AUTRES PERSONNES. »

Enfin, les interviewés ont parfois éprouvé des difficultés à faire coïncider un projet qualitatif et mouvant à des indicateurs et des critères considérés comme figés.

Ce qu'ils-elles en disent :

« ON AVAIT L'IMPRESSION QU'ON COUPAIT LES CHEVEUX EN 20. ET QUE, POUR NOUS, IL N'ÉTAIT PAS NÉCESSAIREMENT CLAIR ET JUSTIFIÉ QU'ON AILLE AUSSI LOIN... ON NE COMPRENAIT PAS TOUJOURS POURQUOI ON REGROUPAIT AINSI LES CRITÈRES ET LES INDICATEURS (...) »



« C'EST UN TRAVAIL QUI VIENT ENCORE, C'EST VRAI, S'AJOUTER À UNE MASSE DE TRAVAUX. C'EST VRAI QU'À CERTAINS MOMENTS, C'EST LOURD. ET EN MÊME TEMPS, ÇA A PERMIS D'ANALYSER, D'OBJECTIVER, ETC. »



Ainsi, dans le concret, si la démarche, telle qu'elle a été cadrée par les CISP, est honorable dans l'idée de faire évoluer les pratiques pédagogiques, elle peut se présenter comme une démarche lourde à développer, supposant la mise en place de nouvelles méthodes de travail et la mise en mots des procédures qui les composent.

L'ensemble prend nécessairement du temps et de l'énergie de la part des membres d'une équipe pédagogique déjà sans arrêt sur « le front ».

Au-delà de cette dimension, elle peut, nous l'avons déjà souligné, comporter des risques si dès lors elle se déploie jusqu'à l'étape de labellisation effective des centres, notamment via un acteur tiers chargé d'attribuer le label.

# Prenons un peu de HAUTEUR



Face à ces différentes réflexions, il semble nécessaire de prendre un peu de hauteur afin de souligner et de résumer les grands enjeux de ce projet.

Pour Gilles Barouch (qui a analysé la mise en œuvre de la démarche qualité au sein des services publics), le développement des démarches qualité marque le passage progressif du service public d'une logique de moyen à une logique de résultat.

Elles s'insinuent à coups de recherche d'efficacité et de mesure des actions pour mieux satisfaire le bénéficiaire du service, mais également tendre vers une amélioration du processus de réalisation des produits/services attendus par ce dit bénéficiaire [20].

S'il est clair que nous ne nous situons pas dans les services publics, l'idée peut probablement s'appliquer au domaine de l'insertion socioprofessionnelle. La directrice interviewée pour cet article se questionne d'ailleurs :



« ET PUIS DEMAIN, ÇA VOUDRAIT DIRE QUOI ? QUE LES CISP QUI SE DONNENT LES MOYENS DE METTRE EN PLACE UN PROCESSUS D'ÉVALUATION TEL QUE DANS LEQUEL ON EST RENTRÉ, VONT POUVOIR OBTENIR CE LABEL ET QUOI ? ET DONC DEMAIN, APRÈS-DEMAIN, LES CISP QUI N'OBTIENNENT PAS CE LABEL, ILS SERONT CONTRAINTS DE METTRE QUELQUE CHOSE EN PLACE POUR L'OBTENIR ? (...) »

C'est d'ailleurs pour contrer ce potentiel glissement vers des valeurs plus « gestionnaires » que le secteur a cherché à cadrer la démarche en amont, afin d'éviter tout dévoiement. Ce cadrage a principalement été effectué dans l'idée de se prémunir face à une approche pouvant se confondre avec une normalisation de services, aux antipodes d'un fonctionnement privilégiant l'incarné, le vivant, l'hétérogénéité et le pluriel [21].

Si pour l'instant, la labellisation est ainsi « mise au placard » afin de laisser place à un prototype de guide méthodologique servant de support à l'auto-critique, d'autres questionnements ont également fait l'objet de débats et de prise en charge par les groupes de travail engagés dans la création du « système d'assurance qualité » : la crainte d'avoir des CISP à deux vitesses (les « labellisés » et les « non labellisés »), la crainte de voir s'instaurer une concurrence entre les centres, mais aussi, le risque de tomber dans une logique de contrôle et d'étiquetage, lorsque c'est plutôt une remise en question saine qui est visée, ou encore, le risque de doublon par rapport à l'agrément déjà accordé.

Des balises ont ainsi été instaurées en réponse. Elles se présentent comme des vigilances à tenir, plus particulièrement dans le cas où un comité externe d'attribution du label devait un jour se mettre en place. En voici quelques-unes : la primauté de l'agrément CISP sur la labellisation, l'évaluation du processus réflexif mis en place et non des résultats de la formation, la composition du comité d'attribution avec des personnes formées au système qualité CISP, etc.

Le choix des mots (avec tout leur pouvoir performatif) est également posé en résistance et en vigilance. S'il convient désormais (et actuellement) de parler de « processus d'amélioration continue des pratiques » et non plus de « label qualité », il semble également important de souligner que la démarche, telle qu'elle est balisée aujourd'hui, ne mesure pas la qualité de la formation.

Ainsi, ce n'est pas la formation qui est évaluée à proprement parler mais plutôt la dimension méta de remise en question. L'idée est bien d'évaluer le « comment » et non « le quoi » : « comment le centre a-t-il fait pour mettre en place son processus d'amélioration continue ? »

Dans la continuité de cette idée, si un jour le label est réellement mis en place, il devrait s'apparenter à une sorte de vitrine venant confirmer que l'organisme met correctement en place son « système d'amélioration continue », en regard de critères prédéfinis.

Cependant, on ne peut pas savoir de quoi demain sera fait : un jour l'évaluation pourrait-elle s'assimiler à un contrôle ? La question reste en suspens.

On peut néanmoins anticiper certaines tendances et éviter de tomber dans des pièges visibles sous notre nez. Comme l'indique Jacques Ladsous, ce sont parfois des compromis à trouver [22]. S'il vaut déjà mieux parler de « qualité » que de « performance », il semble surtout important de participer et d'expérimenter pour ne pas se voir imposer une démarche qui ne correspond pas aux valeurs prônées.

Cela revient en quelque sorte à refuser ce qui se fait dans l'« industrie », anticiper ce qui ressemble de près ou de loin à un conditionnement de l'action à des résultats, et réfléchir collectivement sur la façon de travailler. C'est notamment ce que le secteur s'est attelé à faire dans le cadre de cette expérience concernant le « label qualité » : plutôt que de risquer de se voir imposer un « label » de l'extérieur, ils se sont emparés de la question et ont co-construit la démarche.

Trop rentrer dans le système d'assurance qualité, c'est risquer de tomber dans « une politique de boîtes de conserves » : ce qui, en caricaturant, reviendrait à labelliser et à étiqueter le produit fini de la formation, parce qu'il est de qualité, en faisant fi du processus et de tout ce qui l'entoure.

Néanmoins, refuser d'objectiver, d'évaluer, c'est aussi potentiellement risquer de se voir imposer des critères ne correspondant peu ou en rien au sens des valeurs actuellement mises en œuvre dans l'insertion socioprofessionnelle. Peut-être vaut-il donc mieux anticiper pour ne pas se voir submergé par des critères quantitatifs aromatisés à la sauce néolibérale avariée...

## NOTES

[1] Les CISP ou « centres d'insertion socioprofessionnelle » sont des opérateurs de formation professionnelle et d'insertion socioprofessionnelle, qui s'adressent à des adultes peu scolarisés et principalement demandeurs d'emploi.

[2] <https://www.wallonie.be/fr/plans-wallons/plan-de-relande-de-la-wallonie>.

[La fiche 20 du Plan de relance de la Wallonie concerne plus particulièrement ce projet, en citant « la création d'un label qualité pour les CISP. »

En ligne sur : [https://emploi.wallonie.be/files/DOCS/CISP/310123\\_concept%20test%20label\\_VF\\_.pdf](https://emploi.wallonie.be/files/DOCS/CISP/310123_concept%20test%20label_VF_.pdf).

[3] Ceux-ci étaient essentiellement composés des chargés de projet des fédérations, ainsi que des représentants des CISP ayant accepté de participer au déploiement du projet.

[4] Il existe trois catégories de filière au sein des CISP : l'orientation professionnelle, la formation de base et la formation professionnalisante.

Plus d'infos sur : <https://www.interfed.be/>.

[5] Conseil de l'Union européenne, Recommandation du Conseil du 19 décembre 2016 relatives à des parcours de renforcement des compétences : de nouvelles perspectives pour les adultes, 2016 (2016/C484/01).

Dans ce cadre, l'Europe ambitionne une montée en compétence de tous les citoyens adultes pour leur permettre d'atteindre au minimum les niveaux 3 et 4 du Cadre Européen des Certifications.

[6] Renforcer la reconnaissance des compétences acquises en CISP en Wallonie, OCDE (2021).

En ligne sur : <https://emploi.wallonie.be/files/DOCS/Actualit%C3%A9s/OCDE%20Renforcer%20la%20reconnaissance%20des%20comp%C3%A9tences%20acquises%20en%20CISP%20version%20finale.pdf>.

[7] LADSOU Jacques, Oui à l'évaluation, non à la démarche qualité, p.44.

[8] Un artisan certifié est un artisan qui a obtenu une reconnaissance légale grâce à la Commission Artisans du SPF Économie.

Plus d'information sur : <https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/developper-et-gerer-une/reconnaitre-et-valoriser/la-reconnaissance-legale-de>.

[9] La matrice SWOT est un outil d'analyse issu du marketing stratégique. Elle combine l'étude des forces et des faiblesses d'une option avec celle des opportunités et des menaces de son environnement afin d'aider à la prise de décision entre plusieurs solutions possibles.

[10] La matrice d'impact-faisabilité aide les équipes à prioriser et à décider en fin de compte quelles idées/projets méritent d'être avancés, selon quel calendrier et avec quel effort.

[11] Spécifique Mesurable Atteignable Réaliste et Temporel.

[12] LAMBEAU C., Démarche qualité : une méthodologie rigoureuse par et pour les CISP, au service des équipes et des stagiaires, in l'Essor, n°110, 4<sup>ème</sup> trimestre 2024.

En ligne sur : <https://www.interfed.be/essor-reconnaissance-acquis/>.

[13] Ibid.

[14] Dans les années 1980 a ainsi lieu une réorientation du travail social. Réorientation qui tire sa source d'un modèle gestionnaire de l'entreprise privée basée sur la recherche de performance des individus et des organisations. Cette époque traduit alors l'introduction d'une culture du résultat recherchant la performance par tous les moyens au sein des organismes de prestations sociales, dès lors perçus comme des entités rationnelles. ARTOIS Pierre, La professionnalisation en travail social au risque de la performance, in Empan, n°87, 2012/3.

En ligne sur : <https://shs.cairn.info/revue-empan-2012-3-page-34?lang=fr>.

[15] L'agrément des CISP prévoit ainsi un certain nombre d'heures de formation pour lesquelles le CISP sera financé et décrit le projet pédagogique du centre.

[16] À l'heure actuelle, Lire et Écrire Luxembourg propose deux formations concomitantes : « Des mots pour communiquer et nettoyer » et « L'ABC de la boucherie ».

Selon un groupe de travail interne à Lire et Écrire : une formation concomitante est un modèle pédagogique basé sur la collaboration de deux ou plusieurs partenaires partageant leur expertise afin de faciliter l'insertion socioprofessionnelle du stagiaire. Ce modèle pédagogique permet de donner du sens aux apprentissages, en articulant formation professionnelle et formation de base de manière intégrée. Il permet la fluidification du parcours du stagiaire, en cassant sa linéarité, et une reconnaissance de ses acquis.

[17] Le diagramme de Gantt, couramment utilisé en gestion de projet, est l'un des outils les plus efficaces pour représenter visuellement l'état d'avancement des différentes activités (tâches) qui constituent un projet. La colonne de gauche du diagramme énumère toutes les tâches à effectuer, tandis que la ligne d'en-tête représente les unités de temps les plus adaptées au projet (jours, semaines, mois etc.).

[18] Comprendre, réfléchir et agir le monde, balises pour l'alpha populaire. Cadre de référence pédagogique de Lire et Écrire (2017).

En ligne sur : : [https://lire-et-ecrire.be/IMG/pdf/balises\\_pour\\_l\\_alphabisation\\_populaire.pdf](https://lire-et-ecrire.be/IMG/pdf/balises_pour_l_alphabisation_populaire.pdf)

[19] En théorie, le processus d'évaluation est presque continu et se caractérise notamment par une approche globale tenant dans l'acronyme PDCA, c'est-à-dire Plan Do Check and Adapt. Il s'agit de cultiver une logique consistant à identifier les actions à améliorer, pour ensuite mettre en œuvre le plan d'action, vérifier s'il correspond aux effets recherchés et ainsi, adapter et ajuster l'action au besoin.

[20] BAROUCH Gilles, La mise en œuvre de démarches qualité dans les services publics : une difficile transition, in Politiques et management public, Vol 27/2, 2010.

[21] LADSOUS J., op.cit., p.45.

[22] LADSOUS J., op. cit.

## Contacts



coordination.wallonne@lire-et-ecrire.be

082/24 25 00

Rue Artoisenet, 7  
5000 Namur