

***FAITES GERMER VOS IDÉES, VOTRE SUCCÈS EST NOTRE FIERTÉ!***

## EAFC DES HAUTS-PAYS VADE-MECUM QUALITE

N° de version : V1

Rédigé par : date :

Autorisé par : date :

Actualisé par : date :

Autorisé par : date :

Dans ce document, le genre **masculin est utilisé** à titre épïcène, dans le seul but de ne pas alourdir le texte.

*Les éléments en italique sont à personnaliser par chaque établissement en fonction de son contexte, de ses objectifs stratégiques et de ses moyens.*

Les éléments en **vert** sont des exemples.

Edité le .... en fonction des sources (décrets, circulaires...) en application à cette date.

## TABLE DES MATIÈRES

<b>LISTE DES ABREVIATIONS</b>	<b>3</b>
<b>PREFACE DE LA DIRECTION – DECLARATION DE LA POLITIQUE QUALITE</b>	<b>4</b>
<b>INTRODUCTION</b>	<b>5</b>
<b>1<sup>ERE</sup> PARTIE</b>	<b>6</b>
<b>WALLONIE-BRUXELLES ENSEIGNEMENT (W-B E)</b>	<b>6</b>
<b>L'ETABLISSEMENT</b>	<b>8</b>
1. PRESENTATION	8
2. PLAN STRATÉGIQUE À 5 ANS	8
3. OFFRE DE FORMATION	8
4. ORGANIGRAMME FONCTIONNEL/ORGANISATIONNEL	8
5. INFRASTRUCTURES/RESSOURCES MATÉRIELLES	10
6. RESSOURCES HUMAINES	10
7. SERVICES A LA COLLECTIVITÉ	10
8. RECHERCHE APPLIQUÉE	10
9. PROCESSUS PÉDAGOGIQUES PROPRES	10
<b>2<sup>EME</sup> PARTIE</b>	<b>11</b>
<b>POLITIQUE QUALITE</b>	<b>11</b>
1. PRINCIPES FONDATEURS	11
2. ENGAGEMENT DE LA DIRECTION (RENOI AU DECRET DIRECTEUR, A LA LETTRE DE MISSION)	11
3. MISE EN ŒUVRE	11
<b>ASSURANCE QUALITE ET SYSTEME DE MANAGEMENT DE LA QUALITE</b>	<b>13</b>
1. CARTOGRAPHIE DES PROCESSUS	13
2. PILOTAGE DES PROCESSUS	16
3. IMPLICATION DES PARTIES PRENANTES	16
4. POLITIQUE DE COMMUNICATION : A DECLINER/PLAN DE COMMUNICATION	16
5. PRINCIPAUX INDICATEURS CLÉS	17
6. FICHES D'IDENTITÉ DES PROCESSUS/PROCÉDURES	18

<b>3<sup>EME</sup> PARTIE</b>	<b>19</b>
<b>BOITES A OUTILS (BO)</b>	<b>19</b>
1. BO ORGANIGRAMMES	19
2. BO PILOTAGE DES PROCESSUS	20
3. BO IMPLICATION DES PARTIES PRENANTES DANS LES PROCESSUS	22
4. BO CANAUX DE COMMUNICATION	23
5. BO CARACTÉRISTIQUES D'UN PROCESSUS	24
6. BO PORTFOLIO DE LA COORDINATION QUALITÉ	25
<b>ANNEXES</b>	<b>26</b>
<b><u>ANNEXE 1 : FEDERER POUR REUSSIR : MISSIONS, VISION, VALEURS ET LE TABLEAU SYNOPTIQUE DES GRANDES ORIENTATIONS DES 29 ETABLISSEMENTS EPS W-B E</u></b>	<b>26</b>
<b><u>ANNEXE 2 : CHARTE QUALITE EPS DE W-B E</u></b>	<b>27</b>
<b><u>ANNEXE 3 : CHARTE QUALITE DE L'ETABLISSEMENT</u></b>	<b>27</b>
<b><u>ANNEXE 4 : PLATEFORME D' APPUI PEDAGOGIQUE</u></b>	<b>28</b>
<b><u>ANNEXE 5 : ENSEIGNEMENT HYBRIDE</u></b>	<b>28</b>
<b><u>ANNEXE 6 : CARTOGRAPHIE DE L'INSPECTION POUR LES AUDITS</u></b>	<b>28</b>
<b><u>ANNEXE 7 : QUELQUES NOTIONS D'ELEMENTS « QUALITE »</u></b>	<b>28</b>
<b><u>BIBLIOGRAPHIE</u></b>	<b>29</b>

## LISTE DES ABRÉVIATIONS

AEQES : agence pour l'évaluation de la qualité dans l'enseignement supérieur

ARES : académie de recherche et d'enseignement supérieur

BO : boîte à outils

CE : conseil des études

CFC : cadre francophone des certifications

E AFC : établissement d'enseignement pour adultes et de formation continue

EPS : enseignement de promotion sociale

PA : plan d'action

PAE : plan d'accompagnement des étudiants

PDCA : plan - do - check - act

PO : pouvoir organisateur

PS : plan stratégique

Q : qualité

RGE : règlement général des études (enseignement secondaire et enseignement supérieur)

SFMQ : service francophone des métiers et des qualifications

SWOT : strengths, weaknesses, opportunities et threats (en français : forces, faiblesses, opportunités et menaces)

UE : unité d'enseignement

UED : unité d'enseignement déterminante

W-B E : Wallonie-Bruxelles Enseignement

## PRÉFACE DE LA DIRECTION – DÉCLARATION DE LA POLITIQUE QUALITÉ

La qualité de nos formations, au bénéfice de l'ensemble des parties prenantes internes et externes, est un enjeu fondamental pour notre établissement dans le contexte concurrentiel de l'enseignement et de la formation.

Nos missions, vision et valeurs sont déclinées dans le plan stratégique de notre établissement qui

- définit également les objectifs à atteindre,
- cadre le déploiement opérationnel de notre système qualité

dans la recherche permanente de l'amélioration continue de nos programmes et ce, avec le concours de toutes et tous.

Notre politique qualité, en cohérence avec les valeurs de notre pouvoir organisateur W-B E (voir annexe 1) et la charte qualité de l'enseignement de promotion sociale de W-B E (voir annexe 2), est exigeante afin de satisfaire les besoins de toutes les parties prenantes.

Pour ce faire, nous avons mis en place une équipe Qualité animée par une coordination Qualité. Ce vade-mecum décrit les éléments développés par l'équipe Qualité ainsi que la méthodologie adoptée. Il sera communiqué à toutes les parties prenantes.

Afin d'atteindre les objectifs visés dans les meilleurs délais, je demande à chacune et à chacun de tout mettre en œuvre pour contribuer à déployer le système qualité au quotidien et je m'engage à vous fournir les moyens matériels et humains nécessaires mis à disposition.

*DELPHINE ESTORET*

*DIRECTRICE*

## INTRODUCTION

Le vade-mecum Qualité démontre, par sa structuration, l'articulation entre le système de gestion de la qualité et le plan stratégique de l'établissement jusque dans son opérationnalisation.

Les différentes **parties** sont :

- le Pouvoir Organisateur W-B E et l'Établissement au sein de W-B E
- le manuel Qualité
- des boîtes à outils (BO)
- des annexes ...

Ses **objectifs** sont :

- décrire le pilotage de l'établissement, son fonctionnement organisationnel, ses ressources et sa communication en lien avec les valeurs W-B E<sup>1</sup> et les finalités<sup>2</sup> de l'EPS
- présenter le système de gestion de la qualité de l'établissement en cohérence avec son plan stratégique
- ouvrir le dialogue entre les différentes parties prenantes de l'établissement sur l'amélioration des actions d'enseignement et de formation dispensées et l'optimisation des aspects organisationnels
- accompagner un changement de direction ou de coordination qualité
- outiller la coordination qualité
- communiquer avec toutes les parties prenantes et non seulement les informer

Il est destiné à **toutes les parties prenantes** :

- internes : étudiants, équipe de direction, personnels administratifs et techniques, équipe pédagogique, référents spécifiques (inclusion, plan d'accompagnement des étudiants (PAE), conseiller en prévention, intégration numérique ...)
- externes : monde socioprofessionnel et culturel, autres opérateurs d'enseignement (coorganisations, codiplomations...), alumnis, PO, conseillers du PO (qualité, PAE, technopédagogie, prévention) ...

Il est conseillé d'assurer sa diffusion sur le site WEB de l'établissement et/ou sur une plateforme numérique interne.

Le vade-mecum Qualité est actualisé périodiquement et les dates de référence des données chiffrées sont mentionnées systématiquement.

Le lecteur trouvera quelques notions d'éléments « qualité » complémentaires en annexe 7 (non encore développées, à venir).

---

<sup>1</sup> Valeurs de W-B E : [http://www.wallonie-bruxelles-enseignement.be/docs/charte\\_valeurs\\_wbe1.pdf](http://www.wallonie-bruxelles-enseignement.be/docs/charte_valeurs_wbe1.pdf)

<sup>2</sup> <http://www.enseignement.be/index.php?page=27151&navi=17>

### WALLONIE-BRUXELLES ENSEIGNEMENT (W-B E)

« FÉDÉRER POUR RÉUSSIR » : des plans stratégiques de nos établissements vers une vision transversale des axes fédérateurs de notre Enseignement de Promotion sociale W-B E<sup>3</sup> (voir annexe 1).

**Le pouvoir organisateur** a mis en place une équipe transversale composée de personnes-ressources telles que la directrice coordinatrice, l'agent qualité, les conseillers pédagogiques, les technopédagogues, le conseiller en prévention, le référent titres et fonctions, les référents ENORA (logiciel de gestion administrative des établissements)...

Au niveau de l'**EPS du PO**, deux instances ont été créées, le **conseil de coordination de l'enseignement de promotion sociale W-B E<sup>4</sup>** et **cinq conseils de zone** ; elles contribuent au bon fonctionnement des établissements en cohérence avec la vision, les valeurs et les missions communes du PO.

1. Le Conseil de coordination de l'EPS W-B E a pour missions :

- de communiquer au Conseil W-B E, d'initiative ou à sa demande, des avis et des propositions sur toutes les questions relatives au fonctionnement et au développement de l'Enseignement de Promotion sociale organisé par W-B E ;
- de remettre un avis au Conseil W-B E quant aux positions de W-B E à destination du Conseil général de l'enseignement de promotion sociale, du Fonds social européen, du Service Francophone des Métiers et des Qualifications, des Instances Bassins Enseignement qualifiant-Emploi-Formation, de l'ARES, des commissions thématiques, des chambres thématiques, et de toute instance pour laquelle le Conseil W-B E sollicite l'avis du Conseil de coordination ;
- de présenter, dans le respect de l'application du chapitre IV « Rôles et missions des Instances Bassin Enseignement qualifiant-Formation-Emploi » de l'accord de coopération du 20 mars 2014 relatif à la mise en œuvre des Instances Bassins Enseignement qualifiant - formation - emploi, au Conseil W-B E, d'initiative ou à la demande de celui-ci, des propositions en matière de planification et de programmation ;
- de présenter au Conseil W-B E des propositions en matière de répartition du pourcentage annuel prélevé sur les dotations organiques des établissements du réseau W-B E. Ce pourcentage, déterminé au plus tard le 15 avril de chaque année par le bureau du Conseil de coordination, est compris entre 1 et 1,5% des dotations organiques annuelles, en fonction des besoins détectés. Cette réunion du bureau du

<sup>3</sup> <https://www.wbe.be/nos-ecoles/enseignement-de-promotion-sociale/>

<sup>4</sup> Arrêté du Gouvernement de la Communauté française du 17 février 2016 portant création du Conseil de coordination et des Conseils locaux de concertation de l'enseignement de promotion sociale de W-B E. Suite à l'autonomisation du PO, ce texte est en cours de modification. Pour tenir compte de l'évolution, les termes employés ont déjà été actualisés dans ce document.

Conseil de coordination est organisée en présence des représentants des organisations syndicales reconnues ;

- de proposer au Conseil W-B E une répartition des moyens du Fonds social européen entre les établissements d'Enseignement de Promotion sociale organisé par W-B E ;
- de proposer au Conseil W-B E les candidatures des membres représentant le PO au sein du Conseil général de l'Enseignement de Promotion sociale, des groupes de travail mandatés par le Conseil général, du Fonds social européen, du Service Francophone des Métiers et des Qualifications, des Instances Bassins Enseignement qualifiant-Emploi-Formation, de l'ARES, des commissions thématiques, des chambres thématiques, et de toute instance dans laquelle l'Enseignement de Promotion sociale est représenté ;
- d'examiner les avis et propositions émanant des Conseils de zone visés à l'article 13, d'organiser l'information et de susciter l'avis de ceux-ci sur les problèmes à débattre au sein du Conseil de coordination ;
- de remettre un avis au Conseil W-B E en cas de conflit au sein d'un Conseil de zone ou entre les Conseils de zone visés à l'article 13.

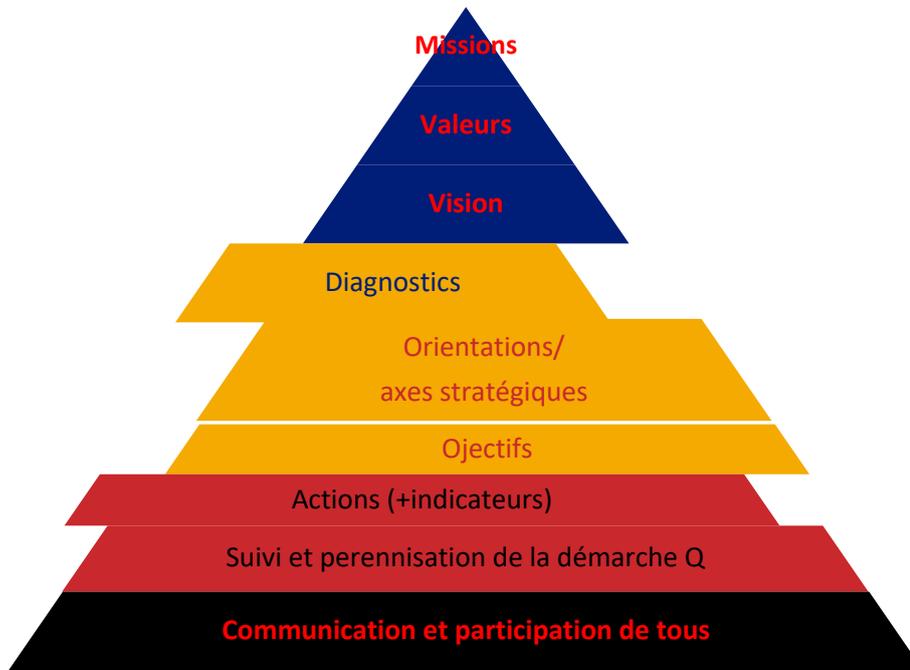
2. Les cinq conseils de zone ont pour missions :

- de communiquer au Conseil de coordination, d'initiative ou à la demande dudit Conseil, des avis et propositions sur toutes les questions relatives au fonctionnement de l'Enseignement de Promotion sociale organisé par W-B E au sein de la zone ;
- de formuler et de communiquer au Conseil de coordination une position concertée à propos des demandes d'ouverture de nouvelles formations et de demandes de création de nouvelles formations et des propositions relatives à l'harmonisation de l'offre de formation de l'Enseignement de Promotion sociale organisé par W-B E, les autres réseaux et/ou les autres acteurs de formation au sein de la zone, en-dehors des prérogatives dédiées aux Instances Bassin Enseignement qualifiant - Formation - Emploi ;
- de proposer au Conseil de coordination des synergies entre l'Enseignement de Promotion sociale organisé par W-B E, l'enseignement secondaire organisé par W-B E, les autres réseaux et d'autres acteurs de formation au sein des Instances Bassin Enseignement qualifiant - Formation - Emploi et au sein des pôles d'enseignement supérieur, en vue de promouvoir l'Enseignement de Promotion sociale organisé par W-B E dans la zone.

Chaque établissement reçoit proportionnellement à sa dotation des périodes pour le plan d'accompagnement des étudiants (aide à la réussite), l'inclusion... qui lui permettent de désigner des personnes référentes en interne à ces différents postes ; elles contribuent également à l'amélioration de la qualité de nos formations. Pour la qualité, une minorité d'établissements reçoit des périodes du Cabinet, les autres doivent puiser dans leur dotation propre.

## L'ETABLISSEMENT

1. **PRESENTATION** : donner une identité à l'établissement, un logo, une couleur, un slogan...
2. **PLAN STRATÉGIQUE À 5 ANS** : insérer le plan stratégique de l'établissement (missions, vision, valeurs, diagnostic, PS). Les plans d'action opérationnels restent en interne.

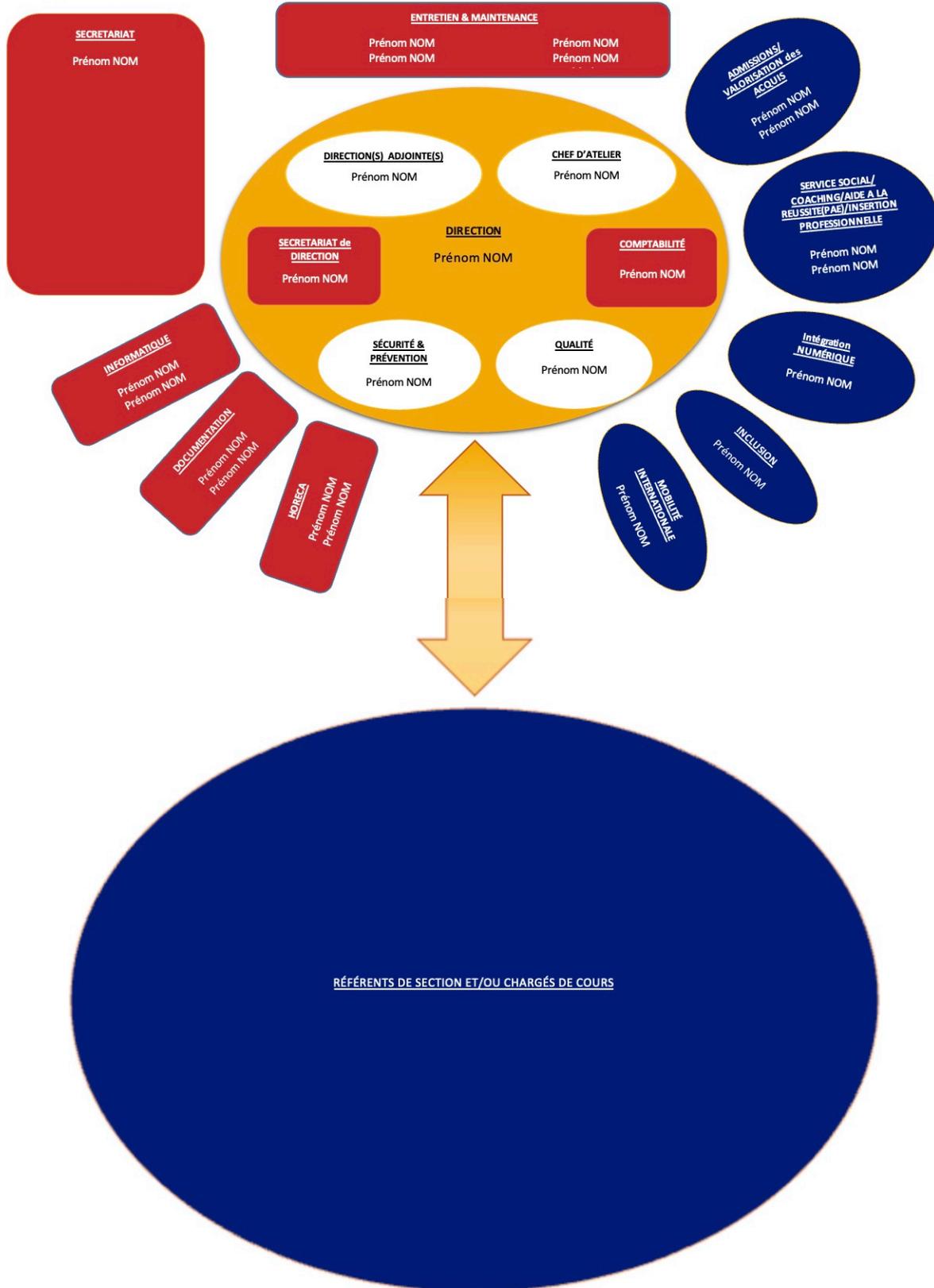


3. **OFFRE DE FORMATION** : présenter l'offre de formation de manière raisonnée et justifiée en lien avec la vision, les missions, les valeurs et le plan stratégique (exemples : enseignement secondaire et supérieur, enseignement qualifiant, organisation de filières sectorielles, besoins du monde professionnel, service à la collectivité, besoin dans une région pauvre en offres de formation...).
4. **ORGANIGRAMME FONCTIONNEL/ORGANISATIONNEL** : le modèle d'organigramme présenté ci-dessous est de type organisationnel/opérationnel et non décisionnel. Ce modèle, sous la forme d'une carte mentale avec ouvertures vers les fonctions et les noms des personnes, est une version appropriée pour un manuel qualité ; une version pour l'étudiant avec les services qui lui sont directement accessibles pourra être déclinée en variant les couleurs, le fond des bulles. Si nécessaire, le légènder. Voici le lien actif vers le document Word adaptable :



Document  
Microsoft Word

D'autres exemples d'organigrammes plus décisionnels sont dans la boîte à outils « BO organigrammes ».



5. **INFRASTRUCTURES/RESSOURCES MATÉRIELLES** : *lister les éléments probants et spécifiques en lien avec les formations.*
6. **RESSOURCES HUMAINES** : l'organigramme fonctionnel ci-dessus est déjà un élément présentant. Des profils de fonction sont à *définir au sein des établissements*, certains existent déjà tels que le *référént de section, la coordination qualité, la personne de référence PAE* ...(voir BO organigrammes). *Lister au sein des différentes catégories le nombre de personnes, leurs spécificités afin d'analyser l'adéquation entre les besoins et les ressources.*
7. **SERVICES A LA COLLECTIVITÉ** : à *lister* – des exemples ? *Organisation d'une rentrée académique, contribution environnementale (économies d'énergie, tri des déchets, critère dans les appels d'offres et cahiers des charges...) et sociale (semaine du bien-être...), centre de validation des compétences, service Pix pour le numérique, aide à l'accueil aux primo-arrivants, prêt ou location de locaux, travaux effectués par certaines sections au profit de demandeurs externes (couture, horlogerie, construction, aide à la rédaction de la déclaration des personnes physiques...)...*
8. **RECHERCHE APPLIQUÉE** : *expliquer comment elle est intégrée dans les formations par le traitement en « recherche-action » des dossiers d'épreuve intégrée, par l'intermédiaire d'enseignants-chercheurs, d'experts, de références bibliographiques dans les supports de cours* ...
9. **PROCESSUS PÉDAGOGIQUES PROPRES**<sup>5</sup> : *diverses particularités telles que pédagogie spécifique à l'enseignement des langues, classe inversée, locaux didactiques, Fab Lab, hybridation des apprentissages...*

---

<sup>5</sup> Liberté pédagogique

### POLITIQUE QUALITE

#### 1. PRINCIPES FONDATEURS

- Le système de management de la qualité basé sur le respect de la conformité aux exigences et aux prescrits légaux (liste en bibliographie)
- Le respect de la charte qualité de l'EPS de W-B E (annexe 2)
- L'analyse des besoins et attentes de toutes les parties prenantes, en particulier les étudiants au centre de la démarche, afin d'obtenir leur satisfaction, par exemple, en termes de formation, de nombre de diplômés, d'actualisation/de développement scientifique et technologique...
- Un haut niveau de qualité des formations : recherche permanente de l'adéquation de nos formations aux besoins du monde socioprofessionnel, culturel et éducatif
- La structuration de la démarche en processus
- La garantie de la réalisation qualitative du plan stratégique de l'établissement

#### 2. ENGAGEMENT DE LA DIRECTION (renvoi au décret directeur<sup>6</sup>, à la lettre de mission)

- Développement, mise en œuvre et veille du système de management de la qualité ainsi que l'amélioration continue de son efficacité
- Intégration de la culture qualité en la véhiculant et en la partageant au sein et en dehors de l'établissement
- Satisfaction des parties prenantes dans les limites du cadre légal
- Définition d'objectifs qualité en cohérence avec le plan stratégique de l'établissement
- Mise en place du plan d'action annuel, évaluation périodique et ajustement de celui-ci
- Mise à disposition des ressources nécessaires au management de la qualité
- Communication des informations pertinentes aux parties prenantes concernées

#### 3. MISE EN ŒUVRE

L'établissement s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue. Après la phase de diagnostic, les 4 étapes de la roue de Deming<sup>7</sup> (PDCA) sont déployées afin de permettre à l'établissement de s'insérer dans une dynamique constante de recherche du progrès.

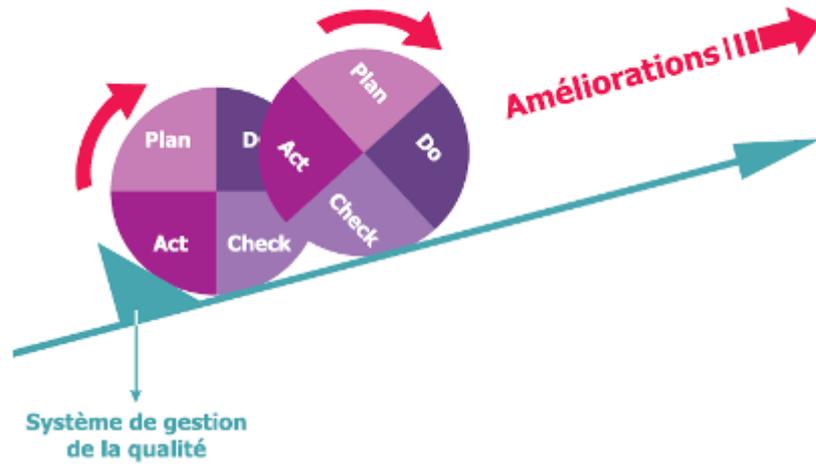
- Diagnostic :
  - recueil de données quantitatives et qualitatives issues de plusieurs sources : base de données ENORA, questionnaires, focus groupes ... mais aussi services d'Inspection et de Vérification, diagnostics croisés, évaluations AEQES...
  - synthèse sous la forme d'un SWOT

---

<sup>6</sup> Voir le Décret fixant le statut des directeurs et directrices dans l'enseignement du 2 février 2007, tel que modifié.

<sup>7</sup> Voir roue de Deming issue du guide pour la gestion de la qualité dans l'enseignement de promotion sociale

- PDCA
  - réalisation de plans d'action (PLAN) : objectifs déclinés en actions, priorisation des actions, actions attribuées à des responsables<sup>8</sup>, échéancier, indicateurs/résultats attendus, conditions de réalisation
  - mise en place des actions (DO)
  - mesure de ces actions (CHECK)
  - ajustements de celles-ci (ACT)



---

<sup>8</sup> Responsable de l'action : pilote au sens de gestionnaire de projet et non le faiseur

1. CARTOGRAPHIE DES PROCESSUS

**PROCESSUS DE PILOTAGE STRATEGIQUE ET OPERATIONNEL DE L'ETABLISSEMENT**

Stratégie, planification et mise en œuvre de la politique de gouvernance  
Évaluation de la qualité  
Communication interne et externe  
Gestion et coordination des processus ENSEIGNEMENT/FORMATION CENTRE SUR LE PROJET DE L'ÉTUDIANT et SUPPORTS

Besoins et attentes des étudiants et autres parties prenantes

**PROCESSUS ENSEIGNEMENT/FORMATION CENTRE SUR LE PROJET DE L'ETUDIANT**

Orientation  
Information  
Inscription  
Valorisation des acquis  
Admission  
Formation des étudiants  
Accompagnement des étudiants  
Inclusion  
Mobilité des étudiants  
Recours  
Certification/Diplomation  
Insertion socioprofessionnelle

Satisfaction des étudiants et autres parties prenantes

**PROCESSUS SUPPORTS**

Gestion des ressources humaines  
Gestion des ressources matérielles  
Soutien administratif et organisationnel

## ○ PROCESSUS DE PILOTAGE STRATÉGIQUE ET OPÉRATIONNEL DE L'ÉTABLISSEMENT

Dans le respect du cadre légal<sup>9</sup>, de la lettre de mission et des valeurs de W-B E, il contribue à la détermination de la politique, au déploiement des objectifs dans l'établissement et à la mesure et au recueil des données utiles pour l'analyse de la satisfaction et des performances des parties prenantes. Pour donner du sens, impliquer et motiver toutes les parties prenantes et ainsi gagner en efficacité, il est également essentiel de communiquer de manière structurée, entretenue et ajustée.

Ce processus inclut les 4 axes suivants :

- stratégie, planification et mise en œuvre de la politique de gouvernance : politique qualité, plan stratégique, plans d'action et indicateurs de performance...
- évaluation de la qualité : recueil des données amont, indicateurs de satisfaction/bien-être, recueil de données aval...
- communication interne et externe (les partenariats, les relations avec le monde professionnel, les services à la collectivité...) : plan de communication, gestion des canaux, des matrices, des campagnes...
- gestion et coordination des processus **PILOTAGE STRATÉGIQUE ET OPÉRATIONNEL DE L'ÉTABLISSEMENT, ENSEIGNEMENT/FORMATION CENTRE SUR LE PROJET DE L'ÉTUDIANT** et **SUPPORTS**

## ○ PROCESSUS ENSEIGNEMENT/FORMATION CENTRE SUR LE PROJET DE L'ÉTUDIANT<sup>10</sup>

Il contribue à la réalisation des objectifs par la mise en œuvre des activités associées aux prestations de l'enseignement ; il suit le parcours de l'étudiant depuis son information sur l'établissement jusqu'à sa diplomation :

- **orientation** de l'étudiant en tenant compte de sa demande, de ses besoins, de ses titres, de ses compétences...
- **information** sur les formations en termes de compétences à acquérir, d'organisation de la formation, de débouchés...
- **inscription** de l'étudiant dans une section/une UE : percevoir un droit d'inscription limité, mais de nombreuses exemptions sont prévues par la législation en fonction de la situation personnelle (mineurs, chômeurs, handicapés, bénéficiaires du revenu d'intégration sociale ...). Il est également possible que l'établissement réclame, outre le droit d'inscription susmentionné, un minerval direct ou indirect

---

<sup>9</sup> Arrêté du Gouvernement de la Communauté française portant exécution de l'article 5, § 1er, du décret du 2 février 2007 fixant le statut des directeurs et directrices dans l'enseignement<sup>#</sup> dans sa dernière version et circulaire 7174 du 11-6-19

<sup>10</sup> Remarque : ici sont reprises les activités qui constituent le parcours de l'étudiant ; les activités satellites sont reprises dans le processus SUPPORTS.

- **valorisation des acquis** : valoriser des compétences dans le cadre d'un parcours scolaire antérieur, ou par l'expérience professionnelle ou personnelle, et ce soit pour l'admission aux études, la dispense d'études ou la sanction des études
- **admission** : faire la preuve de capacités préalables requises ou être en possession du titre requis pour accéder à la formation désirée
- **formation des étudiants** : planifier, mettre en place des UE, stages, EI, actualiser, intégrer la recherche appliquée dans l'enseignement supérieur, fournir des supports pédagogiques...
- **accompagnement des étudiants** (CE, PAE...) : accroître les compétences d'analyse et de recherche de stratégies pour des étudiants en difficulté pendant leur parcours scolaire en vue d'assurer, soit un accompagnement psychoéducatif, pédagogique et/ou méthodologique, soit une aide à l'orientation et à l'insertion professionnelle des publics rencontrés, tout en se questionnant sur l'identité professionnelle du référent PAE en tant que coach scolaire, en regard des dimensions éthique et déontologique
- **inclusion** : donner l'opportunité à des personnes en situation de handicap et/ou présentant des troubles de l'apprentissage de suivre des cours dans l'enseignement ordinaire (non spécialisé). L'inclusion fait partie intégrante de l'accompagnement des étudiants
- **mobilité des étudiants** : permettre, par un jeu de procédures cadrées, d'acquérir dans d'autres lieux d'apprentissage des compétences valorisables (Erasmus+, ...)
- **recours** : introduire un recours en interne à l'établissement puis en externe (voir RGE)
- **certification/diplomation** : obtenir différents titres tels que diplômes, certificats et attestations de réussite, que ce soit au niveau de l'enseignement secondaire que du supérieur
- **insertion socioprofessionnelle** : aider l'étudiant à entrer dans le monde du travail et à s'insérer socialement

#### ○ PROCESSUS SUPPORTS

Il contribue au bon déroulement du processus **ENSEIGNEMENT/FORMATION CENTRÉ SUR LE PROJET DE L'ÉTUDIANT** en mettant les ressources nécessaires à disposition.

- **gestion des ressources humaines** : recrutement, accueil, congés et absences, paiement, formation continuée (disciplinaire, pédagogique et numérique), gestion de conflits, mobilités enseignantes...
- **gestion des ressources matérielles** : budget, choix et répartition des moyens, locaux, équipements, matières premières, logiciels...

- **soutien administratif et organisationnel** : sources de financement, dotation, ouverture, gestion des dossiers, archivages, organisation des cours...

## 2. PILOTAGE DES PROCESSUS

Chaque processus est piloté par une ou plusieurs personnes responsables de celui-ci (voir BO pilotage des processus, tableau qui décrit, pour chaque processus, les pilotes sous la forme de leur fonction et de leur nom dans un but d'opérationnalisation)

## 3. IMPLICATION DES PARTIES PRENANTES

Elle est déterminée par leur participation active, la prise en compte de leurs avis (voir BO implication des parties prenantes dans les processus) au travers :

- du Conseil des études,
- de réunions de section ou pédagogiques,
- de la récolte des carnets de stage,
- de la participation du monde professionnel aux EI,
- de réunions de la commission d'auto-évaluation d'un cursus,
- d'enquêtes de satisfaction,
- ...

Mais veiller au retour fait aux parties prenantes des résultats des données récoltées, des actions mises en place ainsi que de l'impact de ces actions sur l'amélioration de la qualité des formations.

## 4. POLITIQUE DE COMMUNICATION : à décliner/plan de communication

L'organisation et le sens de l'anticipation sont des leviers de réussite du pilotage d'un établissement au quotidien.

Omniprésente au quotidien, la communication concerne tous les secteurs d'activité de l'établissement, aussi bien dans sa dynamique interne que dans ses relations avec le monde extérieur.

Définir une stratégie de communication permet d'avoir une vision d'ensemble sur les actions déployées, de mesurer leur efficacité et d'optimiser la réactivité et la flexibilité de l'établissement.

Ainsi, elle agit au cœur de chaque processus, à commencer par la promotion dudit processus.

Sur un plan méthodologique, toute campagne de communication nécessite planification, public cible, choix de supports et canaux adéquats (différents exemples de canaux de communication se trouvent dans la BO canaux de communication), langage adapté aux destinataires et aux contextes. Il importe de souligner que toute communication externe sera validée et assumée par la direction.

Enfin, la communication constitue elle-même un champ d'évaluation de ses propres impacts, assorti d'indicateurs spécifiques (taux de réception, de pertinence, d'intelligibilité, de motivation à l'action...).

La coordination de ces différents aspects relève donc bien du pilotage général de l'établissement : les thèmes et domaines d'application de la communication sont a priori illimités, néanmoins circonscrits

tant par les besoins ordinaires du fonctionnement de toute organisation que par les objectifs énoncés dans le plan stratégique.

	<i>Interne</i>	<i>externe</i>
<i>Obligatoire</i>	<i>Dossier pédagogique Critères d'évaluation des unités d'enseignement déterminante Résultats des évaluations finales ROI</i>	<i>Inclusion Accompagnement des étudiants (PAE) Plan d'action des sections évaluées (AEQES)</i>
<i>Non obligatoire</i>	<i>Plan d'action du plan stratégique Memento d'accueil des chargés de cours ROI de section PV de réunions Fiches UE</i>	<i>Plan stratégique</i>

*Exemples à rédiger :*

*L'établissement a choisi des outils qui s'adressent prioritairement aux étudiants en leur fournissant un maximum d'informations concrètes via un site web.*

*L'établissement s'est doté d'une politique de promotion grâce à la construction de son image de marque véhiculant ses spécificités à travers différents médias.*

*La communication interne est de type institutionnel via une plateforme intranet...*

## 5. PRINCIPAUX INDICATEURS CLÉS

Ceux-ci permettent l'analyse de l'évolution de l'établissement et la mesure de l'impact des politiques mises en œuvre ; ils sont identifiés en lien avec le plan stratégique (quelques *exemples* à choisir et à appliquer en EPS pour dresser un tableau de bord institutionnel) :

- évolution du nombre d'étudiants entrants des 5 dernières années
- répartition sociodémographique selon
  - le genre
  - l'âge
  - les étudiants actifs ou demandeurs d'emploi
  - le titre ou non à l'entrée
  - l'origine géographique
- taux d'inscription, de réussite et d'abandon dans les différents niveaux
- participation aux activités de remédiation et de promotion de la réussite
- employabilité des diplômés
- internationalisation (Erasmus, Euroweek, autres)
- projets de recherche
- résultats des enquêtes de satisfaction auprès des étudiants, des alumni et des partenaires du monde socioprofessionnel et culturel (éducatif)
- ...

Pour ce faire, des objectifs doivent être fixés en amont. En vue d'une réelle efficacité, chaque objectif doit être décliné en indicateurs (SMART) :

- spécifiques (se rapporter à un élément clairement défini) ;
- mesurables (pouvoir être quantifié afin de déterminer le degré de réalisation au fur et à mesure des points de contrôle) ;
- atteignables (être à la portée des ressources financières et humaines) ;
- réalistes (si l'indicateur est atteignable, encore faut-il qu'il soit pertinent compte tenu du contexte de l'établissement) ;
- temporellement définis (fixer une échéance pour le rendre tangible).

## 6. FICHES D'IDENTITÉ DES PROCESSUS/PROCÉDURES

Il s'agit d'un modèle de processus transversal. Quelques *exemples* sont rédigés par le GT; les établissements doivent ensuite se les approprier et écrire leurs propres processus – voir processus complètement rédigés dans le fichier Excel joint (avec définition des différents termes) et autre modèle de processus dans BO caractéristiques d'un processus.

<b>1. Nom du processus :</b>		<b>2. Propriétaire :</b> l'établissement pour le macro et les responsables pour le micro		<b>3. Réf. Documentaire :</b> référence du processus dans le SMQ	
<b>4. Finalité :</b> expression générale qui définit la plus-value du processus					
<b>5. OBJECTIF(S)</b> détail des objectifs ciblés		<b>14. RÉFÉRENCES ET DOCUMENTATION</b> textes légaux		<b>18. INDICATEUR(S)</b> matérialisation d'un événement (par prélèvement, calcul, observation, mesure...) qui permet de mesurer l'efficacité d'un dispositif mis en place (SMART)	
<b>6. DÉCLENCHEUR(S)</b> qu'est-ce qui fait naître l'action?	<b>11. ACTIVITÉS DU PROCESSUS : énumération des différentes actions du processus</b>				<b>7. FIN DU PROCESSUS</b> l'action est mise en œuvre
<b>9. OPERATEUR(S)</b> Intervenant(s) dans le processus	action 1 *sous-action 1 *... action 2 *sous-action 2 *... action 3 *sous-action 3 *... action 4 *sous-action 4 *... ...				<b>12. PARTIE(S) PRENANTE(S)</b> parties prenantes visées par le processus
<b>8. INPUT</b> demande formalisée	<b>GESTION DES RISQUES LIÉS À CE PROCESSUS</b> <b>19. RISQUE(S)</b>				<b>10. OUTPUT</b> réponse formalisée
<b>16. INTERFACE PROCESSUS AMONT(S)</b>					<b>20. ACTION(S) DE MAÎTRISE</b> en lien avec les risques ci-contre
<b>13. MOYEN(S) SPÉCIFIQUE(S)</b> ressources matérielles et humaines + outils qui aident à la mise en place de l'action					<b>15. AUTRE(S) PARTIE(S) PRENANTE(S)</b> <b>INTERNE(S)</b> celles qui n'apparaissent pas dans le p.9, les opérateurs "satellite"
					<b>EXTERNE(S)</b> idem

### BOITES A OUTILS (BO)

Vous trouverez dans cette 3<sup>ème</sup> partie,

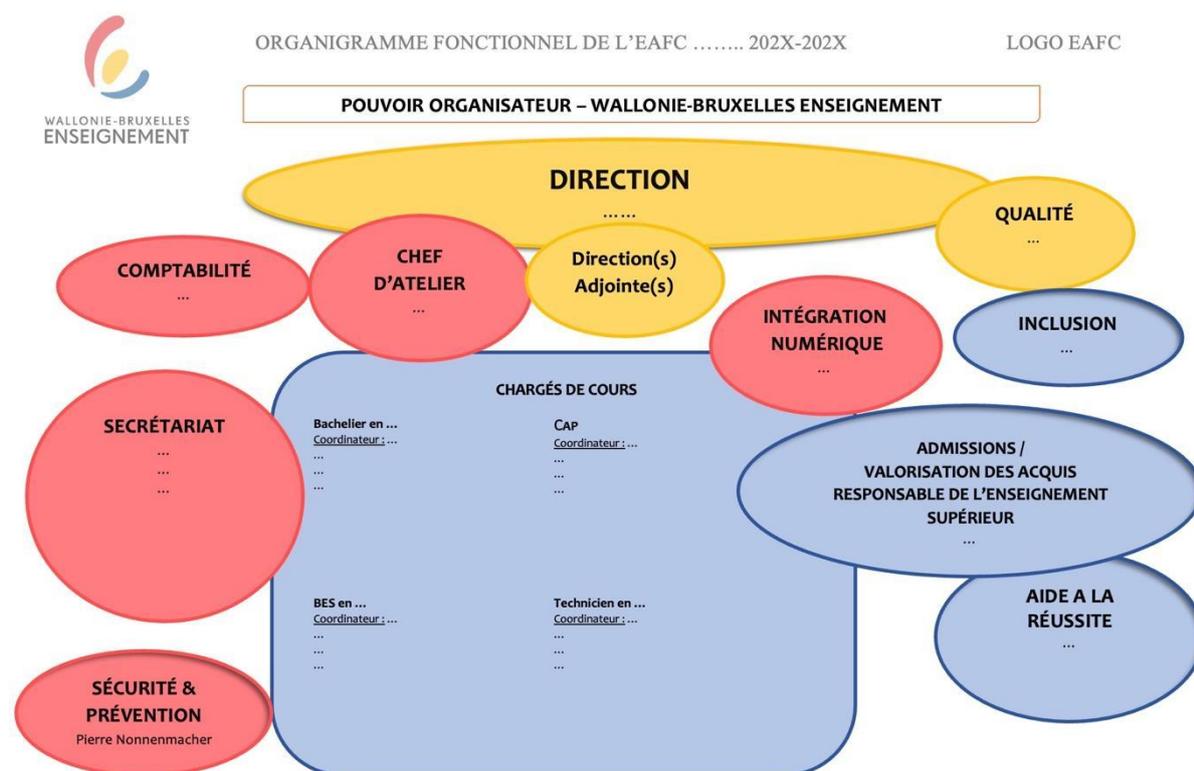
- soit des variantes des outils présentés dans ce document ;
- soit des outils d'opérationnalisation à personnaliser et à actualiser périodiquement.

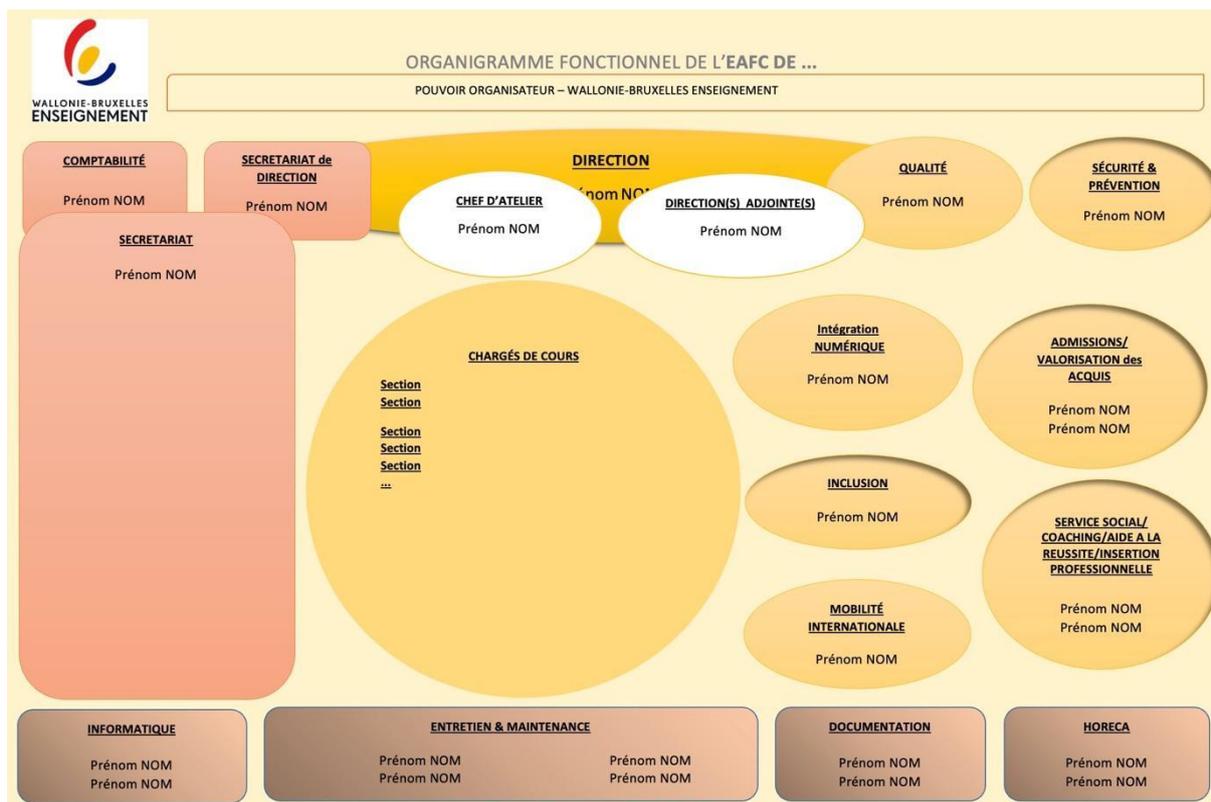
Liste des boîtes à outils

- BO ORGANIGRAMMES
- BO PILOTAGE DES PROCESSUS
- BO IMPLICATION DES PARTIES PRENANTES
- BO CANAUX DE COMMUNICATION
- BO CARATERISTIQUES D'UN PROCESSUS
- BO PORTFOLIO DE LA COODINATION QUALITE

#### 1. BO ORGANIGRAMMES

*Exemples d'organigramme* ci-dessous. D'autres formes d'organigrammes « top down (arborescence qui permet de préciser à quel niveau décisionnel on est) », fonction, nom, tél...existent également





*Exemples de profils de fonction* : fiches outils « coordinateur de section », « coordination qualité », « personne de référence PAE » et « cellule coaching » sur la plateforme « Appui pédagogique ».

## 2. BO PILOTAGE DES PROCESSUS

Pour assurer une bonne mise en place des processus, il est utile de désigner des responsables pour ceux-ci afin que chacun connaisse les tâches qui lui sont attribuées, par *exemple* :

Processus	Pilotes (fonctions)	Pilotes (noms)
<b>Processus de pilotage stratégique et opérationnel de l'établissement</b>		
Stratégie, planification	<i>L'équipe de direction</i>	
Mise en œuvre de la politique de gouvernance	<i>L'équipe de direction</i>	
Évaluation de la qualité	<i>L'équipe de coordination Q</i>	
Communication interne	<i>L'équipe de direction, les référents, le secrétariat...</i>	
Communication externe	<i>L'équipe de direction</i>	

Gestion et coordination des 2 autres processus	<i>L'équipe de direction</i>	
<b>Processus éducation/formation centré sur le projet de l'étudiant</b>		
Orientation	<i>Le référent PAE, le secrétariat...</i>	
Information	<i>Le secrétariat, les chargés de cours</i>	
Inscription	<i>Le secrétariat</i>	
VA	<i>Le Conseil des études</i>	
Admission	<i>Le Conseil des études</i>	
Formation des étudiants	<i>Les chargés de cours</i>	
Accompagnement des étudiants	<i>Le référent PAE, les chargés de cours</i>	
Inclusion	<i>Le référent inclusion</i>	
Recherche appliquée	<i>Les chargés de cours, les étudiants</i>	
Certification/diplomation	<i>Le Conseil des études</i>	
Recours	<i>Le Conseil des études</i>	
Mobilité des étudiants	<i>Les chargés de cours</i>	
<b>Processus supports</b>		
Gestion des ressources humaines	<i>L'équipe de direction</i>	
Gestion des ressources matérielles	<i>L'équipe de direction et le comptable</i>	
Soutien administratif et organisationnel	<i>L'équipe administrative</i>	

### 3. BO IMPLICATION DES PARTIES PRENANTES DANS LES PROCESSUS

Ce tableau et sa légende visent à associer toutes les parties prenantes qui sont impliquées dans les processus. A cocher (exemples)

Légende : Étudiants (É) - Direction ou équipe de direction (D) - Coordination Qualité (Q) - Chargés de cours (C) - Personnels administratifs et techniques (PA&T) - Référents spécifiques (Rf) - Alumnis (AL) - Monde professionnel (MP)

Implication des PP	É	D	Q	C	PA&T	Rf	AL	MP
<b>Processus de pilotage stratégique et opérationnel de l'établissement</b>								
Stratégie de la politique de gouvernance		X						
Planification de la politique de gouvernance		X						
Mise en œuvre de la politique de gouvernance		X	X	X	X	X		
Évaluation de la qualité			X	X	X	X	X	X
Communication interne	X	X	X	X	X	X		
Communication externe	X	X						X
Gestion et coordination des 2 autres processus		X	X	X	X	X		
<b>Processus éducation/formation centré sur le projet de l'étudiant</b>								
Orientation	X				X	X		
Information	X			X	X			
Inscription	X				X			

VA	X	X		X	X	X		
Admission	X	X		X	X			
Formation des étudiants	X			X				
Accompagnement des étudiants	X			X		X		
Inclusion	X					X		
Recherche appliquée	X			X				
Certification/diplomation	X	X		X	X			X
recours	X	X		X				
Mobilité des étudiants	X			X		X		
<b>Processus supports</b>								
Gestion des ressources humaines		X			X			
Gestion des ressources matérielles		X			X + comptable			
Soutien administratif et organisationnel					X			

#### 4. BO CANAUX DE COMMUNICATION

Voici *quelques exemples* de canaux de communication à *personnaliser par l'établissement*

- Interne :
  - intranet (*à préciser*)
  - courriel (*institutionnel ou pas*) - sms
  - affichage
  - voie orale
  - ...

- Externe:
  - site web (*adresse URL*)
  - réseaux sociaux : page Facebook – page LinkedIn - compte Instagram - ...
  - rédaction de publications scientifiques, techniques ou pédagogiques (par les enseignants ou les référents PO)
  - publicité dans les périodiques
  - participation à des salons de l'étudiant et des informations sur les études dans les écoles secondaires
  - brochures de présentation de l'établissement et de ses formations
  - journées « Portes ouvertes » - soirée des métiers - ...
  - communication vers les alumnis
  - liens et actions avec les partenaires
  - initiatives ponctuelles
  - ...

## 5. BO CARACTÉRISTIQUES D'UN PROCESSUS

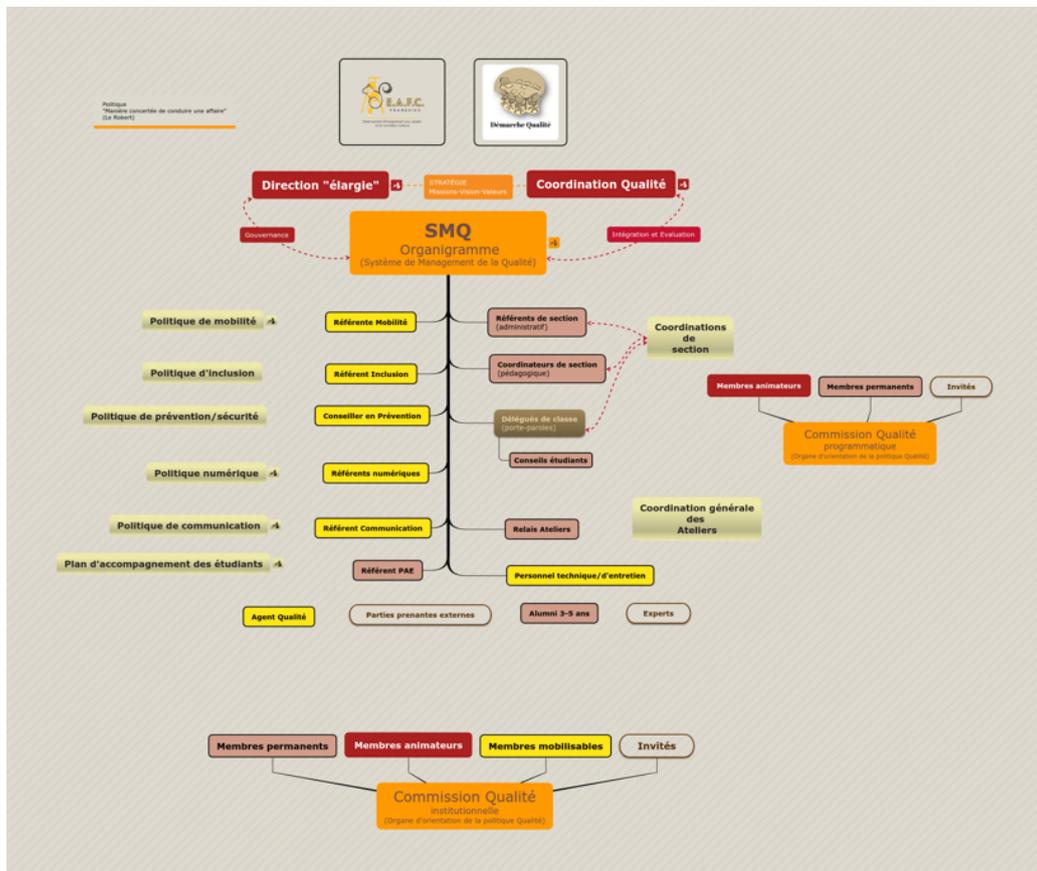
Un *autre exemple* plus simple de modèle de processus :

<b>Stratégie et planification</b>	Date, révision ....
Objectifs du processus	
Description	
Pilote	
Indicateurs choisis	
Références des procédures associées à ce processus	
Contraintes	
Responsables/acteurs	
Suivi	

## 6.BO PORTFOLIO DE LA COORDINATION QUALITÉ

Cette boîte est l'outil personnel de la coordination qualité. Elle pourrait être composée de :

- planification de la coordination qualité
- organigramme du Système de Management de la Qualité (SMQ) – *exemple de vision synoptique*



- banque de questionnaires (voir guide pour la gestion de la qualité pour l'EPS)
- base de données (ENORA) - indicateurs
- PV des réunions des commissions Qualité - objectifs
- documentation de la démarche qualité
- ...

### Liste des annexes

- Annexe 1 : Fédérer pour réussir : missions, vision, valeurs et tableau synoptique des grandes orientations des 29 établissements EPS W-B E
- Annexe 2 : Charte qualité EPS de W-B E
- Annexe 3 : Charte qualité de l'établissement
- Annexe 4 : Plateforme « Appui-pédagogique »
- Annexe 5 : Enseignement hybride
- Annexe 6 : Cartographie de l'inspection
- Annexe 7 : Quelques notions d'éléments « qualité »

## ANNEXE 1 : FÉDÉRER POUR RÉUSSIR : MISSIONS, VISION, VALEURS ET LE TABLEAU SYNOPTIQUE DES GRANDES ORIENTATIONS DES 29 ÉTABLISSEMENTS EPS W-B E

### Notre vision EPS W-B E

*Être l'acteur de référence dans l'enseignement et la formation pour l'adulte tout au long de la vie :*

- en favorisant davantage l'accompagnement des étudiants, notamment des étudiants à besoins spécifiques ;
- en renforçant les équipes pédagogiques et administratives.

### Nos missions EPS – W-B E

Enseignement et formation pour adultes dans le respect du cadre légal :

- l'organisation de l'enseignement, toutes formes et tous niveaux confondus (Loi dite « Pacte scolaire » du 29 mai 1959) ;
- l'Enseignement de Promotion sociale (Décret organisant l'enseignement de promotion sociale du 16 avril 1991) ;
- l'inclusion (Décret relatif à l'Enseignement de Promotion sociale inclusif du 26-10-2016) ;
- et pour l'enseignement supérieur (Décret définissant le paysage de l'enseignement supérieur et l'organisation académique des études du 7 novembre 2013).

Plus particulièrement, dans l'Enseignement de Promotion sociale, les finalités sont (Art 7 du décret EPS) :

- concourir à l'épanouissement individuel en promouvant une meilleure insertion professionnelle, sociale, scolaire et culturelle ;
- répondre aux besoins et demandes en formation émanant des entreprises, des administrations, de l'enseignement et, d'une manière générale, des milieux socio-économiques et culturels.

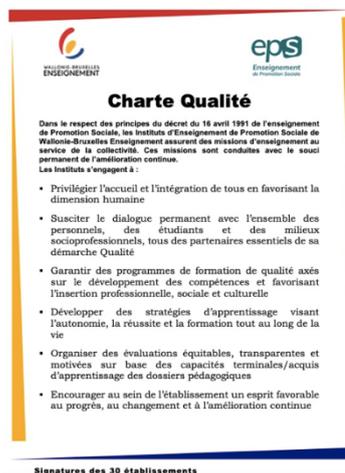
## Nos valeurs W-B E



## Notre tableau synoptique EPS W-B E

<b>Axe 1</b> <b>Gouvernance et pilotage</b>	<b>Axe 2</b> <b>Accompagnement des étudiants</b>	<b>Axe 3</b> <b>Visibilité</b>	<b>Axe 4</b> <b>Ressources humaines et matérielles</b>	<b>Axe 5</b> <b>Adéquation de l'offre de formation</b>
--	---	-----------------------------------	---	---

## ANNEXE 2 : CHARTE QUALITÉ EPS DE W-B E



## ANNEXE 3 : CHARTE QUALITÉ DE L'ÉTABLISSEMENT

A compléter si elle existe

## ANNEXE 4 : PLATEFORME D' APPUI PÉDAGOGIQUE



## ANNEXE 5 : ENSEIGNEMENT HYBRIDE



## ANNEXE 6 : CARTOGRAPHIE DE L'INSPECTION POUR LES AUDITS

### Cartographie des processus de la gouvernance des écoles/établissements/CPMS en FWB

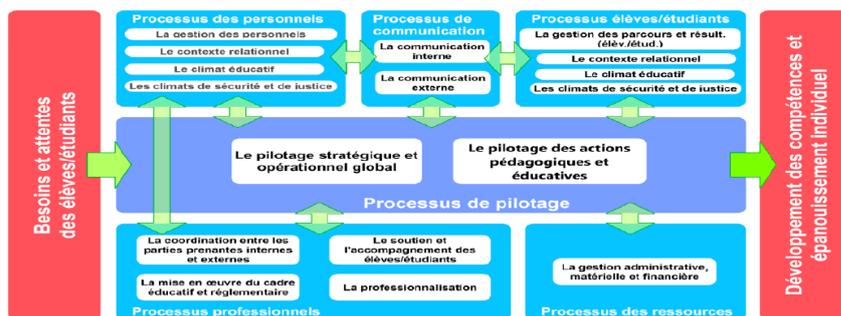


Figure 5 : Cartographie des processus de la gouvernance des EEC en FWB

## ANNEXE 7 : QUELQUES NOTIONS D'ÉLÉMENTS « QUALITÉ »

À coconstruire par le GT – A venir

## BIBLIOGRAPHIE

Le décret du 16 avril 1991 et son actualisation par le biais de décrets, arrêtés royaux et circulaires d'application :

[https://www.galilex.cfwb.be/fr/leg\\_res\\_01.php?ncda=16184&referant=l02&bck\\_ncda=16184&bck\\_referant=l00](https://www.galilex.cfwb.be/fr/leg_res_01.php?ncda=16184&referant=l02&bck_ncda=16184&bck_referant=l00)

L'Enseignement de Promotion sociale : <https://promsoc.cfwb.be>

Le décret du 7 novembre 2013 définissant le paysage de l'enseignement supérieur et l'organisation académique des études :

[https://www.galilex.cfwb.be/fr/leg\\_res\\_02.php?ncda=39681&referant=l01](https://www.galilex.cfwb.be/fr/leg_res_02.php?ncda=39681&referant=l01)

Wallonie-Bruxelles Enseignement : <https://www.wbe.be>

Les références légales de l'Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur [https://www.aeqes.be/agence\\_references\\_textes.cfm](https://www.aeqes.be/agence_references_textes.cfm)

CFC : <https://cfc.cfwb.be>

SFMQ : <https://sfmq.cfwb.be>

Décret modifiant diverses dispositions relatives aux fonctions de directeur et directrice, aux autres fonctions de promotion et aux fonctions de sélection directeur (14/03/2019) :

[https://www.galilex.cfwb.be/fr/leg\\_res\\_02.php?ncda=46328&referant=l01](https://www.galilex.cfwb.be/fr/leg_res_02.php?ncda=46328&referant=l01)

Vade-mecum relatif au statut des directeurs (circulaire 7174 du 11-6-19<sup>11</sup>) :

[http://www.enseignement.be/index.php?page=26823&do\\_id=7418](http://www.enseignement.be/index.php?page=26823&do_id=7418)

Guide pour l'évaluation de la qualité du Conseil Général :

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

Assurance Qualité en EPS :

<http://www.enseignement.be/index.php?page=27159&navi=3661>

Glossaire EPS :

[https://promsoc.cfwb.be/fileadmin/sites/promsoc/uploads/documents/Enseignement\\_de\\_promotion\\_sociale\\_-\\_glossaire\\_ressource\\_11065\\_.pdf](https://promsoc.cfwb.be/fileadmin/sites/promsoc/uploads/documents/Enseignement_de_promotion_sociale_-_glossaire_ressource_11065_.pdf)

L'ARES – l'outil OSaQua : <https://www.ares-ac.be/fr/actualites/781-osaqua-un-nouvel-outil-de-soutien-a-la-qualite-des-etablissements-d-enseignement-superieur>

Les diagnostics croisés : <http://www.ccgpe-dgeo.cfwb.be/index.php?id=6395>

---

<sup>11</sup> [http://www.enseignement.be/index.php?page=26823&do\\_id=7418](http://www.enseignement.be/index.php?page=26823&do_id=7418)