



**HAL**  
open science

## Pour une vision au-delà de la labellisation : la démarche qualité comme levier de management et de transformation d'une école de langues

Amanda Nowosad

### ► To cite this version:

Amanda Nowosad. Pour une vision au-delà de la labellisation : la démarche qualité comme levier de management et de transformation d'une école de langues. Linguistique. 2019. dumas-02517864

**HAL Id: dumas-02517864**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-02517864>**

Submitted on 24 Mar 2020

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

**Pour une vision au-delà de la labellisation :  
La démarche qualité comme levier de  
management et de transformation d'une école de  
langues**

**Amanda NOWOSAD**

UFR LLD – Département de Didactique du FLE

---

Mémoire de Master 2 – 28 ECTS

Spécialité : Ingénierie de formation pour l'enseignement du FLE et des langues

Sous la direction de M./Mme : Bertrand LAURET et Cristelle CAVALLA

Membres du jury : M. Bertrand LAURET, Mme. Cristelle CAVALLA et Mme. Cécile BRULEY

Année universitaire 2018-2019



**Pour une vision au-delà de la labellisation :  
La démarche qualité comme levier de  
management et de transformation d'une école de  
langues**

**Amanda NOWOSAD**

UFR LLD – Département de Didactique du FLE

---

Mémoire de Master 2 – 28 ECTS

Spécialité : Ingénierie de formation pour l'enseignement du FLE et des langues

Sous la direction de M./ Mme : Bertrand LAURET et Cristelle CAVALLA

Membres du jury : M. Bertrand LAURET, Mme. Cristelle CAVALLA et Mme. Cécile  
BRULEY

Année universitaire 2018-2019



A mes parents pour m'avoir permis de réaliser mes rêves.

A toute ma famille pour le soutien.

A mon chat pour sa patience et sa compagnie.

La seule voie qui offre quelque espoir d'un avenir meilleur  
pour toute l'humanité est celle de la coopération.

Kofi Annan

## Remerciements

Je tiens à exprimer toute ma gratitude et tous mes remerciements à mes directeurs de recherche, Madame Cristelle CAVALLA et Monsieur Bertrand LAURET pour la pertinence de leurs suggestions en ce qui concerne le choix du sujet de ce mémoire. Je salue leur disponibilité, patience et rigueur avec lesquelles ils ont guidé la rédaction de ce travail. Je remercie encore pour la pertinence et *qualité* de leurs conseils et encouragement dès l'ébauche du premier plan jusqu'à la dernière relecture de ce travail de rédaction. Leur soutien n'a fait qu'accroître ma motivation.

Aussi, j'adresse mes remerciements les plus chaleureux à la directrice pédagogique de l'école X et ma tutrice d'apprentissage, pour la confiance qu'elle a eue en moi et pour nos précieux échanges, qui m'ont fait grandir tant sur le plan personnel que professionnel. Sans elle je n'aurai jamais connu cette expérience.

Je remercie Caroline MOUTON-MUNIZ, responsable du label Qualité FLE, de m'avoir permis de participer à la journée sur le référentiel et d'avoir trouvé du temps pour notre échange, qui a constitué une étape introductive pour l'ensemble de ce travail.

Je remercie Monsieur Joël PAVAGEAU et Madame Valérie BERAUD pour leurs précieux apports concernant le management de la qualité.

Je remercie encore toute l'équipe de l'école X pour leur participation à mes enquêtes ainsi que pour leur temps et la pertinence de leurs réponses.

Je remercie mes amis de la fac (en particulier Marion) pour les deux belles années d'études, d'échanges, de stress et de soutien ! Et enfin, j'adresse mes remerciements à toute personne qui a contribué à l'enrichissement de mes réflexions et à la rédaction de ce travail.

# Sommaire

Remerciements .....	4
Sommaire.....	5
Introduction .....	6
<b>PARTIE I - DEMARCHE QUALITE PORTEE PAR LE LABEL QUALITE FRANÇAIS LANGUE ETRANGERE.....</b>	<b>9</b>
CHAPITRE 1 – A PROPOS DE LA QUALITE.....	11
CHAPITRE 2 : VERS UNE CONFORMITE A UNE NORME – LE LABEL .....	21
CHAPITRE 3 : LABEL QUALITE FRANÇAIS LANGUE ETRANGERE .....	25
CHAPITRE 4 : L’(AUTO)EVALUATION – VECTEUR PRINCIPAL DU PROGRES ET DE LA DEMARCHE D’AMELIORATION CONTINUE.....	42
CHAPITRE 5 : MISE EN PLACE DE LA DEMARCHE QUALITE DANS LE CADRE DU LABEL QUALITE FRANÇAIS LANGUE ETRANGERE – PRINCIPES DE BASE .....	48
<b>PARTIE II - PRESENTATION DU TERRAIN ET DEMARCHE METHODOLOGIQUE .....</b>	<b>60</b>
CHAPITRE 1 : PRESENTATION DE L’ECOLE X A TRAVERS LES EXIGENCES DU REFERENTIEL .....	62
CHAPITRE 2 : DEMARCHE METHODOLOGIQUE ET COLLECTE DES DONNEES .....	67
<b>PARTIE III - LA DEMARCHE QUALITE COMME LEVIER DE MANAGEMENT ET DE TRANSFORMATION D’UNE ECOLE DE LANGUES .....</b>	<b>76</b>
CHAPITRE 1 : ANALYSE DU CORPUS.....	78
CHAPITRE 2 : ACCOMPAGNER AU CHANGEMENT EN REPENSANT SON MANAGEMENT ET EN EN FAISANT UN LEVIER DE PARTICIPATION.....	100
CHAPITRE 3 : PERENNISER LE MANAGEMENT PARTICIPATIF ET LA DEMARCHE QUALITE AU SEIN DE L’ECOLE X.....	112
Conclusion.....	118
Bibliographie .....	121
Sitographie.....	125
Table des matières .....	127
Table des illustrations.....	130
Sigles et abréviations utilisés.....	131
Table des annexes.....	134

## Introduction

La qualité, c'est avant tout être capable de fournir la juste réponse aux besoins du client. Mais c'est aussi, travailler avec des moyens adaptés, une organisation méthodique et formalisée de façon adaptée, avec le souci permanent de mieux faire. C'est un état d'esprit qui repose sur le goût du travail bien fait, l'esprit d'équipe et une capacité personnelle de remise en cause pour être plus performant. (Bindi, directeur d'Axess Qualité)<sup>1</sup>.

C'est ainsi que l'on définit de nos jours la notion de *qualité*. En effet, cette notion, dans quelque domaine que ce soit, met le client au cœur de ses préoccupations. Elle invite les structures, voulant faire de la qualité une base de leur fonctionnement, à mettre en place un ensemble d'outils afin que celles-ci améliorent leurs services de manière permanente tout en satisfaisant les attentes de leurs clients. Dans un monde concurrentiel, cette notion devient donc un défi pour les entreprises et leurs dirigeants, qui tendent à garantir la qualité de leurs prestations dans le but de se distinguer et ainsi prouver leur savoir-faire. En effet, il est de plus en plus fréquent que ladite distinction soit garantie au travers d'un label ou d'une certification, que l'on peut obtenir de manière volontaire en se portant candidat à la démarche de la labellisation ou de la certification. En effet, ces démarches-là se fondent sur une norme sous forme de référentiels, qui regroupent l'ensemble de pratiques permettant de répondre aux exigences de la notion de qualité. Derrière ce phénomène, des instances prennent en charge la création et (re)définition des dites normes. Il s'agirait des instances publiques (ministère) ou privées (l'Association Française de Normalisation – désormais AFNOR)<sup>2</sup>. En effet, il en va de même pour le secteur de l'éducation. Depuis plusieurs années, on tend à harmoniser l'éducation à l'échelle internationale en établissant des standards minimaux (Cadre Européen Commun de Références pour les Langues – désormais CECRL). De même, l'Union Européenne a aussi fait de la qualité de l'enseignement un enjeu majeur en créant une « série d'indicateurs en matière de qualité de l'éducation scolaire destinés à faciliter l'évaluation au niveau national. » (Commission européenne, direction générale de la culture, 2000 : 2). Pour ce qui est de l'enseignement du Français Langue Etrangère (désormais FLE), l'on peut dire que ce n'est que récemment, puisqu'en 2007, qu'apparaît un document officiel (décret) portant sur la mise en place du label Qualité Français Langue Etrangère<sup>3</sup>. Comme

---

<sup>1</sup> <http://www.axess-qualite.fr/qualite.html>

<sup>2</sup> AFNOR a été créée en 1926.

<sup>3</sup> <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000017756111>

dans le cadre de la certification / labellisation dans d'autres secteurs, la labellisation qualité FLE ne peut être mise en place que lorsqu'elle vient de l'initiative d'un centre candidat. Ce dernier s'engage ainsi à s'inscrire dans une démarche qualité, qui vise la conformité aux exigences annoncées dans les référentiels. En effet, la conformité aux exigences s'évalue lors d'une mission d'audit qui s'effectue par des personnes externes à la structure en voie de la labellisation ou de la certification. A l'heure actuelle, cent-neuf établissements sont déjà labellisés, ce qui fait que nous vivons une époque où la notion de la qualité est presque considérée comme un impératif obligatoire permettant de garantir à sa clientèle un service de qualité. Pour autant, il n'est pas toujours évident qu'il s'agisse d'une véritable démarche qualité au sens qui a été attribué à la démarche qualité par Bindi, directeur d'Axess Qualité : « une démarche qualité est avant tout un véritable projet d'entreprise participatif qui doit être porté par la direction et impliquer tout le personnel »<sup>4</sup>.

En effet, ce sont nos observations au sein de l'école X, structure où nous effectuons notre apprentissage dans le cadre de notre deuxième année de Master à la Sorbonne Nouvelle, qui nous ont permis d'orienter nos réflexions vers ce sujet de travail. Nous y avons pris conscience du fait que, face à la charge de travail au quotidien, l'aspect « participatif » pouvait, parfois, être relégué au second plan. Nos échanges avec les acteurs (enseignants permanents et non permanents, coordination, comptabilité et direction) de l'école X nous ont fait comprendre que ceux-ci ne partageaient pas les mêmes représentations concernant la labellisation. En échangeant avec les enseignants, nous avons ressenti une certaine réticence et manque d'implication dans la démarche Qualité. Cependant, notre participation à la préparation de la mission d'audit, nous a permis d'appréhender qu'au niveau stratégique, le label jouait un très grand rôle dans le cadre de cette structure. A la lumière de ce constat, nous avons voulu savoir quelle était la cause de cette divergence des points de vue à l'égard du label et quelle remédiation pourrait être envisageable ? Nous avons imaginé qu'une des causes de ce phénomène serait le manque de communication tant des objectifs que des fonctions du label. Toutefois, ce n'est qu'en analysant le référentiel et ses critères critiques que nous avons avancé l'hypothèse qu'il s'agirait probablement d'une intervention à trois niveaux de l'entreprise. Ces trois niveaux d'ingénierie sont définis par Ardouin (2010 : 26, 27) : politique (stratégique), de formation et des systèmes d'information, pédagogique. Cette analyse nous a poussé ensuite à réfléchir aux moyens qui impliqueraient l'ensemble du

---

<sup>4</sup> <http://www.axess-qualite.fr/qualite.html>

personnel dans la démarche qualité et enfin à comment faire de la démarche qualité un levier de management et de transformation de cette école à tous les niveaux d'intervention ?

Ainsi, notre travail de recherche se compose de trois parties. La première partie aborde le cadre théorique, dans lequel nous apportons des définitions de notions clés que nous avons choisies pour répondre à nos questionnements de départ. Nous définirions d'abord la notion de la qualité, du label de manière générale, puis nous nous attacherons à détailler les fonctions et les étapes d'obtention du label Qualité FLE. Ensuite, nous aborderons la notion d'(auto)évaluation et du contrôle, et enfin de la démarche qualité tout en la complétant par la présentation des principes du management de la qualité. Dans la deuxième partie de ce mémoire, nous présenterons d'abord notre terrain de recherche et nos missions dans ce cadre, puis nous aborderons la démarche méthodologique de notre collecte des données et leur exploitation. Enfin, nous proposerons une analyse des résultats de notre enquête de terrain tout en proposant des pistes d'améliorations de la démarche adoptée par l'école X.

## **Partie I**

-

**Démarche qualité portée par le label Qualité**

**Français Langue Etrangère**



# Résumé

Cette première partie de notre mémoire se divise en cinq chapitres. Notre objectif de recherche consistant à reconstruire la démarche Qualité de l'école X, nous devons d'abord appréhender sa définition. Cette dernière étant composée de deux termes « démarche » et « qualité », nous rappellerons, d'abord, un bref historique de la notion de qualité et puis nous la situerons dans le contexte de l'enseignement. Ensuite, nous nous attacherons à indiquer les caractéristiques d'un label de manière générale pour en venir aux caractéristiques et étapes d'obtention du label Qualité FLE. Le quatrième chapitre portera sur une étape importante pour un centre candidat à savoir l'(auto)évaluation, que nous opposerons à la notion du contrôle. Enfin, ces éléments nous amèneront à un aperçu global de la démarche Qualité et des principes du management de la qualité proposés par l'ISO 9001 : 2015.

## Chapitre 1 – A propos de la qualité

On ne connaît bien une science que lorsqu'on connaît son histoire (Auguste Comte)

### 1.1. Fondements de la qualité...

S'interroger sur l'implantation de la démarche qualité dans un centre de langues nécessite d'abord une réflexion au sujet de son histoire. En effet, le terme *qualité* vient du latin *qualitas*, mot dérivé de *qualis*, signifiant *quel* ?<sup>5</sup>. Ses premières apparitions s'inscrivent (Caby, Jambart, 2002 : 18) dans les temps du roi de Babylone Hammourabi (1792-1750 avant J.-C.) et relèvent des règles et des procédures constituant le Code d'Hammourabi, un texte juridique, écrit dans le but de « proclamer la Justice en ce pays, de régler les disputes et réparer les torts »<sup>6</sup>. Au Moyen Age, on publie « Le livre des mestiers » du prévôt de Paris, Etienne Boileau, s'apparentant à ce que l'on appelle de nos jours « un cahier des charges ». En effet, il s'agissait « du recueil de statuts défini pour les corporations parisiennes, les obligations relatives à la qualité des produits et les sanctions pour les défauts » (Ibidem.). En ce qui concerne la France, la notion de qualité serait apparue en 1664 grâce à la fameuse phrase de Jean-Baptiste Colbert, économiste et ministre des finances du roi Louis XIV :

Si nos fabriques imposent, à force de soins, la qualité, la qualité supérieure de nos produits, les étrangers trouveront avantage à se fournir en France et leur argent affluera dans les caisses du Royaume. (Ibidem).

Il se serait donc rendu compte que garantir la qualité des produits pourrait être synonyme d'enrichissement et de la prospérité pour la France.

Au début du XX<sup>ème</sup> siècle, marqué par la révolution industrielle<sup>7</sup>, la notion de qualité devient prépondérante et s'étend à la production et à la consommation de masse, qui laissent place à de nouveaux questionnements managériaux. Le nombre d'ouvriers augmentant, les entreprises se voient obligées de multiplier leurs chefs d'orchestre. Cela étant possible, en effet, grâce aux travaux d'Henri Fayol (en France) et de Frederic Taylor (aux Etats-Unis), qui ont développé « l'administration générale de l'entreprise et l'organisation scientifique

---

<sup>5</sup> <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/qualit%C3%A9/65477>

<sup>6</sup> <https://www.universalis.fr/encyclopedie/code-d-hammourabi/>

<sup>7</sup> La révolution industrielle désigne un ensemble de transformations de l'industrie qui ont eu de grandes conséquences sur les aspects économiques, politiques et sociaux. Cette révolution a d'abord vu le jour en Angleterre à la fin du XVIII<sup>ème</sup> siècle, puis s'est étendue au continent européen et aux Etats Unis, au cours du XIX<sup>ème</sup> siècle. C'est l'utilisation de la machine à vapeur qui a motivé ce processus de changements. En effet, la révolution est à l'origine du passage d'un « système de production artisanale et manuelle à une production à grande échelle » et à une standardisation des produits afin d'en garantir la qualité. (D'après [http://www.toupie.org/Dictionnaire/Revolutions\\_industrielles.htm](http://www.toupie.org/Dictionnaire/Revolutions_industrielles.htm))

du travail. » (Ibidem). Taylor introduit l'organisation rationnelle du travail, qui recommande sa division entre ceux qui produisent et ceux qui agissent « les concepteurs et exécutants ». Fayol (1916), en revanche, développe le principe du management de l'entreprise appelé le POCCC, en le décomposant en cinq dimensions : prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler. Ce célèbre POCCC a pour objectif de mettre en avant le rôle du manager de l'entreprise. En France, en 1926 voit le jour l'AFNOR<sup>8</sup>, qui a pour mission de gérer et d'animer l'élaboration des normes et de promouvoir leur application. En effet, les normes sont des documents établis (par exemple des référentiels) par des organismes reconnus, qui définissent des exigences et des lignes directives à suivre de manière volontaire pour tout organisme candidat à la certification ou à la labellisation. Appliquer les caractéristiques d'une norme à un service permettrait à un organisme de standardiser ses pratiques, de garantir la qualité du service et des produits proposés et ainsi de gagner en performance (en efficacité et efficience), c'est-à-dire au niveau du résultat final. Du point de vue du client / consommateur, au-delà du signe de qualité, la conformité à une norme constitue aussi un gage de confiance. En outre, l'AFNOR représente la France auprès de l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO) et du Comité Européen de Normalisation (CEN). L'ISO est :

Le plus grand producteur et éditeur mondial de Normes internationales. L'ISO est un réseau d'instituts nationaux de normalisation de 160 pays, selon le principe d'un membre par pays, dont le Secrétariat central, situé à Genève, Suisse, assure la coordination d'ensemble. L'ISO est une organisation non gouvernementale qui jette un pont entre le secteur public et le secteur privé. Bon nombre de ses instituts membres font en effet partie de la structure gouvernementale de leur pays ou sont mandatés par leur gouvernement, et d'autres organismes membres sont issus exclusivement du secteur privé et ont été établis par des partenariats d'associations industrielles au niveau national. L'ISO permet ainsi d'établir un consensus sur des solutions répondant aux exigences du monde économique et aux besoins plus généraux de la société. (Favre, BELC été 2015).

L'ISO a publié plus de 22670 Normes Internationales et publications associées qui englobent de nombreux secteurs tels que le secteur de l'industrie, des technologies de l'information, de la communication, de l'alimentation, de l'agriculture, de la santé et de la

---

<sup>8</sup>AFNOR a été régie par la loi de 1901. D'après le décret n° 2009-697 du 16 juin 2009 relatif à la normalisation, sa mission consiste à animer et coordonner le processus d'élaboration des normes européennes et internationales ainsi que de promouvoir leur application.

sécurité au travail. Ces Normes sont élaborées par des experts venant du monde entier et voient leur fondement dans une démarche d'élaboration basée sur le consensus. Elles correspondent aux besoins du marché, et la conformité d'un organisme aux Normes ISO est soumise à un contrôle qualité.

Par ailleurs, c'est au cours de la première moitié du XX<sup>ème</sup> siècle qu'apparaissent les premières inspections, (que l'on nomme de nos jours « l'audit » dans le cadre de la démarche qualité), dont le défaut (le coût) est critiqué au cours de la seconde moitié dudit siècle. Les inspections consistent à identifier les produits qui ne sont pas conformes aux standards de fabrication. Peu après, elles se transforment en contrôles du fait de leur coût. Afin de palier cela, en 1924 Walter A. Shewhart (le fameux statisticien et fondateur de l'American Society for Quality Control) invente une méthode statistique du processus de la production, une « carte de contrôle ». Ses méthodes ont été par la suite appliquées par William Edward Deming, qualiticien américain, qui au lendemain de la Seconde Guerre Mondiale et de la défaite du Japon, a participé à une mission concernant la formation des plus hauts dirigeants de l'industrie japonaise des années cinquante. Ses interventions ont grandement renforcé le développement des produits japonais à tel point que le Japon est devenu un modèle à suivre en termes de la qualité des produits. On considérait que « la qualité des produits japonais de grande diffusion a dépassé la qualité des produits occidentaux et américains ». Enfin, la Seconde Guerre mondiale et l'industrie américaine de la défense ont contribué à l'essor de la qualité : c'est dans ce contexte qu'apparaissent des normes militaires américaines « military standards » pour garantir la qualité des produits et le premier manuel d'Ishikawa (1962) sur la maîtrise de la qualité. De nos jours, les responsables qualité se servent du diagramme qui porte le nom de ce dernier.

Enfin, nous pourrions en conclure que la qualité serait une notion ancienne et son évolution aurait fait qu'aujourd'hui elle est plutôt considérée et pratiquée en tant qu'un mode de management de l'entreprise dans quelque domaine que ce soit. C'est, par ailleurs, dans cette optique que nous inscrirons notre travail.

## **1.2. ...Dans l'enseignement**

En France, la question de la qualité de l'enseignement remonte à la seconde moitié du XX<sup>ème</sup> siècle : elle est présente dans le traité de Maastricht signé en 1992, où l'on spécifie dans le troisième chapitre *Éducation, formation professionnelle et jeunesse* que « La Communauté contribue au développement d'une éducation de qualité en encourageant la coopération entre États membres. » (Article 126). Dans l'enseignement supérieur la question

de l'évaluation de la qualité surgit lorsqu'on s'interroge sur le classement international des établissements d'enseignement supérieur, pratique apparue aux Etats-Unis. En effet, réfléchir à la qualité de l'enseignement supérieur serait conforme à la réflexion sur la performance de son système. En d'autres termes, il s'agirait de questionner l'efficience (les moyens mis en œuvre afin d'atteindre le résultat) et l'efficacité (le résultat obtenu) du système en question, la mise en place d'une structure fondée sur la qualité permettant de mieux maîtriser ses processus à tous les niveaux. Il n'est pas non plus anodin de ce point de vue de définir la performance comme maîtrise des normes à travers les référentiels. Or, d'après Sadlak, directeur du centre européen pour l'enseignement supérieur de l'UNESCO « la question des universités serait [...] considérée comme *trop importante pour être laissée aux seuls universitaires* ». Elle aurait pour cause le contexte de la mondialisation. Depuis les années quatre-vingt-dix, l'enseignement supérieur a connu un grand changement dû à la massification, démocratisation et internationalisation des établissements de l'enseignement supérieur. Ainsi, ce dernier a contribué à la croissance économique de l'Europe. L'ouverture des frontières a favorisé l'essor de la mobilité internationale, la croissance du nombre d'étudiants dans l'enseignement supérieur, et de même la concurrence entre les établissements eux-mêmes. Enfin, garantir la qualité d'un établissement aurait permis de différencier les organismes et répondrait ainsi aux demandes des étudiants étrangers, souvent à la recherche d'un dispositif clair et témoignant de la qualité de l'offre consultée. Dès lors, l'assurance qualité devient synonyme de la diplomatie culturelle, scientifique, politique d'attraction et compétitivité à l'échelle internationale. Par ailleurs, la mobilité des étudiants a suscité le besoin d'harmonisation des pratiques (et des systèmes) dans les pays d'accueil. Au niveau international, plusieurs acteurs tendent à promouvoir l'assurance qualité des établissements. Nous pouvons citer à ce titre le **réseau** *International Network for Quality Assurance Agencies in Higher Education (INQAAH)* ou Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO). L'INQAAH réunit 180 agences dans 100 pays dans le but de promouvoir une reconnaissance des pratiques et des échanges sur ces dernières. L'UNESCO soutient et renforce l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur grâce à des forums ou conférences sur l'assurance qualité, l'accréditation et la reconnaissance des qualifications sur le plan international ou au travers de « lignes directrices destinées à garantir la qualité dans l'enseignement supérieur transfrontalier » élaborées en collaboration avec l'Organisation de Commerce et de développement

économique<sup>9</sup>. En Europe, ladite promotion de l'assurance qualité et de l'harmonisation de systèmes des pratiques européennes d'enseignement supérieur a vu le jour en 1999 avec le processus de Bologne, et a été une réponse à la déclaration de La Sorbonne du 25 mai 1998, lancée à l'occasion du 800<sup>ème</sup> anniversaire de l'Université de Paris. Cette déclaration a été signée par les ministres de l'enseignement supérieur de France, d'Allemagne, du Royaume Uni et d'Italie. Elle a(vait) pour objectif de faire appel à la construction d'une « Europe de la connaissance ». <sup>10</sup> La déclaration de Bologne a été signée par les ministres de l'enseignement supérieur de 29 pays européens et a conduit en 2010 à la création d'un Espace européen de l'enseignement supérieur. Le succès de ce processus repose sur l'implication de tous les acteurs liés à l'enseignement : « des pouvoirs publics, des représentants des universités, des enseignants et des étudiants, ainsi que des employeurs, des organismes chargés de la garantie de la qualité, des organisations internationales et des institutions, dont la Commission européenne » (CIEP, 2016 : 1) <sup>11</sup>. Créé dans le but d'inciter la mobilité internationale, il a pour objectif de :

Organiser l'enseignement supérieur selon un système de trois cycles (licence/master/doctorat), garantir la qualité des formations et l'insertion professionnelle des diplômés, faciliter la reconnaissance internationale des certifications professionnelles et des périodes d'études à l'étranger. (CIEP, 2016 : 1).

Enfin, en abordant le souci de l'harmonisation des pratiques de l'enseignement, il ne nous reste qu'évoquer le CECRL, dont les outils se centrent entre autres sur « la qualité de la performance de l'apprenant » (CECRL, 2001 : 35). Brown et Heywort soutiennent que « pratiquement » toute personne impliquée dans l'enseignement / apprentissage des langues :

S'intéresse à l'assurance et au contrôle de la qualité. L'apprenant - lorsqu'il/elle en a la possibilité -, veut choisir un "fournisseur" de langue de "qualité" ; les enseignants veulent des directives pour bien faire leur travail ; offrir des cours de langue de qualité est la première priorité des responsables d'établissements d'enseignement. (Brown, Heyworth, 1999 : 3).

Dans leurs propos ils avancent que :

Le Cadre européen commun de référence fournit un ensemble clair et cohérent de définitions et de descriptions que l'on peut utiliser afin de définir

---

<sup>9</sup><https://www.senat.fr/rap/r07-442/r07-4425.html>

<sup>10</sup>Sara Pini, "Aux origines du processus de Bologne : la déclaration de la Sorbonne", Nouvelle Europe [en ligne], Lundi 27 août 2007, <http://www.nouvelle-europe.eu/node/255>, consulté le 10 mars 2019.

<sup>11</sup> <http://www.ciep.fr/sites/default/files/atoms/files/focus-introduction-au-processus-de-bologne.pdf>

des procédures pour un système d'assurance qualité et de maîtrise de la qualité (Brown, Heyworth, 1999 : 3).

In fine, l'assurance qualité de l'enseignement ainsi que de la formation constituent un objectif stratégique des politiques de l'Union Européenne : « Il est également important d'améliorer la gouvernance et l'encadrement des établissements d'enseignement et des organismes de formation et d'élaborer des systèmes efficaces d'assurance de la qualité. » (Conseil de l'Europe, 2009 : 4)<sup>12</sup>. De fait, depuis plusieurs années, les langues étrangères revêtent un enjeu important pour les individus. Les principes évoqués ci-dessus ont également contribué au développement de la qualité dans le domaine du Français Langue Etrangère, tant au niveau de son enseignement que de sa certification. Mais enfin, que signifie la qualité ? Et qu'en est-il de la qualité dans l'enseignement ?

### **1.3. Définition de la qualité...**

L'évolution du concept qualité que nous venons de voir permet d'en tirer de nombreuses définitions. Toutefois, définir la qualité ne relève pas du facile, car sa définition dépendrait du point de vue du sujet qui tente de la définir et n'aurait du sens que dans le contexte dans lequel ce dernier la considère. Cette difficulté de définition du terme de la qualité se reflète chez de nombreux auteurs, par exemple Frédérik Mispelblom (1995 : 61), professeur de sociologie, évoque son aspect philosophique en constatant que « répondre à l'interrogation qu'est-ce que la qualité représente le même ordre de difficulté que se demander qu'est qu'une chose ou qu'est-ce qu'un être ». Qui plus est, sa complexité a été comparée à celle de l'amour et soulevée par Ton Vroeijenstijn (1995 : 13) de manière suivante : « ... quality is like love. Everybody talks about it and everybody knows what he or she is talking about. Everybody knows and feels there is love. Everybody recognizes it. But when we try to give a definition of it, we are left standing with empty hands »<sup>13</sup>. Ainsi, paraît-il qu'avant de chercher à définir la notion de qualité, il faudrait :

Se demander ce que nous entendons (attendons) par qualité, comment la définit-on, par rapport à quoi, à qui et par rapport à quels objectifs. [...] existe-

---

<sup>12</sup> Conclusions du Conseil du 12 mai 2009 concernant un cadre stratégique pour la coopération européenne dans le domaine de l'éducation et de la formation (« Éducation et formation 2020 »), consulté en ligne : [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:52009XG0528\(01\)&from=EN](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:52009XG0528(01)&from=EN)

<sup>13</sup> TDA : ... La qualité est comme l'amour. Tout le monde en parle et tout le monde sait de quoi il ou elle parle. Tout le monde sait et sent qu'il y a de l'amour. Tout le monde le reconnaît. Mais quand nous essayons de le définir, nous restons les mains vides.

t-il un moyen de la mesurer ? Quand nous parlons de qualité, parlons-nous de la qualité et de l'efficacité de l'enseignement, de la qualité des outils utilisés ou de la qualité de la langue étrangère (*output*) produite par les étudiants ? (Joulia, 2003 : 24).

Les définitions proposées dans les grands dictionnaires (Larousse, CNRTL) mettent en avant différentes acceptions de ce terme, par exemple : la « manière d'être, bonne ou mauvaise de quelque chose », la « supériorité, excellence en quelque chose ». En effet, à cette définition, Doucet (2013 : 5) en ajoute une autre, imposée selon lui « par la pratique ». Il s'agirait « d'un objet ou d'un service qui convient bien, qui n'a pas de défaut, [...], avec des prix bien entendu en conséquence. » Il illustre ses propos prenant comme exemple « un presse-légumes pratique, fiable, facilement lavable, qui ne fait pas trop de bruit ». En effet, selon lui tous les presse-légumes « sont de qualité lorsqu'ils ont les caractéristiques annoncées ». Doucet indique donc clairement qu'un « objet de qualité est un objet sans défaut, c'est-à-dire qui répond à ses spécifications et, plus généralement, aux attentes de ses utilisateurs » (2013 : 5). Par ailleurs, en reprenant la définition de la qualité proposée par l'ISO (2005 : 12) :

Caractéristique d'un produit ou d'une activité qui satisfait à ses objectifs (qualité « externe ») et qui se déroule de façon optimisée (qualité « interne »).  
Remarque : on peut tolérer un taux d'erreur ; dans ce cas, si ce taux est respecté, on considère que la qualité est satisfaisante.

Il l'oppose à la « non-qualité », en la définissant comme « tout ce qui s'oppose à l'idéal précédent : défaut des produits ». Enfin, il fait part de différentes visions de la qualité dans le tableau ci-dessous (2013 : 6) :

On peut distinguer plusieurs visions de la qualité, à la fois du point de vue du client et du point de vue du fournisseur :

- la qualité spécifiée par le contrat, la fiche technique, le catalogue... C'est la qualité « théorique » du produit ;
- les caractéristiques réelles du produit, qui caractérisent l'exemplaire donné. Lorsque ces caractéristiques correspondent aux spécifications, il y a conformité ;
- la qualité souhaitée par le client ; cette qualité dépend de chaque client. Grâce à ses études de marché, l'entreprise essaye de la cerner au mieux, par segments homogène ;
- la qualité perçue par le client, qui prend en compte les appréciations subjectives du client après l'achat. Cette qualité perçue est déterminante pour la fidélisation et l'image. C'est l'objectif essentiel sur le plan commercial ;
- la qualité perçue par le fournisseur, qui diffère souvent sensiblement de la précédente, le producteur ayant beaucoup de mal à se mettre à la place du client. Des points jugés de détail par le producteur peuvent en particulier avoir une importance majeure pour le client.

Figure 1 : Différentes visions de la qualité selon Doucet



Par ailleurs, sur le site Internet d'Axess Qualité, cabinet conseil en management QSE, nous pouvons distinguer la qualité interne de la qualité externe. Pour ce qui est de la qualité externe, « il s'agirait d'un produit qui correspond parfaitement aux besoins et attentes des clients. »<sup>14</sup>. En ce qui concerne la qualité interne, elle serait synonyme de la maîtrise et de l'amélioration du fonctionnement de l'entreprise. La direction, le personnel de l'entreprise, les actionnaires et les clients en seraient bénéficiaires. Selon la définition avancée sur ce site, il est « difficile de faire de la qualité externe sans qualité interne. »<sup>15</sup>. Ainsi, il paraît essentiel d'interroger la façon dont on maîtrise sa qualité interne avant d'en attendre les résultats au niveau de la qualité externe. Enfin, les acteurs internes ne seraient pas seulement bénéficiaires de la qualité interne mais aussi contribueraient en grande partie à son amélioration.

De leur côté, les auteurs de l'ouvrage « La Qualité dans les Services : fondements, témoignages, outils » Caby et Jambart soutiennent que :

La notion de qualité intrinsèque devient sans objet, c'est l'usage qui permet de définir la qualité du produit : un rasoir jetable est de bonne qualité s'il répond à ce qu'il promet [...] Le producteur n'est pas juge de la qualité, seul le client l'est (2002 : 12).

Une telle vision de la qualité est encore plus renforcée par Halais et Dragomir qui avancent que :

La qualité propre du produit ne joue plus le rôle différenciateur majeur que nous lui avons attribué pendant plus d'un demi-siècle. Aujourd'hui, nous sommes passés à l'étage supérieur, celui du management parce que la satisfaction du client, sa satisfaction totale, n'est plus uniquement générée par des produits de qualité. Notre client veut tout et tout de suite. Il veut que ce soit très beau, pas cher, fiable et sûr, avec du service et du plaisir autour. [...] Il s'agit maintenant de découvrir chez le consommateur un besoin qu'il exprime et qui soit déterminant sur son acte d'achats ou bien encore un besoin qu'il n'est pas capable d'exprimer (1995 : 7).

Ainsi, il s'agirait de nos jours non seulement de répondre aux attentes du client mais aussi de les dépasser (Heywort & Brown, 1999 : 6) afin de le satisfaire. C'est donc le « savoir écouter ses clients et innover », qui définirait en quelque sorte la qualité aujourd'hui. Doucet (2013 : 8) explique cela, par la « grande liberté de choix » dont disposent les clients. D'après

---

<sup>14</sup> <http://www.axess-qualite.fr/qualite.html>

<sup>15</sup> <http://www.axess-qualite.fr/qualite.html>

lui ce sont eux, qui « décident de la survie ou de la mort des producteurs », et donc deviennent « réellement les rois » (ibid.).

Il en résulte qu'il s'agirait d'inscrire la notion de la qualité dans un processus progressif pour que cette dernière puisse évoluer en fonction des attentes des acteurs internes (enseignants) et externes (clients, concurrents) ainsi que des objectifs que l'entreprise se fixe elle-même. Cela permettrait à toute organisation d'améliorer son résultat final et d'inscrire la qualité de son enseignement / service dans une démarche d'amélioration en continu, notion que nous définirons par la suite.

#### **1.4. ...Dans l'enseignement**

Cette attitude progressiste serait aussi présente dans la définition de la qualité dans l'enseignement avancée par Dejean, qui en distingue deux types :

Une conception de la qualité centrée sur **le processus de réalisation de l'enseignement et sur les ressources** mises en œuvre pour réaliser ce processus. En d'autres termes, la qualité du fonctionnement de l'institution garantirait la qualité de l'enseignement (Dejean, 2007 : 21).

En revanche, le second type, est :

Une conception de la qualité centrée sur **les résultats**, se référant à un critère classique en matière de qualité : la satisfaction des clients (...où l'on retrouve les normes ISO), à l'efficacité et à l'efficacité économique, soit à l'équité (Dejean, 2007 : 24).

Nous pouvons, en effet, constater qu'à l'instar de la définition de la qualité de l'enseignement, considérée de manière générale, la qualité de l'enseignement du FLE, serait évaluable par l'apprenant-client, d'où l'importance des indicateurs du référentiel<sup>16</sup> sur lequel se base l'obtention du label Qualité FLE : F16 [C] « les résultats de l'évaluation des formations par les apprenants sont analysés, exploités et diffusés » dans le domaine de « formations, enseignement » et A11 [C] « Le centre s'attache à offrir un accueil aimable et courtois » dans le domaine « accueil, accompagnement » dans le référentiel et dans la grille d'(auto)évaluation, outils de base de la démarche Qualité FLE. Les deux indicateurs impliquent le contact direct avec les apprenants-clients, bénéficiaires du service fourni par les acteurs internes du centre. Outre la dimension de la qualité du point de vue du client et son résultat final, Le Ninan (2006 : 12) souligne aussi que pour définir la notion de la qualité de l'enseignement du FLE, il ne s'agirait pas seulement de tenir compte de la satisfaction de

---

<sup>16</sup>Cf. annexe 1 -

l'apprenant-client mais aussi des conditions dans lesquelles cet enseignement / apprentissage se déroule et du suivi que l'on propose afin de le faciliter autant que faire se peut. Ainsi, il serait souhaitable de prendre en compte les compétences des enseignants ou encore les méthodologies et le contenu sur lesquels se fonde leur enseignement. Nous allons nous appuyer sur les propos de Le Ninan, qui rappellent les cinq facteurs déterminants la qualité avancés par l'Unicef en 2002 :

LE BAGAGE DES APPRENANTS Les enfants apportent avec eux à l'école : leur langue, leur culture et leur vécu [...] DES ENVIRONNEMENTS D'APPRENTISSAGE DE QUALITÉ [...] Cela inclut des installations et des équipements adéquats [...] des classes de taille raisonnable [...] L'environnement est sain et sûr pour les enfants. UN CONTENU DE QUALITÉ [...] implique des programmes et des matériels pédagogiques pertinents développés dans le cadre d'objectifs éducatifs fixés à l'échelle nationale [...] LES PROCESSUS SUR LESQUELS S'APPUIE UNE ÉDUCATION DE QUALITÉ [...] comprennent des enseignants qualifiés qui se forment en permanence pour développer leurs compétences professionnelles ; des approches méthodologiques participatives centrées sur les enfants et leurs compétences ; une évaluation des compétences visant à faciliter l'apprentissage et des technologies appropriées [...] LES RÉSULTATS [...] D'une éducation de qualité naît la capacité pour un enfant de lire et d'écrire avec un regard critique, d'avoir accès aux mathématiques, sciences, technologies disponibles et d'autres compétences de la vie quotidienne (Le Ninan, 2006 : 12).

Enfin, selon Ismail :

Un centre de langue de qualité doit non seulement pouvoir satisfaire les exigences des apprenants mais aussi être en quête perpétuelle d'amélioration afin de se conformer aux normes. C'est là que réside l'objectif de la démarche qualité (2017 : 3).

Cette idée de l'ensemble de facteurs formant la qualité de l'enseignement fait aussi partie du référentiel du label qualité FLE, qui est décliné en cinq domaines : Accueil, accompagnement ; enseignants ; formations, enseignement ; locaux, sécurité, équipement ; gestion. A la lumière de son contenu, la définition de la qualité résiderait dans un avant, pendant et après l'enseignement / l'apprentissage. En effet, il est souhaitable que l'apprenant-client soit accompagné dès la prise de contact avec la structure. A son arrivée, il est fortement recommandé de bien l'accueillir et par la suite de l'accompagner tout au long de son apprentissage. L'on devrait également lui garantir un environnement propice à l'apprentissage et de même, un matériel adéquat et permettant aux enseignants de préparer leurs interventions. A la fin de l'action de formation, la qualité résiderait dans les progrès de

l'apprenant-client mais aussi dans le faire-part de son expérience au travers d'un questionnaire de satisfaction. Enfin, son avis serait important puisqu'il pourrait apporter des suggestions d'améliorations découlant de son expérience et permettant à l'entreprise de s'inscrire dans une démarche progressiste.

Finally, d'après Gérard encore (2001 : 56) « pour être de qualité, un système de formation doit être efficace. Cela veut dire qu'il doit permettre d'atteindre ses objectifs ».

En conclusion, nous avons vu que la qualité de l'enseignement d'un centre de langues dépendait de nombreux facteurs. Un centre devrait être capable de satisfaire les besoins non seulement de ses apprenants-clients mais aussi ceux de ses acteurs, qui contribuent de manière active à la définition de la qualité de l'enseignement. Ainsi, il serait souhaitable que le fonctionnement d'un centre soit bénéfique pour toutes les parties intéressées et cela ne pourrait être atteint que par le biais d'un engagement collectif et d'une culture qualité partagés par tous les membres du centre. Nous détaillerons nos propos dans les parties, qui suivent celle-ci.

## **Chapitre 2 : Vers une conformité à une norme – le label**

### **2.1. Définition du label**

Avant de nous pencher sur la notion de label Qualité en Français Langue Etrangère, nous allons nous intéresser à la notion du label lui-même et à sa définition dans différents secteurs.

Premièrement, selon le Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales (désormais CNRTL)<sup>17</sup> le terme label est un emprunt à l'anglais *label*, désignant :

Etiquette, bande de papier collée sur un produit et donnant des indications comme son appellation, son origine, sa composition ou son usage, attesté depuis le XVII<sup>e</sup> siècle et spécialisation à partir du sens de « bande, frange de quelque chose » du mot anglais *label* emprunté à l'ancien français (*label*, *lambel*, *labeau*, *lambeau*, v. *lambeau* étymol.).

Cette définition renvoie à l'idée du logo, qui a pour fonction de non seulement identifier et de représenter un objet, un service ou un bien, mais aussi de le différencier des autres produits existants. Toutefois, de nos jours il s'agirait plutôt d'en attester la qualité. En ce sens-là, le label serait adossé à une marque, notion que l'on retrouve dans la définition

---

<sup>17</sup> <https://www.cnrtl.fr/etymologie/label>

proposée par le Trésor de la Langue Française informatisé (TLFi)<sup>18</sup>, qui soutient donc que le label est une :

Marque distinctive créée par un syndicat professionnel ou un organisme parapublic, et apposée sur un produit commercialisé pour en garantir la qualité, voire la conformité avec des normes de fabrication. (BERN. - COLLI *Extr.* 1976). *Label de qualité ; label agricole.*

Tenant compte de cette dernière définition, il paraîtrait qu'un label est une marque à la manière d'un timbre que l'on appose sur une enveloppe. Toutefois, elle nous apporte aussi une précision sur sa création : il est en effet conçu par des organismes bénéficiant d'une grande légitimité et de la prérogative de puissance publique. Outre la fonction de garantie de qualité que revêt le label, il implique aussi le respect et la réponse aux exigences d'une « norme ». Sur le portail de l'Economie, des Finances, de l'Action et des Comptes publics<sup>19</sup>, la notion de *label* est synonyme de *signe officiel de qualité* :

**En France et en Europe, des logos officiels permettent de reconnaître des produits alimentaires (hors vins, boissons aromatisées et spiritueux) qui bénéficient d'un signe officiel de la qualité et de l'origine.** La qualité minimale d'un produit est définie par différents textes réglementaires [...]

Dans ce secteur, il existe plusieurs déclinaisons du signe de qualité. D'abord « les signes européens de la qualité », en France gérés par les ministères chargés de l'agriculture et de la consommation et par l'Institut national de l'origine et de la qualité (INAO). En second lieu, on trouve « les signes nationaux de la qualité » dont l'exemple est le Label Rouge, créé en 1960 dans le but d'attester que les produits possèdent des caractéristiques spécifiques, qui ont été préalablement fixées dans un cahier de charges. Ces caractéristiques attestent du niveau de qualité supérieur par rapport aux autres produits courants. Enfin, il existe aussi les mentions valorisantes, par exemple la dénomination européenne « produit de montagne » et la dénomination nationale « produit de montagne »<sup>20</sup>.

Nous remarquons que le signe officiel de qualité venant du secteur alimentaire, permet aux consommateurs de choisir un produit, qui semble (peut-être) présenter les mêmes caractéristiques que les autres produits du marché, mais qui, contrairement aux autres, grâce au label, serait de qualité supérieure. Par ailleurs, les auteurs du portail précisent qu'ils regroupent sous le terme du label :

---

<sup>18</sup> <https://www.le-tresor-de-la-langue.fr/definition/label>

<sup>19</sup> <https://www.economie.gouv.fr/dgccrf/Publications/Vie-pratique/Fiches-pratiques/Signe-de-qualite>

<sup>20</sup> Toutes les informations ont été tirées du site Internet suivant :

<https://www.economie.gouv.fr/dgccrf/Publications/Vie-pratique/Fiches-pratiques/Signe-de-qualite>

L'ensemble de démarches volontaires, encadrées par les pouvoirs publics dans le Code rural et de la pêche maritime (CRPM). Ces démarches garantissent aux consommateurs qu'ils acquièrent des produits répondant à des caractéristiques particulières prédéfinies comme, par exemple, la manière dont a été élevé un poulet.

En effet, la question de la qualité et de la conformité à ses critères au travers du label se pose dans de nombreux secteurs. Quel que soit son secteur, l'obtention du label implique le respect du « seuil minimum ». Néanmoins, l'obtention du même label ne signifie pas que les critères auxquels les structures doivent « se soumettre » rendent leurs pratiques homogènes. Certaines entreprises font de leur mieux pour obtenir le maximum de points et adoptent une vraie démarche qualité dans leur structure tout en la pérennisant. D'autres se contentent de respecter « le minimum exigé » et n'inscrivent pas vraiment leur démarche qualité dans un processus à long terme. Enfin, obtenir un label c'est comme obtenir son diplôme de fin d'études : pour l'avoir il faut avoir la moyenne dans toutes les matières, mais il n'est pas obligatoire d'avoir « la mention ».

## ***2.2. Quelques labels internationaux dans le domaine de l'enseignement / apprentissage des langues***

Nous l'avons dit, la question de la qualité, de la conformité aux critères et de sa « confirmation » au travers du label se pose dans de nombreux secteurs. Nous citerons quelques exemples de labels internationaux, sans chercher à les développer au profit du label Qualité FLE. Les labels ci-dessous garantissent l'assurance qualité dans le domaine de l'enseignement / apprentissage des langues :

### **2.2.1. Label EAQUALS (Evaluation and Accreditation of Quality in Language Services)**

Ce label<sup>21</sup> est délivré par une association internationale, fondée en 1991, s'adressant à des structures d'enseignement des langues. A présent, elle compte plus de 100 membres dans 26 pays. Cette association accorde le label qualité EAQUALS à des établissements, qui répondent à des critères d'exigence indiqués dans la charte de l'information<sup>22</sup>, charte du personnel<sup>23</sup>, charte déontologique<sup>24</sup> et charte de participants aux cours<sup>25</sup>. Son objectif principal consiste à promouvoir la mise en place de systèmes de contrôle de qualité dans

---

<sup>21</sup>[www.eaquals.org](http://www.eaquals.org)

<sup>22</sup>Cf. Annexe 2

<sup>23</sup>Cf. Annexe 3

<sup>24</sup>Cf. Annexe 4

<sup>25</sup>Cf. Annexe 5

l'enseignement / apprentissage des langues et de même à encourager son excellence à travers le monde entier en garantissant un soutien aux institutions d'enseignements et aux particuliers tout en leur fournissant des conseils de pratiques. En effet, l'EAQUALS souscrit aux principes du Conseil de l'Europe relatifs à l'apprentissage des langues pour une citoyenneté européenne, visant la facilitation de la mobilité des personnes et l'échange de leurs idées, l'amélioration de la qualité et de la quantité de la coopération internationale et la lutte contre les discriminations.

### **2.2.2. Label IALC (International Association of Language Centers)**

Le label IALC<sup>26</sup> a été fondé en 1983 par Sampere, précurseur de l'enseignement de l'espagnol langue étrangère, en collaboration avec d'autres directeurs d'écoles de langue. Le label est accordé en fonction de la conformité au plan qualité IALC et renouvelé tous les quatre ans après un audit et une évaluation annuelle en ligne. Cette association a pour objectif de garantir aux apprenants du monde entier une expérience d'apprentissage de haute qualité. Dans ses valeurs s'inscrit également le renforcement de la communication et des échanges à l'échelle mondiale.

### **2.2.3. Label LEL (Label européen des langues)**

Ce label<sup>27</sup> encourage et récompense des projets novateurs dans le domaine de l'enseignement et de l'apprentissage des langues. Il est remis chaque année lors d'un concours organisé par la Commission européenne et les agences nationales dans 33 pays de l'Europe. Toutes les institutions peuvent y concourir, que ce soit une association, une institution publique ou privée. Elles doivent néanmoins répondre aux trois critères d'éligibilité « innovation, pertinence et transférabilité » et proposer un projet fini, ciblé pour un public donné et avec des résultats concrets.

## **2.3. *Labels français en termes d'enseignement / apprentissage des langues***

Chargée de mission, délégation générale à la langue française et aux langues de France (DGLFLF), ministère de la culture, Extramiana, évoque un caractère évolutif du FLE et des labellisations le concernant. De fait, elle précise qu'à côté du Label Qualité FLE (dont nous traiterons les détails dans le chapitre qui suit), nous trouvons :

Le label EDUFORM pour la branche formation continue de l'Éducation nationale (réseau des GRETA notamment, lesquels proposent toute une gamme de formations au français), le label FCU (Formation Continue à

---

<sup>26</sup>[www.ialc.org](http://www.ialc.org)

<sup>27</sup><http://www.agence-erasmus.fr/page/label-langues>

l'Université) ou encore le label Bienvenue en France (enseignement supérieur) déjà cité. S'agissant des migrants pris en charge par l'Office français de l'immigration et de l'intégration, le label FLI (Français langue d'intégration) créé en 2011, a vécu (le décret de création vient d'être abrogé), notons-le au passage. (Rencontre professionnelle du Label Qualité FLE, conclusion de la journée).

Par ailleurs, nous pouvons compléter cette liste avec **le label Q-Mark**, attribué en 2009 par ALTE, aux certifications de Français Langue Etrangère, notamment pour le **TCF (Test de connaissance du français)** et pour le **DELFB (Diplôme d'études en langue française) B2** « tout public » en 2013 et **le LabelFrancEducation créé par décret du 12 janvier 2012** « afin d'identifier, de reconnaître et de promouvoir des filières ou des établissements scolaires étrangers hors de France qui contribuent, dans le cadre de leur enseignement national, au rayonnement de l'éducation, de la langue et de la culture françaises. »<sup>28</sup>.

### **Chapitre 3 : Label Qualité Français Langue Etrangère**

Le dispositif label Qualité Français Langue Etrangère a été mis en place en 2007, par trois ministères français : le ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (MESRI), le ministère de la Culture et le ministère de l'Europe et des affaires étrangères (MEAE), tous membres de la commission interministérielle de labellisation (CIL). Il trouve son fondement dans le décret ministériel du 24 décembre 2007<sup>29</sup> et est destiné, d'après l'article 1 dudit décret « aux centres de français langue étrangère publics, privés et associatifs implantés sur le territoire français ». Il a été créé dans le souci d'améliorer leurs services. Le label Qualité FLE est donc un label reconnu par l'Etat et délivré après audit du centre-candidat par les membres de la commission interministérielle. La décision d'accorder le label est publiée au Journal officiel ou dans un bulletin officiel.

Ses créateurs lui associent trois objectifs principaux : « identifier, reconnaître, promouvoir » les centres de FLE. Dans un premier temps, « identifier » signifie de rassembler les centres de langues labellisés Qualité FLE et d'en créer un répertoire. Ainsi, il permet tout autant aux prescripteurs et aux futurs apprenants-clients de faciliter leurs recherches d'une structure fiable en présentant une garantie officielle de qualité. Le label est

---

<sup>28</sup>Décret n° 2012-40 du 12 janvier 2012 portant création du label « LabelFrancEducation » : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000025145183&dateTexte=20161121>

<sup>29</sup>Cf. Annexe 6



donc une « vérification collective, qui est censée éviter à chaque acheteur (dans notre contexte, apprenant-client) de faire ses propres vérifications » (Doucet, 2013 : 30).

Ce dernier critère va de pair avec le critère « reconnaître », qui a pour but de reconnaître la qualité du service d'accueil et de formation qu'assure le centre en question. Un centre reconnu et labellisé Qualité FLE reçoit un logo, qu'il peut faire apparaître sur ses réseaux sociaux, brochures, attestations (et d'autres supports de communication) comme preuve de son engagement dans la démarche qualité FLE et celle de sa fiabilité.

Enfin, le label qualité FLE permet de « promouvoir » les centres de langue française, puisqu'ils sont connus à l'échelle internationale. Cette promotion est réalisée par le centre lui-même, dans le cadre des documents qu'il délivre ou par ses réseaux sociaux, mais aussi par le site du label, consultable en cinq langues, qui offre la possibilité de s'informer sur les centres labellisés dans toute la France, par le biais d'une liste ou d'un guide de centres labellisés (imprimé à 15000 exemplaires), qui recensent les centres alphabétiquement. Grâce aux fonctionnalités du site, il est possible de localiser géographiquement les centres et d'obtenir les informations détaillées (cours, horaires, services...) en allant directement sur leurs sites Internet. De plus, le label promet la visibilité non seulement aux centres labellisés mais aussi à la richesse d'enseignement du FLE dans toute la France. Il existe également d'autres outils de promotions, telles que les dépliants<sup>30</sup>, qui rassurent les apprenants-clients en leur précisant que :

Les centres labellisés leur garantissent la plus haute qualité de formation linguistique et de service dans cinq domaines : formations & enseignement, enseignants, accueil & accompagnement, locaux & sécurité & équipement, gestion.

Ladite promotion se fait également auprès du réseau français de coopération internationale (ambassades, Institut Français, Rencontres Campus France), dans le cadre des salons et à travers la publication au Bulletin officiel de l'éducation nationale. Tous ces outils de communication ont pour objectif de faciliter, voire, de soutenir les politiques de mobilité, les échanges et les coopérations internationales, ainsi que de faire la promotion de la francophonie. Par ailleurs, cette démarche de promotion se veut importante pour l'État puisqu'elle lui permet de faire promouvoir non seulement la langue française mais aussi son pays – la France. Il paraît donc essentiel de s'assurer de la qualité de l'enseignement proposé par les établissements au sein de l'Hexagone.

---

<sup>30</sup>Cf. Annexe 7

Enfin, de plus en plus de structures, qu'elles soient privées ou publiques souhaitent, obtenir le label qualité FLE. Comme l'avance Mourier, directeur du Centre international d'études pédagogiques (CIEP) dans un de ses discours de l'année dernière :

L'enjeu de la qualité est actuellement au cœur des préoccupations internationales en matière d'éducation. Il concerne tout autant les apprentissages et les enseignements que les systèmes et les organisations scolaires. » (CIEP, 2018 : 1).

#### **2.4. Acteurs du label *Qualité Français Langue Etrangère***

Comme nous l'avons déjà dit dans la présentation du dispositif de labellisation, le label Qualité FLE peut être accordé à tout type de centre implanté sur le territoire français. Il s'agit tant d'un centre public que d'un centre privé ou associatif. Toutefois, l'acteur principal de la labellisation est la commission interministérielle, puisqu'elle indique son origine. Cette commission a pour rôle de :

Superviser la procédure de labellisation, valider les outils, les procédures et les processus, analyser les dossiers instruits par le CIEP et délivrer le label aux centres de français langue étrangère<sup>31</sup>.

Toute la démarche de la labellisation est accompagnée par le conseil d'orientation, qui propose à la commission interministérielle d'éventuelles adaptations, renouvellements des outils et des procédures<sup>32</sup>. La commission interministérielle se réunit au moins une fois par an et au moins une fois par an elle redéfinit le référentiel du label Qualité FLE.

D'autre part, le CIEP joue un rôle prépondérant dans l'histoire du label. Depuis l'année 2004, cet établissement public est l'opérateur du dispositif de la labellisation des centres de FLE : il est chargé de sa mise en œuvre, de sa gestion au niveau administratif et financier, de l'organisation du calendrier des audits, du recrutement et de la formation des auditeurs. Il programme aussi les réunions de la commission interministérielle et du conseil d'orientation et s'occupe de l'édition et de la publication du guide des centres labellisés<sup>33</sup>. Il paraît néanmoins important de souligner, que ses fonctions ne consistent pas seulement à attribuer le label Qualité aux centres, mais de créer l'intégralité de ce dispositif. Le rôle du CIEP consiste plus précisément à encadrer et à accompagner les centres de FLE dans la construction de leur démarche Qualité FLE, en leur proposant des outils de base, tels que :

---

<sup>31</sup> <http://www.qualitefle.fr/pro/la-commission-interministerielle-90415>

<sup>32</sup> <http://www.qualitefle.fr/pro/le-conseil-dorientation-90416>

<sup>33</sup> L'article 6 du décret n° 2007-1831 du 24 décembre 2007 portant création du label « Qualité français langue étrangère ». Cf. Annexes 8 (l'article 6 du décret) et 9 (guide des centres labellisés).

le guide du centre candidat, le référentiel, la grille d'auto-évaluation, des éléments de guidage (notamment pour les domaines A (accueil, accompagnement), L (locaux, sécurité, équipement), G (gestion), E (enseignants), F (formations et enseignement), qui correspondent aux critères d'évaluation), des feuilles de route, glossaires, formulaires de candidature, de recommandation, de programmation de la mission et de préparation à la mission d'audit...

Enfin, des groupements professionnels prenant part au conseil d'orientation ainsi que certains partenaires de l'enseignement supérieur sont comptés parmi les acteurs de la labellisation.

### **2.5. Référentiel – la base du dispositif de la labellisation<sup>34</sup>**

La mission d'accompagnement de la part du CIEP et notamment des membres du Département de Langue Française (DLF), responsables de l'unité *expertise et qualité* consiste à organiser des séminaires professionnels pour les centres candidats au label Qualité Français Langue Etrangère, dont un s'est déroulé le 18 décembre 2018 à Sèvres. Des journées d'information sur le référentiel sont également organisées pour les centres souhaitant se labelliser pour la première fois. Le 29 janvier 2019, nous avons eu le plaisir de participer à une telle journée, qui a été organisée en vue de faire comprendre aux responsables des centres ce qui est réellement attendu pour obtenir le label. Lors de cette journée, les responsables des centres candidats ont pu obtenir des renseignements sur le déroulement de toutes les étapes de la labellisation, et sur les documents attendus.

Ainsi, le référentiel a été construit dans le but de faciliter la gestion de la démarche qualité et de son suivi ainsi que celui de la satisfaction des apprenants-clients. En effet, trois fils conducteurs composent cet outil : le premier – l'apprenant/client, le deuxième – l'enseignant, le troisième – la direction. Ces fils conducteurs sont visibles à partir des cinq domaines que liste et décrit le référentiel au travers des indicateurs :

1. A – Accueil, accompagnement
2. L – Locaux, Sécurité, Equipements
3. G – Gestion
4. F – Formations, enseignements
5. E – Enseignants

---

<sup>34</sup> Toutes les informations concernant cette partie ont été recueillies lors de la journée d'information sur le référentiel ou sur le site Internet [qualitefle.fr](http://qualitefle.fr)

Trente indicateurs sur quatre-vingt-dix-huit du référentiel sont marqués par un [C], ce qui signifie « indicateur critique », ne pouvant être jugés ni non pertinents ni non conformes. La valeur 1, nommée dans la grille d'auto-évaluation et du rapport d'audit « seuil minimum de conformité » est la valeur minimale exigée pour chaque indicateur critique. Les autres indicateurs ne sont pas obligatoires, mais fortement recommandés. En effet, le respect des indicateurs critiques des cinq domaines permet de garantir un accueil de qualité aux apprenants-clients dès leur premier contact avec l'établissement proposant l'enseignement de langue française, l'accompagnement des apprenants-clients tout au long de leur processus d'apprentissage, ainsi que de leur offrir un enseignement de qualité et adapté à leurs besoins, en toute sécurité dans des locaux équipés et adaptés à l'action d'enseignement.

#### **2.5.1. Le domaine A – Accueil, accompagnement**

Le domaine A est composé de 26 indicateurs dont 4 indicateurs critiques [C] : **A1, A9, A11, A23**. Le critère A1 porte sur le site Internet du centre candidat. Il est important qu'il soit actualisé et qu'il « présente l'ensemble des services proposés : conditions d'accès à la formation, descriptifs de formations, tailles des groupes-classes et toutes les informations utiles pour choisir un séjour. ». Il est en effet important que l'apprenant-client potentiel puisse identifier tout ce dont il a besoin avant de choisir le centre où il va étudier la langue française. Le site Internet étant de nos jours une carte de visite du centre labellisé Qualité FLE, cet indicateur est situé en première position du domaine. L'indicateur A9 concerne « l'accueil des apprenants et le traitement de leurs demandes », il doit se faire de manière efficace et rapide par une personne « capable de renseigner sur l'ensemble des services proposés et d'orienter les apprenants vers les personnes compétentes ». Pour répondre à ce critère, le centre peut, par exemple, présenter un document décrivant une procédure d'accueil ou un organigramme fonctionnel qui indique les missions du personnel, pour que les auditeurs puissent le vérifier auprès de la personne chargée de l'accueil, lors de l'audit. L'indicateur A11 nous annonce : « le centre s'attache à offrir un accueil aimable et courtois ». Ce critère subjectif, est accompagné de questionnaires de satisfactions, ce qui permet effectivement d'aller à la rencontre des apprenants-clients. Jusque-là, nous voyons donc que tout est conçu de manière à satisfaire les apprenants-clients. Le dernier des critères obligatoires se concentre sur « une procédure d'aide ou de secours connue de tous les personnels, des apprenants en cas d'accident, de maladie et pour tout le problème de santé ». Ce critère permet d'aller au-delà de l'enseignement et de garantir un accompagnement à tous les niveaux durant le séjour des apprenants-clients dans le centre choisi.

Les vingt-deux indicateurs restants veillent à ce que le centre fournisse aux apprenants-clients des documents relatifs à ses services (cours de français, activités culturelles, sportives, touristiques, hébergement, restauration) et à sa localisation ; l'apprenant-client doit en effet être encadré et accompagné du début jusqu'à la fin de son séjour aux niveaux administratif et pédagogique. Les indicateurs A15 et A16 concernent l'accueil des mineurs : le respect de la réglementation en vigueur, un hébergement et suivi adaptés, et l'indicateur A2 a été modifié lors du conseil d'orientation qui a eu lieu le 13 décembre 2018. La notion de « brochure téléchargeable » lui a été ajoutée, tout en faisant un pas en avant vers le respect de l'environnement.

### **2.5.2. Le domaine L – Locaux, Sécurité, Equipements**

Parallèlement au domaine A, nous pouvons voir le détail du domaine L, qui compte 20 indicateurs dont 8 indicateurs critiques [C] : **L1, L2, L4, L7, L8, L15, L16, L17**. L'indicateur L1 permet de vérifier si l'ensemble des locaux du centre « est en conformité avec les normes en vigueur de sécurité et d'accessibilité. ». L'indicateur L2 exige que tout le personnel et tous les apprenants soient informés des procédures à suivre en cas de danger. Le critère L4 vérifie que « les locaux sont en bon état ». Les auditeurs ont pour mission d'observer « les sols, les murs, les plafonds, les ouvertures, les escaliers, les interrupteurs, les prises, les luminaires, l'équipement des sanitaires et les occultations ». Une liste des travaux planifiés peut-être demandée au centre. L'indicateur L8 a été aussi modifié lors de la réunion du conseil d'information « Les sanitaires sont en nombre suffisant pour la fréquentation maximale du centre et une distinction hommes/femmes existe ». Restant dans l'esprit international, le CIEP a proposé de supprimer la distinction hommes/femmes. Le critère L15 a été élaboré dans le souci de permettre à toute l'équipe du centre de travailler dans les conditions adaptées à leur poste. « Le personnel enseignant, administratif et technique dispose de l'équipement nécessaire (meubles, ordinateurs équipés de logiciels, copieurs, matériel de bureau...) pour effectuer son travail dans de bonnes conditions ». Outre les bonnes conditions et le matériel existant, il doit aussi bien fonctionner, ce que propose l'indicateur L16 : « Le matériel et l'équipement sont entretenus et en bon état de marche ». Le dernier des indicateurs critiques tient compte de l'adéquation de l'équipement multimédia à la fréquentation maximale.

Enfin, en ce qui concerne le domaine L, le centre doit garantir la bonne qualité de l'équipement mis à disposition des apprenants-clients et de son personnel. Il doit aussi

garantir des conditions favorables à l'enseignement / apprentissage et veiller à l'entretien régulier de ses locaux.

### **2.5.3. Le domaine G – Gestion**

Le domaine G contient 17 indicateurs dont 7 indicateurs critiques [C] : **G1, G4, G5, G6, G7, G10, G14**. Le premier des indicateurs critiques veille à ce que « le centre dispose d'une structure de direction explicite et claire précisant à qui est attribuée la responsabilité pédagogique ». En effet, la direction est l'acteur majeur du dispositif de labellisation. C'est elle, qui est chargée de « mettre en œuvre une stratégie qualité (auto-évaluation, analyse des écarts, plan d'amélioration) », comme le précise l'indicateur G5, qui doit s'appuyer sur le G4, exigeant qu'il « existe un document décrivant les objectifs stratégiques et l'engagement dans une démarche qualité, connu de l'ensemble du personnel ». Les indicateurs G6 et G7 veillent au respect des lois et règlements en vigueur en situation d'embauche des personnels, et des droits des personnes et des auteurs. Chaque enseignant doit faire apparaître les sources sur ses photocopies, c'est-à-dire renseigner le document proposé par le Centre Français d'exploitation du droit de Copie (CFC)<sup>35</sup> et à la Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés (CNIL). L'indicateur G10 demande qu'il ait une politique de gestion des ressources humaines et des documents la décrivant. Le dernier des indicateurs critiques, concerne « une procédure simple et connue de tous les apprenants pour déposer une réclamation ».

En résumé, le domaine de la gestion met en avant le descriptif des objectifs stratégiques visant l'amélioration continue d'une démarche qualité, de la politique d'attractivité, de promotion et de partenariat, avec d'autres institutions du domaine de l'éducation, menée par le centre candidat.

### **2.5.4. Le domaine E – Enseignants**

Le domaine E est composé de 14 indicateurs dont 4 sont critiques [C] : **E1, E3, E9, E14**. L'indicateur E1 rejoint le G6, car il exige que « la procédure de recrutement soit formalisée et transparente et que les enseignants soient recrutés sur la base de qualifications avérées. ». L'indicateur E3 veille à ce que l'équipe des enseignants soit composée de permanents et que l'équipe soit fidélisée. Il est important que le personnel puisse évoluer dans une structure quelle qu'elle soit. Ainsi, l'indicateur E5 invite à observer le travail en

---

<sup>35</sup>Cf. Annexe 10

classe par le responsable pédagogique ou les pairs. Le critère E9 exige « une procédure de remplacement des enseignants absents », et le critère E14 rejoint le critère L15 dans la mesure où les enseignants doivent « disposer du matériel pédagogique (méthodes, outils...) nécessaire pour préparer et assurer leurs cours. » et E11 « être associés aux choix du centre en ce qui concerne les approches méthodologiques, le choix des supports et des activités d'apprentissage (les manuels, par exemple), l'évaluation et la mise en œuvre. ».

Comme son nom indique, les indicateurs du domaine E sont destinés aux acteurs de l'enseignement. Le centre doit employer un personnel enseignant qualifié et disposant de compétences avérées dans leur domaine, leur permettant d'assurer des cours de qualité. Les indicateurs non critiques E10 et E13 invitent aussi à une mutualisation des pratiques et d'outils pédagogiques ainsi qu'à la mise en place de réunions de concertation.

#### **2.5.5. Le domaine F – Formations, Enseignement**

Le dernier des domaines, le domaine F contient 21 indicateurs dont 7 indicateurs critiques [C] : **F1, F2, F3, F5, F6, F12, F16**. L'indicateur F1 exige que « La conception des formations soit fondée sur des référentiels de formation / curricula / programmes, qui décrivent de façon précise les objectifs d'apprentissage, les moyens mis en œuvre pour les atteindre et le dispositif d'évaluation. ». Cet indicateur est complété par l'indicateur F5, qui précise que « les enseignants se fondent sur les référentiels de formations / curricula / programmes pour planifier le niveau et le contenu de leurs cours ». En effet, un programme de cours, spécifiant les niveaux et les compétences attendues pour chaque niveau, peut être proposé à disposition de toute l'équipe d'enseignants, afin d'homogénéiser l'enseignement dans le centre et d'en assurer la qualité. L'indicateur F2 tient compte du CECRL et demande que les formations proposées par le centre soient conçues en rapport avec celui-ci. Le critère F3 précise que les formations doivent être décrites de manière détaillée et que les apprenants doivent recevoir ces informations au début de la formation. En préparant leurs cours, les enseignants doivent aussi tenir compte de l'indicateur F6, c'est-à-dire de la taille des groupes-classes afin de répondre, tant que faire se peut, aux besoins des apprenants-clients et de viser l'individualisation du parcours au travers du tutorat (F17), de la différenciation pédagogique (F8) ou des propositions des formations à distance (F20). D'après l'indicateur F12 le centre doit proposer des évaluations sommatives, telles qu'un test ou diplôme et d'après l'indicateur F16 « les résultats de l'évaluation des formations par les apprenants sont analysés, exploités et diffusés ». Inversement à l'indicateur F6, ce dernier propose aux apprenants-clients de faire évaluer la qualité de l'enseignement qu'il a reçu.

Enfin, nous avons vu l'omniprésence des trois fils conducteurs tout au long de la description des indicateurs de chaque domaine. Bien qu'ils soient présents dans les indicateurs non critiques, leur importance y est accordée au même titre que dans les indicateurs critiques. Grâce à l'élargissement du label au cinq domaines et grâce aux indicateurs les décrivant, le référentiel constitue l'outil de base du dispositif de la labellisation.

## **2.6. Référentiel en tant que norme**

Ainsi, le référentiel est un outil mis à disposition aux centres candidats par le CIEP pour faciliter le processus de la labellisation. Nous avons vu que cet outil constituait la base de la labellisation, les indicateurs y présents formant le point de départ pour la grille d'auto-évaluation et du rapport d'audit. Par ailleurs, c'est en se basant sur son architecture que les centres doivent se préparer à la mission d'audit sur leur(s) site(s). Enfin, nous avons vu que certains indicateurs / critères du référentiel ne pouvaient pas être sortis du périmètre de la labellisation et que si lesdits critères / indicateurs ne répondaient pas au seuil minimum de conformité les centres ne pouvaient pas bénéficier du label. C'est en ce sens que le référentiel de labellisation ressemble à ce que l'Organisation internationale de normalisation (ISO) et la Commission Électrotechnique Internationale (CEI) définissent comme étant une norme :

C'est un document, établi par consensus et approuvé par un organisme reconnu, qui fournit, pour des usages communs et répétés, des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques, pour des activités ou leurs résultats, garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné<sup>36</sup>.

En outre, à l'occasion des 19èmes Controverses de Marciac "Agriculture, environnement et société : quels mondes construisent les normes ? », le directeur général du Groupe AFNOR, Olivier Peyrat, distingue deux types de normes : une norme juridique et une norme volontaire. Il précise que :

Le mot norme peut vouloir couvrir des choses très variées. Il y a d'un côté la réglementation que l'on appelle souvent norme, que j'aurais tendance à appeler norme juridique et après il y a les normes volontaires, qui elles, par définition, ne sont pas obligatoires et sont destinées à faciliter la vie de l'ensemble des acteurs. Alors cette réglementation, elle est peut-être d'origine européenne ou d'origine nationale, mais les normes volontaires peuvent être également aussi françaises, européennes ou internationales. [...] Normes juridiques - obligatoires, non optionnelles, qui peuvent donner lieu à pénalité [...] et puis les normes volontaires, qui, par nature sont faites par les acteurs et sont utilisées par les acteurs si et quand ils le souhaitent [...] (AFNOR. *Les*

---

<sup>36</sup> [https://www.iso.org/sites/ConsumersStandards/fr/1\\_standards.html#section1\\_1](https://www.iso.org/sites/ConsumersStandards/fr/1_standards.html#section1_1)



*normes volontaires en agroalimentaire - Controverses de Marciac* [vidéo en ligne]. Youtube, 15/07/2013 [consulté le 4 février 2019]<sup>37</sup>.

De plus, les acteurs du site Internet ISO, ajoutent que les normes de manière générale :

Sont des accords d'application volontaire, élaborés dans le cadre d'un processus ouvert offrant à toutes les parties prenantes, y compris les consommateurs, la possibilité d'exprimer leurs points de vue et de les voir pris en compte. Ce processus, qui contribue à l'équité et à la pertinence des normes pour le marché, est un gage de confiance quant à leur utilisation<sup>38</sup>.

Ainsi, il serait pertinent de comparer le référentiel à une norme, dans la mesure où c'est un document élaboré par un organisme (le CIEP), reconnu, qualifié et accessible au public, puisqu'il est téléchargeable sur Internet. Il a aussi pour base un consensus, car il subit des changements chaque année. Pour illustrer cela, nous pouvons prendre comme exemple les changements qui ont été proposés par le CIEP le 13 décembre 2018. Ce document, comme indique la définition de l'ISO et CEI, fournit des lignes directrices ou des règles (l'idée d'obligation) pour des usages communs et répétés – dans notre contexte, la démarche qualité est commune à tous les centres souhaitant se labelliser et les usages du référentiel sont répétés puisque les centres demandent un renouvellement, se basant sur le même référentiel. De plus, d'après ladite définition « les résultats garantissent un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné » - en ce qui concerne notre contexte, les résultats d'audit (toujours basés sur le référentiel) ont pour but de garantir un niveau optimal de qualité (en fonction des ressources dans une structure donnée). Enfin, ce sont les indicateurs critiques, notés « [C] » dans le référentiel de labellisation, qui peuvent être considérés comme une norme juridique et les autres indicateurs n'étant pas obligatoires, peuvent être considérés comme une norme volontaire. Par ailleurs, il existe aussi un processus important que l'on associe à l'application et l'utilisation des normes. Ce processus est nommé l'évaluation de la conformité. Il consiste plus précisément « à évaluer ou à mesurer si les matériaux, produits, processus, services, systèmes ou personnes répondent à certaines exigences (notamment celles que contiennent les normes). »<sup>39</sup>.

De son côté, Doucet soutient que :

---

<sup>37</sup><https://www.youtube.com/watch?v=jXSN5bMI3H4>

<sup>38</sup>[https://www.iso.org/sites/ConsumersStandards/fr/1\\_standards.html#section1\\_1](https://www.iso.org/sites/ConsumersStandards/fr/1_standards.html#section1_1)

<sup>39</sup>[https://www.iso.org/sites/ConsumersStandards/fr/1\\_standards.html#section1\\_1](https://www.iso.org/sites/ConsumersStandards/fr/1_standards.html#section1_1)

La norme exige toutefois un certain formalisme qui n'est pas forcément indispensable dans l'absolu : procédures, revues de direction, audits internes de contrôles par rapport à la norme, etc. S'il est mal utilisé, ce formalisme crée des rigidités et conduit à un système qualité « plaqué » et mal accepté. La démarche demeure aussi encore souvent trop limitée à la conformité. Si un problème de fonctionnement ne met pas en cause la conformité formelle, ce qui est fréquent, il n'est pas traité. Beaucoup d'entreprises certifiées continuent ainsi de souffrir d'importants problèmes de fonctionnement, sans que la démarche qualité s'en préoccupe (2013 : 25).

De ce point de vue, les normes, mis à part leur objectif d'harmonisation de la pratique d'enseignement, ne constituent qu'une formalité que les centres candidats tendent à remplir sans vraiment adopter une stratégie de qualité. De fait, les normes (les indicateurs du référentiel), n'étant qu'un exemple « perfectionniste » du fonctionnement d'un centre candidat, ne tiennent pas compte des nécessités propres à ces derniers et ne visent pas toujours l'amélioration de leur propre activité, mais plutôt les poussent vers l'adoption d'une démarche qui leur a été, d'une certaine manière, imposée. Nous développerons cette idée dans la troisième partie de ce mémoire, tout en faisant référence à notre expérience d'apprentissage et à l'analyse de notre corpus.

## **2.7. *Obtention du label en sept étapes***

Sept étapes caractérisent l'obtention du label. Premièrement, chaque centre candidat souhaitant se doter du label Qualité FLE doit répondre aux **critères d'éligibilité** suivants :

Le centre doit avoir un statut juridique avéré et respecter l'ensemble de la législation existante relativement à son statut.

Le centre atteste d'une activité de formation en français langue étrangère depuis au moins trois années consécutives.

Lorsque le centre fonctionne de manière permanente, il assure au moins 2 400 heures d'enseignement en français langue étrangère par an, et il emploie des personnels à temps plein en CDI.

Lorsque le centre fonctionne de manière intermittente, il assure au moins 1 200 heures d'enseignement en français langue étrangère par an, réparties sur au moins quatre mois, le volume horaire mensuel assuré étant égal ou supérieur à 300 heures, et il emploie au moins une personne en CDI à plein temps ou à temps partiel<sup>40</sup>.

Le centre candidat doit fournir des documents officiels afin de démontrer sa recevabilité. Une fois la candidature approuvée, le centre peut commencer à se préparer à la labellisation tout en s'aidant des documents fournis par le CIEP.

---

<sup>40</sup> <http://www.qualitefle.fr/pro/criteres-deligibilite-90403>

Deuxièmement il s'agit de **l'auto-évaluation** à partir d'une grille d'auto-évaluation mise à disposition de tous les centres souhaitant se labelliser<sup>41</sup>. La grille d'auto-évaluation suit donc l'architecture du référentiel. Dûment renseignée, elle doit être renvoyée au CIEP au moins un mois avant la mission d'audit. Cette grille d'auto-évaluation accompagnée de documents à fournir, a pour base une échelle de quatre valeurs portant sur les indicateurs des cinq domaines du référentiel de labellisation. Ces valeurs sont : « Conforme » noté sur 3/3, « Conforme avec des écarts mineurs » noté 2/3, « Seuil minimum de conformité » noté 1/3, « Non conforme » noté 0/3 points possibles. Comme nous l'avons dit précédemment, certains indicateurs sont critiques, la valeur minimale exigée pour les indicateurs critiques est de 1. Le minimum exigé pour les domaines « Accueil et accompagnement », « Locaux, sécurité, équipement », « Gestion » est de 1. Pour les domaines « Formations, enseignement » et « Enseignants » on exige 1,5. En fonction des valeurs attribuées pour l'ensemble des indicateurs, dans chaque domaine, on attribue des étoiles. Le document intitulé « Description du fonctionnement de l'échelle de valeurs »<sup>42</sup> nous fournit une légende pour la signification et le nombre des étoiles :

---

<sup>41</sup>Cf. Annexe 11

<sup>42</sup>Cf. Annexe 12

*** Le centre satisfait les exigences qualité du référentiel.
** Le centre satisfait la plupart des exigences qualité du référentiel mais certains points doivent être améliorés.
* Le centre satisfait partiellement les exigences qualité du référentiel. Les non-conformités observées doivent être rapidement corrigées.

Figure 2 : Échelle de valeurs pour la grille d'auto-évaluation

Ainsi, pour une valeur, qui va de :

- **1,00/3 à 1,69/3** pour les domaines : « Accueil, accompagnement », « Locaux, sécurité, équipement » et « Gestion », le centre obtient **une étoile**
- **1,50/3 et 1,69/3** pour les domaines « Formations, enseignement » et « Enseignants » le centre obtient **une étoile**

Pour une valeur comprise entre :

- **1,70/3 et 2,30/3** pour un domaine donné, on attribue au centre **deux étoiles**

Enfin, pour une valeur allant de :

- **2,31/3 à 3/3** pour un domaine donné, le centre obtient **trois étoiles**

L'intérêt de la grille d'auto-évaluation, pour le centre candidat consiste à prendre connaissance de ses faiblesses et de ses points forts et ainsi d'inscrire son institution dans une vraie démarche Qualité et d'amélioration continue. Pour le CIEP, cette grille d'auto-évaluation permet d'avoir un regard sur les représentations que se font les acteurs de son centre et puis de les comparer aux preuves récoltées par les auditeurs dans le cadre de l'audit externe. Par ailleurs, elle permet au CIEP de s'assurer que le centre labellisé fasse preuve de la conformité aux exigences mentionnées dans le référentiel ainsi que de son engagement dans l'amélioration continue de sa démarche Qualité.

La troisième étape de la labellisation consiste à se préparer à la mission d'audit sur site. Désormais, nous appellerons cette étape **l'audit interne**. D'après ISO 9000 l'audit est :

Un processus méthodique, indépendant et documenté permettant d'obtenir des preuves et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle

mesure les critères d’audit sont satisfaits (c’est-à-dire les exigences utilisées comme référence)<sup>43</sup>.

Le centre dispose d’un an pour ladite préparation. Pour accomplir cette étape, le centre candidat prend contact avec le CIEP, qui lui communique d’éventuelles dates de l’audit. Les dates définitives sont choisies par le centre et ensuite validées par le CIEP en fonction de la disponibilité des auditeurs. La date butoir et les noms des auditeurs sont communiqués au moins un mois avant la mission d’audit externe sur site. Le centre est également informé du fait que les auditeurs devront avoir accès à tous les documents mentionnés dans le guide du centre candidat. C’est le responsable de l’audit qui reçoit la grille d’auto-évaluation afin de vérifier qu’elle porte sur l’ensemble des indicateurs. En effet, pour se préparer à la mission d’audit externe, les responsables de l’audit interne doivent s’appuyer sur tous les documents mis à leur disposition ainsi que tenir compte de tous les documents demandés. Non seulement les membres de l’équipe du centre doivent être au courant de la labellisation mais aussi les apprenants. De manière générale, la préparation à l’audit consiste à travailler en petits groupes, chaque équipe se penchant sur le domaine dont il est spécialiste. Néanmoins, il est sûr que le responsable de l’audit interne doit manifester sa présence dans tous les domaines rien que pour assurer un bon pilotage de l’ensemble de l’équipe. Afin de garantir le bon déroulement de l’étape d’audit interne le CIEP accompagne les centres dans leur préparation.

L’étape suivante concerne la mission **d’audit externe**. La mission d’audit dure deux jours (et demi maximum). De manière générale, elle commence avec la signature du document de visite d’audit<sup>44</sup>. Il s’agit de l’audit « externe » puisque cette étape est conduite par deux auditeurs externes à la structure auditée : le responsable de l’audit et le co-auditeur. (Auparavant dénommés auditeur « senior » et « en second », ces dénominations ont été remplacées le 13 décembre lors du conseil d’orientation qui s’est tenu au CIEP.) Lors de la mission d’audit sur site, ils sont accompagnés par deux membres du centre audité. Le rôle des auditeurs consiste à récolter *des preuves* au sein du centre afin d’attester sa conformité aux indicateurs du référentiel de la labellisation. En effet, le responsable de l’audit a pour mission la préparation et la mise en œuvre de la mission d’audit sur site. Il prend connaissance de la grille d’auto-évaluation que remplit le centre en question et vérifie qu’elle porte au minimum sur l’ensemble des indicateurs critiques. Il a aussi pour fonction de

---

<sup>43</sup><https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-3:v1:fr>

<sup>44</sup>Cf. Annexe 13

confirmer si les indicateurs jugés par le centre « non pertinents » sont recevables comme tels. Les auditeurs peuvent néanmoins contester ce jugement et considérer que ces indicateurs sont pertinents selon eux. Dans ce cas précis, bien que le centre les juge « non pertinents », les indicateurs sont pris en compte dans le cadre de la labellisation. L'auditeur senior est chargé de l'évaluation des critères A (accueil, accompagnement), L (locaux, sécurité, équipement), G (gestion). L'auditeur « en second » évalue les critères E (enseignants) et F (formations, enseignement) et depuis la journée du conseil d'orientation du 13 décembre 2018, où a eu lieu un rééquilibrage de la répartition des critères, il évalue aussi les indicateurs : G7 - le référencement des documents, L10 (salle des professeurs), L11 (centre de ressources), L17 et L18 (équipement des salles), L20 (ressources en ligne) relié à l'indicateur F20 (formation à distance), A13, A17 (le responsable est souvent un enseignant). Pour vérifier la conformité des documents fournis et le respect des indicateurs par le centre ainsi que pour juger la qualité du service et de l'enseignement du FLE dispensé par le centre, les auditeurs rencontrent le personnel et les apprenants. Ils observent également les activités du personnel de tous les domaines et les cours choisis par le responsable de l'audit interne et ceux qu'ils choisissent eux-mêmes.

Une fois la mission d'audit terminée sur site, les auditeurs renseignent la grille du rapport d'audit après une concertation. Ils rédigent aussi un commentaire pour chaque domaine tout en suivant le format proposé. Les auditeurs suivent la procédure décrite dans la feuille de route<sup>45</sup> et dans le manuel de l'auditeur. A la fin, l'auditeur senior se réunit avec le directeur / directrice du centre pour clôturer cette mission. La mission d'audit externe est organisée tous les quatre ans, tant dans le cadre de la première labellisation que dans le cadre du renouvellement du label Qualité FLE.

La cinquième étape fait suite à la mission sur site et se tourne vers le **renseignement de la grille du rapport d'audit**. Comme pour la mission d'audit sur site, la procédure du rapport d'audit est décrite dans le manuel d'audit, visant une harmonisation des deux avis des deux auditeurs ainsi qu'un résultat le plus objectif possible. En effet, après avoir lu les commentaires laissés dans le manuel d'audit, chacun des deux auditeurs rédige un commentaire pour chaque domaine. Puis, ils discutent et rédigent un commentaire global dans la grille de rapport d'audit. Ils suivent donc la classification comme suit : points forts, pistes de progrès, points à améliorer, points à corriger<sup>46</sup>.

---

<sup>45</sup>Cf. Annexe 14

<sup>46</sup>Cf. Annexe 11 (grille d'auto-évaluation)

Dans la sixième étape, le rapport d'audit finalisé est ensuite transmis au CIEP, qui vérifie que la procédure ait bien été respectée par les deux auditeurs, s'assure que tous les indicateurs ont été pris en compte et enfin **valide l'ensemble du rapport d'audit**. Une dernière réunion est organisée entre le CIEP et l'auditeur senior, lors de laquelle ce dernier peut éventuellement ajuster les commentaires. Il transmet aussi les améliorations et évolutions possibles du dispositif de la labellisation proposées par le centre audité. Ensuite, ce dossier est envoyé à la commission interministérielle de labellisation.

La septième et la dernière des étapes est donc prise en charge par la commission interministérielle. Il s'agit de la **décision d'attribution du label** au centre candidat audité. Le label est donc attribué pour une durée de quatre ans. Après ce délai, les centres peuvent demander un renouvellement du label, mais ils doivent présenter à nouveau un dossier de labellisation. Quant au renouvellement, les auditeurs ne prennent pas connaissance de l'ancien rapport d'audit ni de la grille d'auto-évaluation, pour réduire l'influence sur la notation, ils doivent repartir à zéro.

Pour prendre sa décision, la CIL examine et tient compte des recommandations des auditeurs pour prendre sa décision. Elle peut être tant positive que négative. La décision est communiquée au centre et est accompagnée du rapport d'audit. Dans le cas où la décision de la CIL est négative, le centre peut toutefois présenter sa candidature pour une autre labellisation. Les raisons de la non attribution du label sont nombreuses, on peut compter parmi elles, par exemple : la valeur inférieure à 1 à un indicateur noté [C] dans le référentiel, le refus de coopérer avec les auditeurs lors de la mission d'audit sur site ou la fourniture des documents falsifiés. La commission peut aussi prendre la décision de retirer le label à un centre qui ne respecte pas les modalités de l'utilisation du label, qui dénigre le dispositif de labellisation ou qui est objet des réclamations venant de la part des apprenants-clients insatisfaits des services de la structure. On peut voir aussi retirer le label à un centre qui n'assure pas le paiement des frais de la participation annuelle. Les tarifs de la labellisation comprennent « des frais de dossier d'un montant de 550 € payable en début de processus »<sup>47</sup>, qui ne sont pas redemandés lorsqu'un centre fait sa demande de renouvellement du label et « une participation annuelle forfaitaire au processus de labellisation dont le montant est proportionnel au chiffre d'affaires du centre »<sup>48</sup>. En effet, cette participation doit être réglée la première année par tous les centres audités, quelle que soit la décision de la commission

---

<sup>47</sup><http://www.qualitefle.fr/pro/tarifs-90406>

<sup>48</sup><http://www.qualitefle.fr/pro/tarifs-90406>

de la labellisation. Les trois années suivantes, elle n'est réglée que par les centres qui ont obtenu le label<sup>49</sup>.

Chiffre d'affaires	Tarifification
Inférieur ou égal à 150 000 €	<b>1 600 €</b>
Compris entre 150 001 € et 300 000 €	<b>2 400 €</b>
Compris entre 300 001 € et 500 000 €	<b>3 000 €</b>
Supérieur à 500 001 €	<b>3 750 €</b>

Figure 3 : Tarifs de labellisation en fonction du chiffre d'affaires<sup>50</sup>

Le retrait du label oblige le centre à respecter un délai de deux ans avant de représenter sa candidature à la labellisation. Par ailleurs, dans son compte rendu de la réunion du conseil d'orientation, dans la rubrique « actualité du processus de labellisation (bilan année 2018) »<sup>51</sup>, le CIEP précise que :

Sur la base du rapport d'audit, la commission a refusé le label à un centre candidat à une première labellisation. Dans le cadre de la procédure de réclamation à disposition des usagers des centres labellisés, le CIEP a organisé un audit de contrôle fin novembre 2018 dans un centre labellisé. Sur la base du rapport d'audit, la commission a décidé le retrait immédiat du label de ce centre. Pour raison interne, un centre est sorti du processus provisoirement.

Pour conclure, nous avons vu que les centres candidats à la labellisation doivent parcourir un (relativement) long chemin leur permettant d'adopter une démarche Qualité et de développer leurs structures dans tous les cinq domaines sur lesquels porte le référentiel. Le bilan proposé par le conseil d'orientation portant sur l'année 2018<sup>52</sup> nous indique que 109 centres sont labellisés à la date de la réunion. Cela semble être un bon signe et très prometteur pour l'avenir du label Qualité FLE, qui acquiert de plus en plus d'importance. En effet, le chapitre VI de la loi n° 2014-288 du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale, a été consacré à la « Qualité des actions de formation

<sup>49</sup> <http://www.qualitefle.fr/pro/tarifs-90406>

<sup>50</sup> <http://www.qualitefle.fr/pro/tarifs-90406>

<sup>51</sup> Compte rendu de la réunion du conseil d'orientation du 13.12.2018 :

[http://www.qualitefle.fr/sites/default/files/compte\\_rendu\\_conseil\\_orientation\\_20181213.pdf](http://www.qualitefle.fr/sites/default/files/compte_rendu_conseil_orientation_20181213.pdf)

<sup>52</sup> Cf. Annexe 15



professionnelle continue. ». Il s'adresse à l'Etat, aux régions, à Pôle Emploi, aux OPCA et aux OPACIF, l'Agefiph, et les invite à s'assurer de la capacité des prestataires de formation à dispenser des formations de qualité se basant sur des critères définis par décret. Ensuite, un chapitre portant sur la qualité des actions de formation professionnelle continue a été créé dans le décret n°2015-790 du 30 juin 2015. Six critères de qualité, auxquels doivent répondre les actions de formations y ont été fixés. Dès lors, toute institution souhaitant être financée doit garantir la qualité de son offre de formation par l'obtention d'une certification / labellisation, se trouvant sur la liste établie par le Conseil National de l'Emploi, de la Formation et de l'Orientation Professionnelles (dorénavant CNEFOP)<sup>53</sup> ou dans le cadre d'une procédure d'évaluation interne. Parallèlement, l'article VI de la loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel, annonce l'obligation de certification pour tous les établissements d'enseignement secondaire publics et privés associés à l'Etat ainsi que les établissements d'enseignement supérieur privés évalués par le comité consultatif pour l'enseignement supérieur privé. Aussi, aura lieu une harmonisation des indicateurs d'exigence à travers un référentiel tenant compte des spécificités du public et de la formation. Par ailleurs, depuis l'année 2017 le label Qualité FLE fait partie de la liste des labels et certifications du CNEFOP, ayant été certifié conforme aux exigences d'assurance qualité de la formation professionnelle continue.

## **Chapitre 4 : L'(auto)évaluation – vecteur principal du progrès et de la démarche d'amélioration continue**

### **4.1. *Qu'est-ce qu'une évaluation, qu'est-ce qu'un contrôle ?***

L'outil principal assurant l'amélioration continue au sein d'une institution est sans aucun doute l'évaluation sous ses différentes facettes : auto-évaluation, évaluation par ses pairs, évaluation par les apprenants-clients, par le responsable de l'institution, par un tiers, évaluation formative, sommative, etc... En effet, l'évaluation, à la manière d'une photo, permet d'arrêter le fonctionnement du centre-candidat à un moment donné et de prendre ainsi conscience de l'état dans lequel il se trouve. Toutefois, il existe bien d'autres fonctions de l'évaluation. Avant de les évoquer, nous irons puiser d'abord dans les sources de ce terme, puis nous parlerons de ses fonctions et les confronterons à notre contexte.

---

<sup>53</sup>Cf. Annexe 16

Selon le dictionnaire de l'Académie Française<sup>54</sup>, le terme d'évaluation voit son origine dans l'ancien français « value », signifiant « valeur, prix ». Il aurait pour définition de « déterminer avec précision le prix, la valeur marchande d'une chose » et/ou « d'estimer approximativement un prix, une grandeur, une quantité ». D'après le Trésor de la Langue Française informatisé<sup>55</sup> (dorénavant TLFi), d'autres acceptions du terme évaluer signifieraient « estimer, juger pour déterminer la valeur » et/ou « juger à l'aide, au moyen de ».

Selon Huver et Springer (2011 : 5), ces acceptions « à double sens » du terme évaluation, introduiraient « un paradoxe » et renverraient « à une estimation subjective et approximative » et « à une mesure objective et précise ». Dans leurs propos, ils distinguent également l'évaluation du contrôle (2011 : 28) en s'appuyant sur les définitions de ces deux termes avancés par Ardoino et Berger. D'après eux,

Le contrôle est, tout à la fois, un dispositif et une méthodologie, constitués par un ensemble de procédures ayant pour objet (et visée) d'établir la conformité (ou la non-conformité) entre une norme, un gabarit, un modèle, et les phénomènes ou les objets que l'on y compare, ou, à défaut de l'établissement de cette conformité ou de cette identité, la mesure des écarts (1989 : 12).

En revanche,

Evaluer quelque chose ou quelqu'un c'est élaborer et proposer, à son propos, une appréciation, ou une estimation. C'est, alors, un processus qui se réfère à l'ordre [...] du sens et des significations. [...] Dans cette démarche d'évaluation, il faut surtout comprendre que le ou les systèmes de références, auxquels on rapportera nécessairement les phénomènes considérés, s'élaborent et se construisent, au fur et à mesure, à travers le processus même de l'évaluation (1989 : 16).

Enfin, Huver et Springer définissent le contrôle en tant que :

Une opération de vérification, dont le but est d'attester le degré de conformité d'une situation à une norme préexistante, et ce, au moyen de techniques indéfiniment répétables, indépendantes des évaluateurs (2011 : 28).

En se référant à la définition avancée par Le Robert, Tagliante (2005 : 9) rappelle qu'en effet le terme « contrôle » est composé de deux mots : « contre » et de « rôle ». Ce

---

<sup>54</sup> <https://academie.atilf.fr/9/consulter/%C3%A9valuer?page=1>

<sup>55</sup> <http://stella.atilf.fr/Dendien/scripts/tlfiv5/visusel.exe?11;s=4094405205;r=1:nat=:sol=0;>

terme « contre rôle » aurait ainsi pour fonction une comparaison au rôle et une vérification du travail de l'autre (contre) afin d'en mesurer les écarts et d'envisager une amélioration.

Les deux termes sont opposés de manière détaillée, dans le tableau ci-dessous (Contrôle / évaluation, 2011 : 29) :

<b>CONTRÔLE</b> Paradigme mécaniste	<b>ÉVALUATION</b> Paradigme holistique
Approche scientifique : scientisme.	Approche herméneutique : empirisme éclairé.
Vérification de conformité/une norme.	Interprétation/système de référence.
Mesure du degré de conformité entre un modèle de référence constant, voire immuable, et des phénomènes échantillons.	Communiquer un jugement clair sur le degré de réalisation d'un projet précis à l'aide d'une grille construite à cet effet.
<b>Conséquences</b>	
Modèle prédéfini donc normatif. Monoréférentiel/unidimensionnel. Quantitatif.	Pas de modèle prédéfini. Multi référentiel : intégration de l'hétérogène. Qualitatif.
<b>Caractéristiques</b>	
Flots du temps (le modèle de référence est extérieur et antérieur au contrôle). Centration sur l'espace. Procédure finie (logique de bilan). Sommet vs base, contrôleur vs contrôlé : hiérarchie et pouvoir.	Inscrit dans une durée : prise en compte de la temporalité du processus d'apprentissage. Processus infini. Dialogue, partenariat.
<b>Les contenus</b>	
Portent sur des savoirs, des connaissances. Portent sur des tâches élémentaires donc portent sur les apprentissages.	Portent sur des compétences, des savoir-faire. Portent sur des tâches complexes donc portent sur les acquisitions.
<b>Les acteurs</b>	
Contrôleur : objectivité – l'expert. Idéal d'interchangeabilité. Doivent toujours aboutir au même résultat (procédure indéfiniment répétable).	Évaluateur : subjectivité – l'artisan. Nécessaires à l'évaluation. N'ont pas de caractère universel. Évaluation propre à un sujet.
<b>But</b>	
Éviter les dysfonctionnements ultérieurs par application de sanctions.	Remédier aux dysfonctionnements (perspective formative).
<b>Statut de l'erreur</b>	
Constat des erreurs, qui donnent lieu à des sanctions (erreur comme anomalie ou manque).	Prise en compte de l'erreur comme révélatrice d'un dysfonctionnement.

Figure 4 : Contrôle / évaluation selon Huver et Springer (2011)

Dans la figure 4, les deux auteurs associent les termes de contrôle et d'évaluation aux deux paradigmes épistémologiques : mécaniste et holistique. D'une part, le paradigme mécaniste, considérant le monde comme un « objet univoque, définissable par des caractères permanents, décontextualisés et anhistoriques » (2011 : 18), correspondrait au contrôle et en ce sens, l'évaluation serait vue comme « quantitative, objective et technique » (ibidem). Cependant, afin que l'objectivité soit assurée, il conviendrait, selon les auteurs, de « trouver le bon outil, qui permettrait de bien évaluer, c'est-à-dire d'évaluer objectivement » (ibid.). D'autre part, le paradigme holistique, auquel est associé le terme d'évaluation, considère le monde en tant que « complexe, polysémique, hétérogène et évolutif, aux frontières instables

et en perpétuelle (re)construction » (2011 : 19). Ainsi, dans ce paradigme, l'évaluation est considérée comme « subjective, située et herméneutique. » (ibidem). Il s'agit ici de « se construire une posture d'évaluateur (et d'évalué) éclairée, problématisée, et donc réflexive » plutôt que de trouver « les bons outils » (ibid.).

#### 4.2. *Auto(évaluation) et audit – quelles fonctions ?*

En nous basant sur lesdites définitions, oppositions et faisant référence à la première partie de ce travail, portant sur le label Qualité FLE et sur les outils mis à disposition des centres candidats, il convient donc de dire que nous traitons **l'audit** en tant que synonyme du **contrôle**, dans la mesure où il est mené dans le but d'« éviter les dysfonctionnements ultérieurs par application de sanctions » (Cf. figure 4), sachant qu'il est possible qu'un centre candidat ne soit pas labellisé. Il est aussi synonyme du contrôle dans le cadre de son objectif, qui vise la « vérification » (Cf. figure 4) non seulement de « la conformité à une norme » (Cf. figure 4) mais aussi de la « mesure du degré de conformité entre un modèle de référence » (Cf. figure 4). Dans notre contexte, ce modèle de référence est le référentiel, sur la base duquel est constituée la grille d'auto-évaluation. De plus, ce sont les auditeurs, qui mesurent le degré de conformité des centres candidats au référentiel (à une norme donc), à la suite de quoi les centres obtiennent des étoiles (cela aussi en fonction du degré de conformité à la susdite norme). En revanche, ce que l'on peut considérer comme **évaluation**, c'est donc le processus **d'auto-évaluation**, mené par les membres du centre candidat lui-même, dans le but de « remédier aux dysfonctionnements (perspective formative) » (Cf. figure 4). Ainsi, ce processus inscrit les avancements des membres des centres candidats dans une démarche d'amélioration continue (Cf. figure 4). Par ailleurs, selon les propos avancés dans la figure 4, Huver et Springer, soutiennent qu'évaluer signifie « communiquer un jugement clair sur le degré de réalisation d'un projet précis à l'aide d'une grille construite à cet effet », cela correspond donc à la grille d'auto-évaluation dont nous avons déjà traité dans la première partie de ce travail.

Enfin, les deux termes *le contrôle* et *l'(auto)évaluation* semblent se compléter, car dans le cas de la démarche Qualité FLE, s'il n'y a pas de référentiel et de son suivi, il n'y aura pas d'(auto)évaluation par rapport à une norme. Et inversement, s'il n'y a pas d'évaluation, il n'y aura pas réellement besoin du contrôle. Par ailleurs, Ardoino et Berger soutiennent que :

Les notions de contrôle et d'évaluation se correspondent et s'opposent tout à la fois, dans une relation de bipolarité. Elles appartiennent à deux univers, deux ordres différents (1986 : 120-127).

En outre, dans le secteur de la santé, les données recueillies par Jabot, permettraient de confirmer que l'évaluation aurait, comme nous venons de le dire, différentes facettes :

Un regard sur soi, sur les autres, sur le système (opérateur), guide (opérateur), moyen de progresser (opérateur), immense miroir (opérateur), exigence technique et démocratique (fonctionnaire d'État), démarche d'amélioration de la qualité (décideur, responsable de programme), démarche participative (responsable de programme), aide à une meilleure gouvernance (décideur), mesure de l'écart entre ce que l'on voulait faire et ce que l'on a fait (décideur), démarche qui vise à éclairer des choix publics (décideur), processus d'apprentissage collectif (décideur, expert), démarche à chaque fois nouvelle et créative (évaluateur), posture plus qu'un métier (évaluateur), outil (évaluateur), processus d'interaction et de négociation (expert/évaluateur). [...] (Jabot, 2007 : 1).

Une définition pareille permet de distinguer les différentes fonctions de l'évaluation, avancées par Tagliante (2005 : 10), dans la figure 5 – contrôle / évaluation :

Le contrôle (évaluation sommative, normative)	La prise d'information (évaluation formative, critériée et auto-évaluation)
↓	↓
Contrôler, c'est vérifier la conformité des performances de l'apprenant à la	L'information que l'on recherche, c'est, autant pour l'apprenant que pour l'enseignant, de savoir si les objectifs fixés sont ou non atteints, selon les
↓	↓
norme de la langue cible.	critères formulés par l'enseignant.
↓	↓
Pour cela, on utilise des tests calibrés, des exercices, des examens, qui donnent lieu à une	Pour cela, on utilise des activités d'évaluation, des fiches d'auto-estimation, des exercices de vérification qui donnent lieu à une
↓	↓
note Cette évaluation est imposée, elle sert à classer les élèves entre eux. La note est la seule information donnée. Il s'agit d'une évaluation sanction.	information commentée Cette évaluation est consentie, elle apporte des informations sur les acquis et sur ce qu'il reste à acquérir. Il s'agit d'une évaluation (in)formative.
↓	↓
Elle mène à la certification. Elle a une valeur sociale.	Elle mène à la reconnaissance des compétences. Elle a une valeur formative.

Figure 5 : Contrôle / prise d'information selon Tagliante (2005)

Ainsi, le rôle de l'audit correspond donc à une fonction sommative, puisqu'il survient en fin d'année après le temps de préparation du centre candidat. La mission d'audit est, par ailleurs, conclue par l'attribution d'une note, qui valorise les efforts du centre, ou bien, qui sanctionne leur absence tout en clôturant ce processus avec une « certification » label Qualité

FLE ou bien son refus en fonction de la conformité du travail du centre candidat à la norme (au référentiel).

En ce qui concerne le rôle de l'auto-évaluation, elle serait synonyme de l'évaluation formative, ayant pour fonction « la prise d'information » et l'établissement du diagnostic de l'état dans lequel se trouve le centre candidat à un moment donné. En d'autres termes, l'(auto)-évaluation « formative » a pour objectif de prendre connaissance des dysfonctionnements rencontrés, de les analyser, et puis, de procéder à une remédiation. D'après les auteurs du CECRL, le plus grand intérêt de l'auto-évaluation :

Réside dans ce qu'elle est un facteur de motivation et de prise de conscience : elle aide les apprenants à connaître leurs points forts et reconnaître leurs points faibles et à mieux gérer ainsi leur apprentissage (2001 : 144, 145).

Dans notre contexte, l'auto-évaluation est source de motivation dans la mesure où elle permet de visualiser les conformités et les non-conformités et d'en envisager la progression, cela faisant partie de l'esprit de la démarche d'amélioration continue. Par ailleurs, toujours dans l'esprit de l'(auto)évaluation « formative », Tagliante (2005 : 18), précise qu'il faut choisir « parmi les objectifs » que l'on « s'est fixés, ceux qui sont indispensables à la progression » sans chercher à tout évaluer. En adaptant cette démarche à notre contexte, il conviendrait de réfléchir à une auto-évaluation en confrontation à l'évaluation, qui a déjà eu lieu par les externes (le rapport d'audit).

De son côté, Lefranc (2009 : 4) associe l'évaluation effectuée dans le cadre de la labellisation à une politique et police linguistiques. La labellisation est qualifiée de « politique », puisqu'elle « est due à l'initiative du gouvernement » (ibid.). En reprenant les propos de Rancière concernant le mot police, il affirme que « les opérations pratiques et techniques de la labellisation ne peuvent être séparées de la domination et de la hiérarchie sociales : de la distribution inégale des positions et des pouvoirs, du classement des humains. » (ibid.). In fine, il avance qu' :

Alors que la police est un système qui s'exerce sur des gens qui n'ont pas voix au chapitre et qui doivent mettre en pratique ce que les décideurs et les experts ont programmé, la politique est une dynamique sociale où les individus réalisent, par leur lutte de sujet politique, le droit de débattre publiquement d'une décision, d'un projet, d'une réforme, etc. Contre le (dé)classement « policier » qui distingue les compétents et les élites des incompetents et des masses, la « politique » active les rapports sociaux en ouvrant la collectivité au processus d'égalisation des pouvoirs et des dignités. (Lefranc, 2009 : 5).

Pour lui, la « politique apparaîtra chaque fois que les opérations d'évaluation décidées par les autorités seront publiquement discutées » (ibid.).

Enfin, en reprenant les définitions recueillies par Jabot, l'(auto)évaluation est avant tout un vecteur de motivation et de progrès. Dans le contexte de notre étude, l'(auto)évaluation sert de guide pour les centres candidat. Elle constitue un moyen primordial permettant de s'inscrire dans une démarche participative, engageant l'ensemble du personnel, et dans une démarche d'amélioration continue. Grâce à sa grille, elle permet de visualiser les points forts et les points faibles et elle constitue un fondement pour l'élaboration du plan d'action, autre outil de base, indispensable à l'adoption et à la mise en œuvre de stratégie qualité.

## **Chapitre 5 : Mise en place de la démarche qualité dans le cadre du label Qualité Français Langue Etrangère – principes de base**

Avant d'implanter une démarche Qualité dans une structure, il serait important de se pencher sur sa signification et sur les outils permettant de l'adopter de manière bénéfique pour tout le monde. En effet, la démarche Qualité en FLE concerne toute personne faisant partie de la structure candidate pour le label. Pour sa mise en œuvre il s'agirait, en effet, de réfléchir à une dynamique participative et un engagement voire un effort afin que la démarche adoptée s'inscrive dans les principes de l'amélioration continue et de la pérennisation. Ainsi, dans cette partie nous allons voir non seulement quels sont les outils que l'on peut adopter afin de s'aider dans l'implantation de la démarche Qualité FLE dans un centre de langues, mais aussi les étapes d'une telle démarche.

Dans la charte nationale de services à la personne, le Ministère de l'Economie et des Finances définissent ce concept comme suit :

La démarche qualité est une dynamique de progression qui a pour objectif une plus grande satisfaction de la clientèle. Elle porte non seulement sur le cœur de métier [...], mais aussi sur la culture et les valeurs de l'organisme, son management et son organisation, sa stratégie et son positionnement sur le territoire, ses ressources humaines et financières. C'est un processus qui concerne toutes les activités qui concourent à la prestation proposée au client. Elle s'inscrit dans la durée et permet de suivre en continu les choix opérés, les décisions prises et les activités réalisées. Participative, elle engage le responsable et mobilise l'ensemble de l'équipe. Dynamique, elle crée un état d'esprit collaboratif soucieux de l'amélioration qui s'inscrit progressivement

dans les pratiques professionnelles au quotidien : l'investissement consenti au début de la démarche permet par la suite d'être plus efficace chaque jour<sup>56</sup>.

En effet, ladite définition peut être reprise et appliquée au domaine de l'enseignement / apprentissage du FLE. Quel que soit le domaine, il s'agit toujours de s'engager dans une dynamique de « progression » et d'amélioration continue de la structure. Le Ninan avance trois éléments principaux constituant toute démarche qualité. Le premier aurait une double face et correspondrait à une « relation de dépendance entre le fournisseur-client » (2006 : 14). Il s'agirait en effet d'un échange réciproque de service de qualité entre les deux acteurs. Cette première face serait complémentaire à la seconde reposant sur la « centration client » (ibidem) qui placerait ainsi l'apprenant-client au cœur de la structure candidate. Par ailleurs, Le Ninan considère que sans ce dernier « l'ensemble des activités du centre n'aurait pas de sens » (ibid.).

Le deuxième principe concerne « l'approche processus » (ibid.) et aurait pour fondement « l'analyse des besoins » (ibid.) qui serait suivie de « la détermination des objectifs » (ibid.) que les apprenants-clients devront atteindre, puis « de la détermination des moyens qui permettront d'atteindre les objectifs visés » (ibid.) qui se terminerait par « le choix du dispositif » (ibid.) permettant de « vérifier l'atteinte desdits objectifs. » (ibid.).

Le troisième principe qu'avance Le Ninan, c'est la roue de Deming. A la manière d'une roue qui tourne en continu, son adaptation au fonctionnement d'une structure a pour objectif de la faire tourner de telle manière qu'elle s'inscrive dans une démarche d'amélioration continue. Nous développerons un peu plus tard le concept de la roue de Deming.

### **4.3. *Sept principes de management de la qualité***

Sept principes de management de la qualité (PMQ)<sup>57</sup> complètent les propos de Le Ninan. En effet, ils constituent une base de toute démarche Qualité et définissent un cadre de référence pour toute entreprise souhaitant manager par la qualité. Ces principes ont pour objectif d'aider les entreprises à améliorer leur fonctionnement et à tenir compte de toutes les parties intéressées et engagées dans la démarche. Ils peuvent être appliqués par toute

---

<sup>56</sup>Téléchargeable sous le lien suivant :

[https://www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions\\_services/services-a-la-personne/Pour\\_les\\_pros/SE\\_DEVELOPPER/etape\\_pour\\_demarche\\_qualite.pdf](https://www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions_services/services-a-la-personne/Pour_les_pros/SE_DEVELOPPER/etape_pour_demarche_qualite.pdf)

<sup>57</sup>Cf. Annexe 17



entreprise, mais devraient être adoptés au fonctionnement de cette dernière afin qu'ils soient le plus profitables possible. L'ISO précise que c'est « la nature d'un organisme donné et les défis spécifiques auxquels il est confronté » qui « détermineront la façon dont ces principes doivent être mis en œuvre. » (ISO, 2016 : 16). Enfin, ils sont définis dans les « Principes de management de la qualité » de l'ISO 9001 : 2015. Nous allons les présenter rapidement.

#### **5.1.1 Principe n°1 : L'orientation client**

Comme l'indique Doucet (2013 : 8), le client, et conformément à notre contexte, l'apprenant-client « devient le roi ». En effet, toute entreprise dépend de son client. Ce principe invite à mettre en place un dispositif permettant d'écouter les besoins de ses (apprenants)-clients, de les communiquer au sein de l'entreprise et de les lier à la vie et culture de l'entreprise. Ces gestes visent la satisfaction des attentes des (apprenants)-clients et plus encore, à long terme, ils permettent d'aller au-delà de leurs attentes. Enfin, selon ce principe communiquer et mesurer la satisfaction de ses clients par le biais des questionnaires de satisfaction permet aussi d'innover et de garder une bonne image de sa structure.

#### **5.1.2 Principe n°2 : Le leadership**

La direction s'engage à établir des objectifs stratégiques et à les communiquer à tous les niveaux de l'entreprise, afin d'améliorer son efficacité à long terme. Elle crée un environnement propice à l'implication de tous les acteurs et améliore la communication entre les différents niveaux de l'entreprise. Elle engage son personnel à un travail collectif et participatif. Pour ce faire, il convient que la direction « établisse une culture de confiance et d'intégrité » (ISO, 2016 : 5), qu'elle mette l'accent à la reconnaissance de son personnel et qu'elle soutienne les valeurs partagées. Ce principe fait aussi partie du référentiel proposé par le CIEP dans l'indicateur G4 [C] : « Il existe un document décrivant les objectifs stratégiques et l'engagement dans une démarche qualité, connu de l'ensemble du personnel ».

#### **5.1.3 Principe n°3 : L'implication du personnel**

Impliquer son personnel dans différents projets, tâches, démarches permet de gagner du temps et de l'efficacité. Un personnel reconnu, formé, motivé, encouragé et ayant des possibilités de développement, s'implique davantage et est plus apte à mettre au profit de l'entreprise sa créativité et prendre de l'initiative dans toute action entreprise. La communication est essentielle pour un bon fonctionnement d'une structure, elle peut se faire tant de manière directe que de manière indirecte, par des outils permettant une auto-

évaluation de sa performance et satisfaction dans l'entreprise. Il est nécessaire de permettre à chacun de se sentir utile, de lui faire comprendre son rôle et le responsabiliser.

#### **5.1.4. Principe n°4 : L'Approche processus**

L'approche par processus permet de gagner en efficacité et en efficacité, et d'arriver ainsi à des résultats finaux corrects et cohérents. Elle facilite la définition des objectifs, le partage des tâches et en évite la répétition. Elle donne aussi une vision globale du système et rend plus facile la mise en œuvre du contrôle, de l'analyse et de l'évaluation des performances du système. Pour cela, il faudrait déléguer les tâches, nommer des responsables processus et leur permettre de contribuer à l'accomplissement et au développement des objectifs stratégiques de l'entreprise.

#### **5.1.5. Principe n°5 : L'Amélioration**

La volonté d'amélioration est une notion essentielle dans le fonctionnement et dans la survie d'une entreprise. Elle facilite l'adaptation aux changements internes et externes et est liée à l'écoute de ses acteurs. Son objectif consiste d'abord à identifier des causes des non-conformités et d'y apporter rapidement des actions correctives. Sa finalité réside également dans le développement et dans la progression. Souvent représentée par la roue de Deming ou le cycle PDCA, que nous développerons par la suite : « Plan –planifier, Do – réaliser, mettre en œuvre, Check - vérifier et comprendre les résultats, Act – suivre, réagir pour améliorer », elle envisage une amélioration en continu. De nos jours, divers outils sont proposés aux entreprises afin de mettre en œuvre le processus d'amélioration : plan d'actions, brainstorming, le QQQQCCP ou système quintilien etc...

#### **5.1.6. Principe n°6 : Prise de décision fondée sur des preuves**

La prise de décisions efficaces devrait se baser sur des analyses de données et d'informations. Pour disposer des informations, il conviendrait de mettre en place des outils permettant leur récolte. Il faudrait aussi que les données soient fiables, sûres, éloignées de la subjectivité et évaluées par des outils adaptés ou par des personnes compétentes. Enfin, « les preuves » devraient avoir une forme permettant et facilitant leur analyse objective et concrète amenant à l'atteinte des objectifs fixés. Ici, l'on pourrait également se baser sur des plans d'actions mettant en avant des indicateurs prioritaires à analyser et à améliorer.

#### **5.1.7. Principe n°7 : Management des relations avec les parties intéressées**

L'établissement d'une communication claire avec les parties intéressées est nécessaire dans une entreprise, puisqu'elles entretiennent une relation d'interdépendance. Ainsi,

comprendre les intérêts et les objectifs de tous les acteurs participants, leur garantir de bonnes conditions d'intervention et de communication a un impact sur la création de la valeur durable au sein d'une entreprise. Il faudrait en effet « établir des relations qui équilibrent les gains à court terme et les considérations à long terme » (ISO, 2016 : 15) et miser sur la mise en commun et le partage des informations afin d'améliorer la performance de la structure.

Par ailleurs, les sept principes de management de qualité peuvent également s'appliquer à la démarche Qualité mise en œuvre dans le cadre de la labellisation Qualité FLE. Lors du stage BELC d'été 2015, Favre indique également le même nombre d'étapes pour une démarche qualité<sup>58</sup> :

1. Engagement de la direction
2. Mise en place d'une structure qualité
3. Diagnostic qualité, état des lieux
4. Plan d'action qualité
5. Mise en œuvre du plan et suivi (pilotage)
6. Bilan et décision
7. Redéfinition d'objectifs

Dans la première étape, elle insiste sur la communication, tant interne qu'externe, des objectifs que (se) fixe la direction. Elle précise notamment que cette dernière doit s'engager à soutenir ses acteurs (administratifs, comptable et enseignants) dans la construction de la démarche Qualité et à leur donner les moyens nécessaires pour le bon déroulement de celle-ci. La communication devrait se centraliser sur la présentation de la stratégie d'entreprise et de ses objectifs ainsi que sur le projet qualité que la structure souhaite mettre en œuvre. Cette communication pourrait voire devrait se faire au moyen de supports tels que des brochures, affiches, site intranet... Enfin, ce projet devrait impliquer tous les acteurs du centre et la direction devrait tenir compte de leurs besoins au niveau de la formation et sensibilisation aux objectifs qualité. Pour ainsi dire, le rôle de la direction est primordial pour une bonne implantation de la démarche Qualité dans un centre de langues. Tout le personnel devrait être sensibilisé aux enjeux que représente une démarche Qualité et aux résultats qu'elle peut apporter, dans la mesure où elle est envisagée en tant qu'objectif à long terme. De plus, Favre précise clairement que la démarche Qualité dépend de la finalité recherchée, si on analyse ses propos, il faudrait adopter une démarche Qualité comme un

---

<sup>58</sup>Toutes les informations avancées par Favre ont été tirées des dispositifs des documents BELC été 2015, que la directrice pédagogique de l'école X a mis à notre disposition dans le cadre du renouvellement du label Qualité FLE 2019.

objectif à part et ne pas tendre à viser seulement la certification. Pour Favre encore une fois, « il s'agit avant tout de se mettre dans une dynamique d'amélioration ». En d'autres termes, la démarche qualité devrait être adoptée en tant qu'un processus dont l'amélioration ne cesse jamais. Nous en parlerons en détail par la suite. Ainsi, pour arriver à cela, la direction devrait déléguer les tâches et responsabiliser ses acteurs du terrain. Favre, invite à élaborer un « plan de communication » et à l'insérer dans toutes les étapes du projet.

Pour ce qui est de la seconde étape, elle propose, d'abord, de désigner un pilote du projet, que l'on appellera aujourd'hui *un responsable qualité*, puis de travailler par domaines et d'y choisir des représentants « pilotes de processus ».

La troisième étape, celle du diagnostic Qualité permet d'établir un inventaire d'éléments objectifs pour repérer ses forces, ses faiblesses et ses points de progrès. Cette étape permet de les analyser et d'en étudier la faisabilité tout en se centrant sur ce qui est urgent ou prioritaire. En effet, c'est une des étapes où « l'implication du personnel » serait essentielle, puisque les problèmes sont souvent vécus par l'ensemble de l'équipe et même plus par l'équipe que par la direction elle-même, car c'est cette dernière qui est sur le terrain. Gillet-Goinard et Seno (2016 : 10) nous proposent plusieurs outils à ce propos :

La prise en compte de la dimension économique  
Un état des lieux de la satisfaction client  
Un regard objectif sur l'organisation  
L'audit qualité de l'entreprise

Pour Favre, le diagnostic débute avec la préparation d'une échelle de valeurs et « consiste à comparer l'écart entre l'exigence du référentiel choisi et la réalité sur le terrain (mesure initiale) ». Elle appuie l'idée de l'audit qualité proposé par Gillet-Goinard et Seno puisqu'elle avance que « poser un diagnostic revient à être dans une posture d'auditeur (en interne) qui sur le terrain va effectuer des constats ». Pour elle « l'écart constaté va permettre de définir l'amélioration à mettre en place pour corriger cet écart par rapport aux exigences du référentiel. ». Pour ce faire, l'on peut se baser sur la grille d'auto-évaluation proposée par le CIEP dans le cadre de la labellisation ou effectuer une analyse SWOT, qui permet de dégager les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces d'une structure. Avant de créer un plan d'action, outil indispensable au projet qualité, et afin de s'aider, il conviendrait de classer les actions « par gravité, par domaine ou par rapport à l'impact sur les clients ». Le plan d'action devrait au moins tenir compte des indicateurs, des acteurs, et des actions correctives que l'on devrait apporter aux priorités définies. Dans ses propos Favre distingue plusieurs types d'indicateurs : « de suivi pour le pilotage d'un projet, de

gestion pour le suivi d'une activité ou d'une tâche, de performance. ». Selon elle, un indicateur :

Peut avoir trois types de finalités et peut être différent selon le cycle du PDCA (roue de Deming) : 1) Evaluer une situation de départ (ex : respect des délais) ; 2) Suivre une progression par rapport à un objectif fixé (ex : taux d'avancement des documents) 3) Evaluer les résultats obtenus (ex : amélioration des délais). (Favre, BELC été 2015)

Si nous faisons un parallèle avec les propos de Le Ninan, nous pouvons en déduire qu'en effet quel que soit le type d'indicateur, son fonctionnement s'inscrit dans une « approche processus » telle qu'il l'a décrite dans le deuxième principe de la démarche Qualité.

Par ailleurs, Favre met en avant les objectifs SMART en tant qu'outil de pilotage. Cet acronyme détermine la signification des objectifs, qui doivent être Spécifiques, Mesurables, Acceptés, Réalistes et Temporels. Dans le même temps, un objectif Spécifique devrait être simple et correspondre aux tâches de la personne qui va s'en charger, cette dernière devrait disposer de moyens pour pouvoir l'accomplir. Mesurable veut dire nous permettant de voir par quoi l'on pourra l'atteindre. Pour qu'il soit mesurable on doit pouvoir imaginer donc son résultat. Accepté signifie découlant de l'implication des personnes chargées de son accomplissement, puisque l'atteinte d'un objectif demande un énorme effort. Réaliste non seulement pour le manager mais aussi pour le collaborateur afin de ne pas le décourager. Et surtout Temporel, c'est-à-dire délimité dans le temps, puisqu'il est difficile d'atteindre un but sans avoir de cadrage. La délimitation du temps permet aussi de suivre et de piloter les étapes et de mieux structurer son investissement<sup>59</sup>.

En conclusion de la démarche Qualité en FLE et dans le souci de garder l'esprit collaboratif, il conviendrait de faire un bilan et de communiquer les changements, actions correctives survenus au cours de la mise en œuvre de la démarche Qualité dans le but de redéfinir de nouveaux objectifs et de s'améliorer en continu.

#### **4.4. Roue de Deming**

Il existe de nombreux outils et méthodes pour gérer et déployer le management de la qualité dans une entreprise. Parmi ces méthodes l'on retrouve par exemple le système Kaizen, qui, traduit du japonais, signifie « un meilleur changement » : kai – « changement », zen – « meilleur ». En français, l'on le traduit fréquemment par « l'amélioration

---

<sup>59</sup>Les informations concernant les objectifs SMART ont été détaillées à partir du site suivant : <https://www.manager-go.com/vente/methode-smart.htm>

continue »<sup>60</sup>. Cette méthode se base sur la conduite du changement au travers des petits pas, des actions correctives effectués chaque jour en vue d'une amélioration. Ces « petits pas » peuvent se traduire par la roue de Deming. En effet, l'architecture et le noyau du concept ont été initiés par Shewhart dans le contexte de la maîtrise statistique des processus de fabrication. Il s'agissait pour ce dernier de « s'assurer de la stabilité d'un processus, d'en connaître les limites de contrôle ainsi que d'identifier les causes anormales d'écart pour les prévenir ou les supprimer » (Caby, Jambart, 2002 : 19). Deming a repris cette méthode et l'a appliquée à l'amélioration continue des processus de l'entreprise. Au Japon, fort de sa mauvaise expérience aux Etats-Unis, il applique les erreurs commises par les Américains et développe le management non plus de qualité mais par qualité permettant aux entreprises japonaises d'être le leader sur « le marché automobile » ou « celui de la haute technologie » (Barouch, 2013 : 91). En appliquant les principes de Deming, les Japonais produisent des produits à la fois de meilleure qualité et moins chers, car les principes de la roue de Deming permettent d'éliminer les défauts au fur et mesure du processus, et ainsi de réduire le coût du (re)traitement des défauts. La roue de Deming appelée aussi le PDCA repose sur quatre actions clés : plan, do, check, act. Lors de son intervention au séminaire du 18 mars 2013, consacré à l'assurance qualité dans l'enseignement du français langue étrangère<sup>61</sup>, Dollé définit les actions de manière suivante :

- ✚ **Plan** – planifier ce que l'on va faire ; fixer les objectifs et mobiliser les moyens ; mise en « mode projet »
- ✚ **Do** – faire, produire, mise en œuvre et pilotage du projet
- ✚ **Check** – mesurer, vérifier les résultats, contrôler que le travail correspond à ce qui était attendu ; comprendre les écarts par rapport à la situation prévue = auto-évaluation, production d'indicateurs et analyse
- ✚ **Act** – décisions de nouvelles actions pour améliorer et corriger éventuellement = plan d'actions

---

<sup>60</sup><https://fr.wikipedia.org/wiki/Kaizen>

<sup>61</sup><http://www.ciep.fr/sites/default/files/migration/conferences/assurance-qualite-dans-enseignement-du-file/docs/intervention-vincent-dolle.pdf>

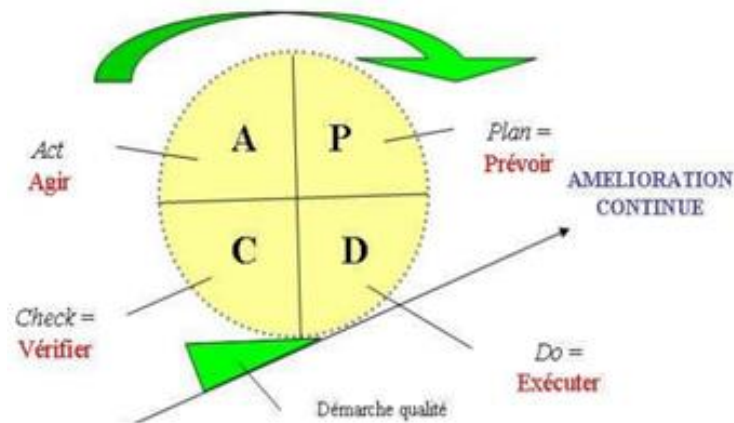


Figure 6 : Cycle du PDCA<sup>62</sup>

L'amélioration continue fait donc partie des sept principes de management de la qualité proposés par l'ISO. Il ne s'agit plus tout simplement de répondre à des indicateurs mais d'inscrire le fonctionnement d'une structure dans une démarche d'amélioration progressive de processus et puis du système. C'est en effet une dynamique constante, qui s'alimente des défauts et de non conformités pour amener l'entreprise, non seulement à l'amélioration mais aussi à l'innovation. Par ailleurs, on ne parle plus de changements brusques mais de petits pas, rendant l'action plus intéressante et préparant progressivement tous les acteurs au changement. Enfin, cette évolution peut être représentée de manière suivante :

<sup>62</sup>Dollé, CIEP 2013, emprunté au M. Delignon. Univ. Lorraine CPU. 5 décembre 2012

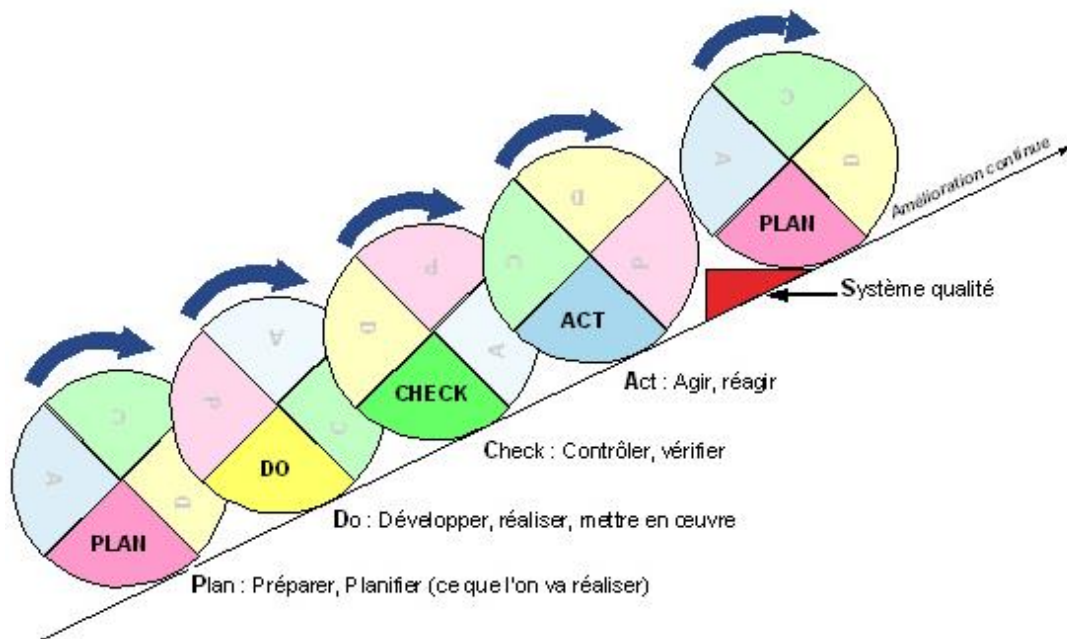


Figure 7 : PDCA - processus d'amélioration continue<sup>63</sup>

Chardonnet et Thibaudon (2003 : 95) évoquent l'amélioration de l'efficacité et l'efficience d'une entreprise. La première notion définirait, selon Larousse « un produit, une méthode, un appareil qui produit l'effet attendu, qui remplit bien sa tâche, qui atteint son but, qui aboutit à des résultats utiles », la seconde correspondrait à « quelqu'un, une machine, une technique, qui aboutit à de bons résultats avec le minimum de dépenses, d'efforts. ». En appliquant ces définitions à notre contexte, pour atteindre son objectif d'amélioration continue il conviendrait non seulement de répondre aux exigences du / des référentiel(s) pour satisfaire les besoins de ses apprenants-clients ou des prescripteurs de la norme mais aussi de rendre son fonctionnement efficace en économisant ses ressources.

En dépit de ses apports, la démarche qualité ne suscite pas toujours un vif intérêt. Dans son ouvrage « Manager vraiment par la qualité », Bellaïche (2017) évoque plusieurs critiques que l'on associe à la démarche qualité. En effet, la qualité serait avant tout à l'origine de l'alourdissement du fonctionnement des entreprises et de la « diminution de la productivité » puisqu'elle demande une mise en place des procédures, qui ne reflètent pas toujours la façon donc procède réellement une structure, puisqu'elles sont très souvent faites dans le cadre de l'audit, vu comme un contrôle de pratiques. Beaucoup d'entreprises ayant pris ces démarches comme des « obligations impératives, sous peine de perdre leurs

<sup>63</sup> [http://www.cheval-qualite.com/newsletter/2008\\_10/index.php](http://www.cheval-qualite.com/newsletter/2008_10/index.php)



clients. » (2017 : 5), visent parfois l'obtention ou manutention du label à tout prix. Ainsi, elles tentent de « faire plaisir à l'auditeur de certification » et de même passent à côté de nombreux avantages portés par la démarche qualité. Par ailleurs, les managers n'étant souvent pas formés à la qualité font tout pour « rentrer dans le moule de la norme » (2017 : 14) n'adoptant pas vraiment les référentiels au fonctionnement de leur entreprise, ce qui donne l'effet inverse. Ladsous soutient à ce propos que l'existence des référentiels met de côté la singularité et vise une homogénéisation des pratiques :

En voulant faire des référentiels de tout, on cherche à rassurer, à partir d'une épuration de la complexité de l'existence. Les décideurs sont tentés de faire définir des normes de bonnes pratiques. De plus, pour partager sa responsabilité [...], on en arrive à transformer la notion de service en produit, tournant le dos à la particulière singularité clinique du service pour vouloir l'universalisme (2006 : 49).

Ainsi, il existe aussi une volonté de faire la qualité de tout. Or, comme l'indique Bellaïche, « trop de qualité, « tue » la qualité » » (2017 : 23) et elle peut rapidement perdre sa valeur et décourager l'équipe. Enfin, au lieu de chercher à avoir tout simplement le label, il serait peut-être plus avantageux de repenser sa démarche qualité et en faire une *démarche de qualité*. Selon Ladsous « une démarche de qualité, c'est réfléchir collectivement sur la façon de travailler » (2006 : 52).

Enfin, comme tout concept, la démarche qualité dans quel domaine / centre que ce soit, représente tant des aspects positifs que négatifs. Il conviendrait de l'adapter au fonctionnement de son entreprise et de faire participer tous les acteurs dans sa construction. Elle devrait être précédée d'une prise de connaissance collective de l'état dans lequel se trouve le centre à un moment donné dans le but de faciliter la mise en œuvre de l'approche processus et de s'améliorer collectivement en continu.

#### ***4.5 Synthèse de la première partie***

En synthèse, nous pouvons dire que le label Qualité Français Langue Étrangère constitue un point de départ pour la réflexion autour de la qualité de l'enseignement dans un centre de langues. Grâce à son côté normatif, c'est aussi un outil facilitateur pour la mise en place de la démarche Qualité. En effet, les étapes de la labellisation permettent aux centres de prendre conscience de leurs forces et faiblesses et ainsi de prendre du recul par rapport à leurs actions. Elles permettent aussi de confronter ce regard à celui qu'une personne externe se forge sur la structure dans le cadre de l'audit. Toutefois, il ne s'agit pas seulement de viser l'obtention du label, il conviendrait de réfléchir aux étapes de la mise en place de la démarche Qualité, qui en réalité est une notion complexe. C'est dans cette optique, que nous avons opté pour

la démarche proposée par l'ISO, puisqu'on en effet, la mise en place de cette dernière nécessite un réel engagement (et sa communication) de la part de la direction et du / de la responsable qualité sans lesquels il est difficile d'impliquer l'ensemble des acteurs de la structure dans ce projet. Nous avançons dorénavant l'hypothèse (et y répondrons dans la troisième partie de ce mémoire) que cette non implication du personnel, peut en même temps provoquer des résistances, qui peuvent prendre différentes formes et développer le manque de motivation chez les acteurs de la structure. Finalement, la dimension participative de la démarche Qualité, en fait un véritable projet collectif, qui vise la satisfaction de toutes les parties intéressées et l'amélioration de la performance de l'entreprise à travers le management par la qualité au quotidien. Nous ferons par la suite un parallèle avec la dimension pratique des fonctions du label rencontrées dans le cadre de notre apprentissage à l'école X.

## **Partie II**

-

### **Présentation du terrain et démarche méthodologique**

## Résumé

Après avoir posé notre cadre théorique concernant la labellisation et les concepts qu'elle englobe, nous diviserons cette deuxième partie en deux grands chapitres. Premièrement, nous présenterons notre terrain de recherche à travers les exigences du référentiel pour l'obtention du Qualité FLE (sa pédagogie, son équipe et public) ainsi que la place et le rôle que nous y jouons dans le cadre de notre apprentissage. Ensuite, nous présenterons notre démarche méthodologique ainsi que nos méthodes de recueil des données. Enfin, nous terminerons par rendre compte des difficultés rencontrées lors de la collecte des données.

# Chapitre 1 : Présentation de l'école X à travers les exigences du référentiel

## 1.1. Présentation générale

A présent, une école de langues privée, [...] <sup>64</sup> a été créée en 1988 et enregistrée au Rectorat de Paris. C'est une école spécialisée dans l'enseignement de FLE pour le public adulte, jeune adulte et junior (adolescents de 14 à 17 ans et enfants de 6 à 12 ans). Elle est membre du Groupement Professionnel Souffle, de Campus France et sous convention avec les universités de Paris 5, 7, 8 et l'INALCO. Cette école [...] dispense ses cours dans un immeuble typiquement parisien et dispose de plus de vingt salles de cours dont certaines sont réservées aux cours particuliers et aux cours en mini groupes. Ses locaux sont bien équipés, et bien entretenus et accessibles aux personnes à mobilité réduite (Indicateurs L4, L7, L14, L16). Les apprenants y bénéficient d'un grand espace détente où ils ont l'Internet et des ordinateurs à leur disposition (L9, L19). En été, l'école dispose également de locaux en dehors de Paris [...] où elle accueille des adolescents et des enfants dans le cadre du programme *famille*. En effet, l'école y dispose non seulement de locaux mais elle y a aussi la possibilité d'offrir à ses apprenants un hébergement et des activités culturelles et sportives (A16, A19, A25).

L'équipe pédagogique de l'école X, décrite dans « l'organigramme fonctionnel », est composée de huit enseignants permanents (E3) et de nombreux enseignants non permanents, partageant une même passion : « faire partager leur langue et leur culture » <sup>65</sup>. L'équipe administrative se charge de l'accueil et des inscriptions des apprenants, et compte actuellement deux salariés fixes. L'école dispose également d'un service comptabilité composé de deux salariés. Chaque année, environ trois mille apprenants (dont deux mille de différentes nationalités) s'inscrivent à l'école X.

Différentes offres de cours sont mises à leur disposition, notamment des cours intensifs de 20h, 23h, 26h ou de 29h par semaine, des ateliers thématiques (oraux/écrit/grammaire/civilisation), des cours particuliers de français des affaires et/ou droit ainsi que des cours du soir où on voit participer des professionnels en stage dans des entreprises parisiennes, souhaitant améliorer leur niveau de français. Les cours particuliers

---

<sup>64</sup> Pour cette version, certains propos ont été supprimés afin de garder l'anonymat du nom de l'école.

<sup>65</sup> Lien supprimé pour cette version.

se fondent sur une analyse de besoins et permettent d'adapter l'enseignement / apprentissage aux impératifs de l'apprenant (F21). Ainsi, ce dernier se retrouve au cœur de l'action d'enseignement / apprentissage et au cœur des préoccupations au niveau stratégique de l'entreprise. Récemment, l'école X a mis en place des cours de français sur objectifs universitaires animés par des stagiaires issus du Master 1 didactique des langues de l'INALCO, co-accrédité avec La Sorbonne Nouvelle Paris 3 et l'université Paris Descartes. L'école X accueille aussi des groupes scolaires et universitaires dans le cadre d'un séjour linguistique et culturel, et propose un hébergement en famille d'accueil, en résidence ou à l'hôtel (A22). En complément des cours, on leur propose aussi un programme d'activités culturelles (A24).

De plus, l'école X est aussi centre d'examen Test de Connaissance du Français (TCF) ainsi que de toutes ces déclinaisons, c'est-à-dire : TCF DAP (Demande d'Admission Préalable), TCF ANF (pour l'accès à la nationalité française), TCF Québec, TCF CR (pour la carte de résident en France), TCF Canada. En effet, il est également possible de s'inscrire aux cours de préparation aux diplômes d'Études de Langue Française (DELF) et Diplôme Approfondi de Langue Française (DALF).

Pour la première fois, l'école X a été labellisée Qualité FLE en 2007, puis elle a renouvelé son label en 2011, en 2015 et elle s'apprête à présent à sa troisième labellisation 2019. Elle sera auditée les 24, 25, 26 avril.

### **1.1.1. Pédagogie de l'école**

Depuis toujours, la pédagogie de l'école X repose sur l'approche communicative. Dans cette école on privilégie l'oral et l'emploi des documents authentiques permettant de développer les compétences d'expression et de compréhension orales. On y veille à ce que les apprenants adoptent une bonne prononciation et à ce qu'ils soient rapidement capables de s'exprimer sur différents types de sujets. Enfin, on y met avant tout l'accent sur l'immersion de l'apprenant dans la vie et la langue françaises, et on veille à développer chez lui l'autonomie et des stratégies d'apprentissage lui permettant de profiter pleinement de son séjour en France. Les piliers de la pédagogie X sont bien ancrés dans la pratique de classes de l'équipe pédagogique X. Dans cette école, l'enseignement intensif de langue française trouve son fondement dans le syllabus X dont le contenu suit les échelles de niveaux du CECRL et une thématique pour chaque semaine. Il décrit, aussi, de manière détaillée les objectifs et les compétences à acquérir en une semaine (F1, F2). En effet, l'école X propose une formation ouverte, c'est-à-dire, chaque lundi de nouveaux apprenants arrivent dans une

classe. Le fonctionnement de l'école X s'inscrit ainsi dans une progression hebdomadaire et se base sur le contenu du CECRL. Les différents niveaux sont regroupés en plusieurs semaines et en un nombre d'heures permettant à l'apprenant de progresser rapidement. La concentration sur la communication en classe permet d'observer que la pédagogie présente dans cette école est efficace. La présence du syllabus n'empêche pas les enseignants de se sentir libres dans leur façon d'enseigner et d'enrichir *cette méthode* avec leur propre *savoir-faire*.

### **1.1.2. Equipe X**

L'équipe pédagogique de l'école X est dirigée par la directrice pédagogique, qui est présente quotidiennement dans le centre (G1, G2). La directrice pédagogique, qui est aussi responsable qualité, est chargée de la mise en œuvre de la stratégie qualité au sein de l'école (G5). Tous les enseignants de ce centre sont recrutés sur la base de qualifications avérées (E1) : ils sont titulaires de diplômes universitaires (maîtrise / master de didactique de FLE) et disposent de très riches expériences tant en France qu'au niveau international. Les cours leur sont attribués en fonction de leurs compétences (E8). Tenant compte de la pédagogie de l'école, les enseignants élaborent leurs propres outils pédagogiques (E12). Ils disposent à ce titre d'un espace (L10) et du matériel (ordinateurs, livres, manuels) leur permettant de préparer les cours (E14, L15). Leur travail est observé au moins une fois par an par la directrice pédagogique. Il donne aussi lieu à un échange sur leurs pratiques (E5). Ces échanges sont prolongés dans le cadre de réunions pédagogiques (E10), qui sont organisées quatre ou cinq fois par an. Lors de celles-ci, les enseignants sont aussi invités à mutualiser leurs ressources (E13). Dans le cadre de cette école, la mutualisation de ressources a donné lieu à un « classeur pompier » permettant de disposer du matériel structuré et prêt à employer en cas de remplacements imprévus. Globalement, ces imprévus sont bien gérés puisqu'à part le classeur pompier, les enseignants entretiennent un suivi des cours en renseignant un compte rendu à la fin de chaque leçon, permettant de garder une continuité même dans le cas d'un changement (F7).

### **1.1.3. Public X**

Avant de venir à l'école, les apprenants peuvent se renseigner sur ses offres et sur sa pédagogie sur son site Internet, disponible en plusieurs langues (A1). Depuis peu de temps, ils ont également à leur disposition un livret d'apprenant regroupant toutes les informations nécessaires à leur séjour (F3). En effet, dès leur arrivée, les apprenants sont accompagnés dans les tâches administratives par le personnel chargé de l'accueil et par le personnel du

bureau pédagogique pour toute question relative aux cours. En effet, « le centre s'attache à offrir un accueil aimable et courtois » (A11).

Dans la grande majorité des cas, il s'agit d'un public non captif avec des motivations intrinsèques. Les apprenants interrogés nous ont avoué que ce qui les motivait de suivre les cours de français, c'était la beauté de la langue française, leurs projets professionnels ou académiques ou encore leurs origines. D'aucuns rêvent de s'installer en France et souhaitent parfaire leur niveau de français afin de faciliter leur intégration professionnelle et sociale en France.

Dans le souci de prise en compte de chaque apprenant de manière individuelle, les classes ne sont composées de 14 apprenants maximum. Il s'agit, en effet, d'un dispositif plurilingue et pluriculturel marqué par une grande hétérogénéité de langues, cultures et besoins. Ladite hétérogénéité se reflète tant au niveau de cours intensif qu'au niveau des ateliers ayant lieu les après-midis. Elle permet non seulement d'enrichir le parcours des enseignants et des apprenants mais aussi de mettre l'accent sur l'interculturalité au sein de la classe (F9). Pour certains enseignants, l'hétérogénéité est un gage de dynamisme dans la classe, pour d'autres, elle constitue un vrai défi, puisqu'elle demande une certaine opérationnalité et polyvalence. Dans la mesure du possible, les enseignants de l'école X pratiquent la pédagogie différenciée (F8) afin de tenir compte des besoins individuels des apprenants. Par ailleurs, chaque lundi, les enseignants-examineurs font passer les tests oraux et écrits (F4) aux apprenants nouvellement arrivés à l'école, après quoi, ils sont accompagnés et intégrés dans leurs classes.

## ***1.2. Notre place au sein de l'école X à travers nos missions d'apprentissage***

Nous avons commencé à travailler à l'école X en juin 2018 en tant que « formatrice occasionnelle » et depuis le mois de décembre de la même année, nous y exerçons en qualité d'enseignante et assistante de coordination pédagogique en alternance. Trois fils conducteurs relient nos missions dans cette structure. Le premier est l'enseignement. Le deuxième est notre rôle d'examinatrice-correctrice dans le cadre de la passation de TCF, de tests oraux de placement et leur correction à l'écrit. Le troisième fil conducteur repose sur notre rôle d'assistante de la coordination pédagogique. C'est à ce titre que nous participons notamment au renouvellement du label Qualité FLE et à la réalisation des tâches administratives. Cette partie de notre travail portera sur une description assez globale de nos



missions. Nous vous prions de bien vouloir vous rapporter à l'annexe 18<sup>66</sup> pour davantage d'informations concernant nos missions et les compétences émergeant de celles-ci.

### **1.2.1. Premier fil conducteur – enseignante**

Dans le cadre de notre alternance, qui a débuté au mois de décembre, jusqu'à la fin du mois d'avril nous avons été présente à l'école trois jours dans la semaine, ce qui ne nous a pas permis de dispenser des cours du matin, puisque l'école veille à éviter les changements d'enseignant au cours de la semaine afin de garantir la meilleure continuité possible à ses apprenants. A raison de nos 23 heures hebdomadaires, nous sommes intervenue au niveau des ateliers oraux et écrits. Pour cela nous élaborions notre matériel pédagogique en fonction du niveau du groupe qui nous était attribué. La complexité de l'hétérogénéité nous est donc très proche et bien connue. Durant la semaine des vacances pédagogiques à l'université (du 4 au 7 mars) nous avons pu prendre en charge une classe de trois débutants complets, puisque nous avons effectué 35 heures hebdomadaires au sein de l'école. Du 13 au 17 mai, nous avons également pris en charge une classe de 13 apprenants du niveau A2.2. Et durant tout le mois de mai, nous avons été chargée des ateliers de préparation au DELF allant du niveau B2 au niveau C2. Il s'agissait, dans le cadre de ces ateliers-là de prendre en compte les besoins de chaque apprenant de manière individuelle au sein du groupe. Enfin, nous avons aussi effectué quelques remplacements ponctuels en cas d'absence d'un enseignant, et ce avec différents niveaux.

### **1.2.2. Deuxième fil conducteur – examinatrice-correctrice**

Dans le cadre de notre mission d'examinatrice-correctrice, une fois par mois, nous sommes chargée de l'accueil des candidats et de la passation du TCF à l'oral à laquelle nous avons été habilitée en décembre à travers une formation en ligne. Avant de devenir examinatrice-correctrice TCF nous avons eu la chance d'observer les passations de ce test et puis nous avons progressivement adopté nos missions. A présent, elles sont partagées avec deux ou trois autres examinatrices-correctrices à raison de cinquante ou soixante candidats par session. Souvent, nous consacrons une journée entière à la passation de ce test. Nous délivrons aussi des attestations de réussite aux candidats. Une évolution de cette mission est envisagée pour la période d'été. En effet, nous serons chargée de l'organisation et de la gestion de sessions de tests. Il s'agira de saisir les plannings et les mettre à jour, puis d'organiser la session et de veiller au bon déroulement de celle-ci. Tous les lundis matin,

---

<sup>66</sup>Cf. Annexe 18

nous faisons également passer des tests oraux de placement, aux apprenants nouvellement arrivés et si besoin, nous nous chargeons de la correction des tests à l'écrit.

### **1.2.3. Troisième fil conducteur – assistante de la coordination pédagogique**

En effet, c'est notre mission d'assistante de la coordination pédagogique, qui nous a permis de prendre connaissance du label Qualité FLE. Dans un premier temps, la mission de participation au renouvellement du label n'a pas été envisagée. Ce sont nos échanges avec nos directeurs de mémoire et la question de l'audit qui nous ont amenée à nous intéresser à ce qu'est le label et au rôle que tenait ce dernier au sein de l'école X. Alors que nous faisons nos recherches afin de nous renseigner au plus près sur ce sujet, nous avons trouvé qu'il était possible de participer à une « Journée sur le référentiel », qui s'est tenue le 29 janvier dans les locaux du CIEP. Elle visait la participation de structures envisageant une première labellisation, toutefois notre présence y a été acceptée et nous y sommes allée en tant que personne référent de l'école X et de notre université Sorbonne Nouvelle. Nous y avons eu l'opportunité de percevoir le label dans ses divers aspects grâce aux échanges avec différents acteurs-candidats, qui ont participé à cette journée. Au sein de l'école X, après la participation à ladite journée, nous avons donc été amenée à prendre connaissance du rapport d'audit 2015 et de proposer des pistes d'amélioration possibles. Nous avons également mis à disposition des auditeurs de nombreux documents. En effet, notre investissement dans cette mission sera davantage décrit et argumenté dans la troisième partie de ce travail et toutes les tâches que nous avons effectuées sont décrites de manière détaillée dans l'annexe 18. Pour ce qui est de nos tâches administratives, chaque lundi, nous avons participé à la préparation de rentrées, à l'édition, saisie et distribution des emplois du temps des apprenants et des plannings des enseignants. Comme dans le cadre de notre deuxième mission d'examinatrice-correctrice, une évolution de cette troisième mission est aussi envisagée pour la période estivale. En collaboration avec une coordinatrice pédagogique, nous serons chargée au niveau administratif de l'organisation des rentrées : tests de placements, constitution des groupes et de la gestion de changements au niveau quotidien.

## **Chapitre 2 : Démarche méthodologique et collecte des données**

Après avoir présenté le terrain de notre étude et le rôle que nous y jouons, dans ce deuxième chapitre, nous nous attacherons à décrire la façon dont nous avons procédé afin de recueillir les données nécessaires à l'élaboration de ce mémoire. Nous commencerons par

les observations de notre terrain qui nous ont poussée à choisir ce sujet. Puis, nous présenterons notre corpus et nos méthodes de recherche. Pour finir, nous aborderons quelques difficultés que nous avons rencontrées lors de l'élaboration de ce travail.

### **2.1. Découverte du sujet et les recherches effectuées en amont**

En effet, c'est dans le cadre de notre apprentissage au sein de l'école X que nous avons découvert le label Qualité FLE. Nous avons par la suite exploré le sujet de la labellisation à travers le site [www.qualitefle.fr](http://www.qualitefle.fr), de nombreux ouvrages et à travers la journée sur le référentiel du 29 janvier au CIEP. Afin d'approfondir nos connaissances sur la démarche qualité, nous avons également participé à une webconférence intitulée « démarche qualité : un outil de participation, de performance et de management », organisé par WEKA en partenariat avec AFNOR certification, qui s'est tenue le 21 mars 2019.

Au commencement de notre découverte d'un si vaste sujet qu'est la labellisation et la démarche qualité qu'elle engendre, nous avons voulu nous pencher sur l'auto-évaluation de l'école et sur les actions correctives que nous aurions pu envisager dans le cadre du renouvellement du label Qualité FLE à l'école X. Toutefois, au fur et à mesure de nos lectures et de nos recherches, nous avons eu besoin d'échanger nos réflexions avec d'autres acteurs engagés à l'école. Plus nous échangeons à propos de ce sujet, et plus nous observons notre terrain, plus nous nous rendons compte que tous les acteurs ne se sentaient pas concernés par la labellisation. Ainsi, pour l'étape suivante de notre réflexion sur la labellisation, nous avons adopté un point de vue holistique<sup>67</sup> nous permettant d'avoir une vision globale de la structure en question. Nous avons voulu voir quels en étaient les points positifs et les points négatifs. Pour nous aider, nous nous sommes appuyée sur l'analyse SWOT qui nous a permis de dégager non seulement les points forts et faibles de la structure mais aussi les opportunités et les menaces susceptibles d'influencer le fonctionnement de cette dernière. Enfin, pour mieux appréhender ce que signifiait la démarche qualité, nous avons souvent étendu nos recherches à d'autres domaines centrés sur le service à la personne.

#### **2.1.1. Analyse SWOT – point de départ**

Nous avons vu, dans la première partie de ce travail, que le référentiel de la labellisation portait sur cinq domaines. Il nous aurait été impossible d'aborder tous les

---

<sup>67</sup>Holistique, adj. [En parlant d'une théorie, d'une conception], qui relève de l'holisme, qui s'intéresse à son objet comme constituant un tout. Définition consultable à partir du lien suivant : <http://www.cnrtl.fr/definition/holistique>

domaines et tous les indicateurs dans le cadre de ce travail. Nous avons donc restreint notre recherche principalement aux domaines de la pédagogie (F, E) et partiellement au domaine de la gestion (G) dans le souci d'apporter des réponses claires à notre problématique. Par ailleurs, plutôt que de nous baser sur la grille d'autoévaluation que l'on utilise pour la labellisation, nous avons privilégié la grille dont l'on se sert pour une analyse SWOT, qui, comme nous l'avons déjà vu, permet d'identifier les points forts, faibles et les opportunités et menaces de l'organisme pour lequel on l'effectue<sup>68</sup>. En effet, cette étape correspondrait à une analyse des besoins sur lesquels l'on pourrait se concentrer par la suite.

Dans notre contexte, cette grille nous a permis non seulement d'identifier les susdits aspects mais aussi d'avancer plusieurs hypothèses et ainsi d'affiner nos questions de recherche. Nous l'avons complétée au fur et à mesure de nos observations de notre terrain et de nos analyses des entretiens que nous avons menés avec les différents acteurs de l'école. Notre expérience d'enseignante et d'assistante de la coordination pédagogique nous a permis d'avoir un regard à la fois interne et externe de cette structure.

#### **2.1.2. Trois documents de base – le référentiel, le rapport d'audit, le plan d'action qualité**

Afin de mieux appréhender les exigences du label et de la démarche qualité FLE qu'il entraînait, nous avons tout d'abord dû prendre connaissance du référentiel mis à disposition des centres candidats. En effet, cet outil nous a accompagné tout au long de notre travail. Les indicateurs (la théorie) le constituant nous ont servi de base pour une comparaison de la *norme* avec notre terrain. Ils nous ont également permis de mieux cerner nos objectifs de recherche. Toutefois, certains aspects nous paraissant très complexes, nous avons demandé à la direction de l'école de consulter le rapport du dernier audit. Celui-ci, grâce à son architecture, nous a permis de prendre connaissance de la manière dont les indicateurs ont été traités par l'école dans le cadre de l'auto-évaluation et d'envisager une comparaison avec les commentaires des auditeurs. Par ailleurs, afin de comprendre en quoi consistait l'approche processus de cette structure nous avons consulté le plan d'action qualité, nous permettant de saisir les points majeurs susceptibles d'être améliorés ainsi que les actions correctives déjà apportées.

#### **2.1.3. Constats sur le terrain**

Nos observations du terrain nous ont amenée à constater que la démarche qualité découlant de la labellisation n'emmenait pas tous les acteurs dans le principe d'amélioration

---

<sup>68</sup>Cf. Annexe 19

en continu. En ce qui concerne les enseignants, nous avons remarqué qu'en parlant du label ils se sentaient menacés et le voyaient comme une vérification de leurs pratiques. De facto, ce sont ces observations-là, qui nous ont amenée à vouloir creuser d'abord la question d'implication du personnel dans la démarche qualité (ou labellisation) et puis de comprendre quelle était la place réelle tant du label que de la démarche qualité au sein de cette école. Nous nous sommes ainsi demandé dans quelle mesure nous pouvions toujours traiter de la *démarche qualité* dans ce cadre tenant compte du fait que toutes les étapes, que nous avons précédemment décrites dans la première partie de ce travail, n'ont pas été accomplies / respectées ? Enfin, devrions-nous traiter plutôt de la *démarche labellisation* dans ce contexte précis et dans d'autres contextes d'ailleurs, qui ne tiennent pas compte de toutes les étapes de la *démarche qualité* ?

## **2.2. Méthodes de recueil des données et les difficultés rencontrées**

Afin de recueillir les données nous permettant d'apporter des réponses aux hypothèses avancées dans la première partie de notre mémoire et de tirer des conclusions de notre étude, nous avons croisé deux méthodes d'enquête : la méthode qualitative à travers des entretiens semi-directifs et la méthode quantitative par voie de questionnaire. Nous présenterons ci-après l'échantillonnage des entretiens puis des questionnaires.

### **2.2.1. Entretien**

Dans un premier temps, nous avons opté pour la méthode qualitative. Nous avons ainsi mené sept entretiens semi-directifs avec différents acteurs dont deux personnes externes à notre terrain. Nous avons mené nos entretiens au travers d'un guide d'entretiens<sup>69</sup>, composé de questions « principales » ouvertes, qui au cours de l'entretien ont été complétées par des questions « d'implication » (Thietart, 2007 : 241) pouvant ajouter de la précision au discours de nos enquêtés. Afin de rendre compte des problématiques que soulevait la labellisation auprès des acteurs que nous avons interrogés, nous avons opté pour une analyse thématique de nos entretiens à travers une grille d'analyse élaborée en amont<sup>70</sup>. Cette grille reprend les grands thèmes du guide d'entretien et permet de regrouper les réponses des personnes que nous avons interrogées.

En effet, contrairement aux questionnaires, les entretiens semi-directifs offrent une certaine flexibilité permettant de privilégier le caractère spontané des réponses, ainsi, la

---

<sup>69</sup>Cf. Annexe 20

<sup>70</sup>Cf. Annexe 21

durée des entretiens, l'ordre et la formulation de nos questions ont souvent varié en fonction des réponses obtenues. Grâce à cette méthode d'enquête, il nous a été possible en amont de donner du sens aux mots des interviewés qui ont souvent été accompagnés de gestes ou de diverses postures. Nous avons surtout voulu obtenir des « idées incarnées et non pas pré fabriquées » que les acteurs se faisaient de la labellisation. (Blanchet & Gotman, 2014 : 24). Nous sommes toutefois consciente du fait que « les faits existent en tant que réalité vécue, mais ils sont fabriqués au cours des processus d'interrogation, d'observation et d'expérience » (Rabinow, 1988 : 137). Ainsi, une des personnes interrogées a préféré recevoir le guide d'entretien en amont. Ayant trouvé que certaines de ses réponses divergeaient des réponses que nous avons obtenues auprès des personnes qui n'avaient pas reçu les questions au préalable, nous avons voulu élargir notre panel d'enquêtés et nous nous sommes adressée au plus grand nombre d'intervenants de cette structure au travers d'un questionnaire.

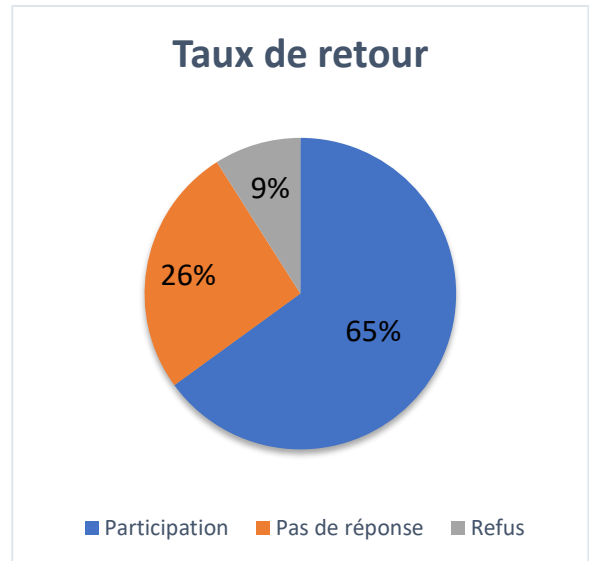
### 2.2.2. Questionnaire

Ainsi, afin de comparer et quantifier les informations que nous cherchions, nous avons élaboré un questionnaire composé de vingt-trois questions dont onze sont des questions fermées. Ce questionnaire a été créé et diffusé via la plateforme Google Docs. Afin de recueillir le plus de réponses possibles nous avons aussi proposé aux répondants une version papier du questionnaire. Ce mode de distribution nous a permis d'en effectuer un pré-test et d'affiner nos questions afin de faciliter leur compréhension.

En somme, nous avons envoyé notre questionnaire à 23 personnes. Nous avons obtenu 15 réponses (65%), 2 personnes (9%) ont refusé de participer à notre enquête et 6 personnes soit 26% n'ont tout simplement pas répondu.

En effet, ce mode de recueil de données, nous permet d'étudier des « relations statistiques et des comparaisons chiffrées, mais aussi d'étudier des comportements, des attitudes et des opinions sur le sujet traité » (Pupion, 2012 : 4).

Notre questionnaire regroupe sept parties et a été conçu dans le but d'identifier la place qu'occupent les enquêtés à l'école, de comprendre les représentations qu'ils se font sur le label et leur implication dans le renouvellement de ce dernier. Il nous permet aussi de comprendre leur degré de motivation et de voir s'il est proportionnel à l'accompagnement qui leur est proposé par la structure. En effet, l'école X étant une petite-grande structure nous avons eu la possibilité d'ouvrir notre champ d'études à tous les acteurs y intervenant (en ce moment) et ainsi d'axer nos questions sur le management de l'école et la communication interne. Enfin, c'est dans cette « ouverture » que réside la particularité de cet outil conformément à la vision de la qualité portée par le référentiel du label Qualité FLE. Nous avons donc élargi notre champ de recherche au service comptabilité ainsi qu'au personnel chargé de l'accueil, aux enseignants permanents que nous n'avons pas eu l'opportunité d'interviewer faute de temps et enfin aux enseignants non permanents, intervenants en ce moment à l'école. Nous considérons qu'en dépit de leur statut, ces derniers exercent de manière très active dans le cadre de cette école.



### **2.2.3. Construction du questionnaire**

Comme nous l'avons dit précédemment, nous avons cherché à obtenir les réponses de tous les acteurs intervenants à l'école X. Il nous a été ainsi nécessaire de cibler nos questions le plus possible de manière qu'elles soient compréhensibles à tout le monde. La labellisation portant sur cinq domaines, il nous a été difficile de réduire le nombre de questions. En effet, nous avons d'abord mis en avant les critères sociaux tels que l'ancienneté et le statut des personnes au sein de l'école afin de voir dans le cadre de quel service ils étaient impliqués. Pour trouver des réponses à nos questionnements, nous avons réfléchi à deux maximum trois questions par thème<sup>71</sup>.

### **2.2.4. Choix des enquêtés**

Dans un premier temps, nous avons choisi de mener nos entretiens avec les acteurs, d'après nos observations, les plus impliqués dans la démarche qualité du côté administratif dans cette structure. En d'autres termes, nous avons interviewé la coordinatrice administrative et pédagogique (enseignante auparavant) et la directrice pédagogique. Dans le cadre des entretiens avec les enseignants, nous avons préféré interagir avec les enseignants permanents, qui exercent dans cette école depuis sa création. En effet, ayant tenu compte du fait que c'est le troisième renouvellement du label Qualité FLE, nous avons voulu avoir une vue d'ensemble sur la labellisation. Nous avons également voulu obtenir des réponses les plus complètes et objectives possibles. Puis, exerçant en tant qu'apprentie dans cette école, nous avons pu observer que certains enseignants non permanents occupaient une grande place dans cette école, dans le cadre des cours particuliers ou de tests TCF par exemple. Ainsi, nous avons décidé d'élargir notre recherche et avons conçu notre questionnaire.

Nous tenons également à préciser que nos échanges avec la directrice pédagogique se tenaient tout au long de notre recherche de manière informelle. Ils nous ont permis de récolter de nombreuses informations sur l'école et sur son fonctionnement. La directrice pédagogique étant, dans le même temps, responsable qualité, il nous a paru nécessaire de recueillir d'abord le point de vue des enseignants et d'autres acteurs, pour ensuite le confronter à celui de la responsable qualité, qui, dans l'absolu, semble la plus impliquée dans la démarche qualité. Enfin, il nous a semblé nécessaire d'interroger la responsable qualité de

---

<sup>71</sup>Cf. Annexe 22



manière formelle à la fin de nos entretiens avec les autres acteurs afin d'objectiver notre analyse et afin de prendre du recul par rapport à notre recherche.

Dans le but d'avoir un regard externe à la structure, sur la labellisation et la démarche qualité, nous avons également eu la chance d'échanger avec Madame Beraud, directrice de mission de l'organisme de formations spécialisé en innovations managériales – Nicomak<sup>72</sup>. Nous avons également mené un entretien (conversation téléphonique) avec l'auditeur senior intervenant à l'école X afin de comparer nos observations, recherches et les avis récoltés, avec un avis de spécialiste.

Enfin, nous pouvons en conclure que ce travail s'est avéré très motivant, car nous avons découvert un domaine complètement nouveau et différent de ce que nous avons étudié jusqu'à présent. Ce travail a été, pour nous, très enrichissant sur le plan personnel et professionnel grâce aux échanges que nous avons menés avec différents acteurs intervenant à l'école X ou en dehors d'elle.

### **2.3. Difficultés rencontrées**

Une des premières difficultés dont nous pouvons faire part est la création du guide d'entretiens et du questionnaire. En effet, cela nous a demandé de bien cerner nos questions, de les formuler le plus précisément possible et d'en choisir les plus importantes pour avoir le maximum d'informations en peu de temps. Pour ce qui est de l'entretien, parfois il nous a été difficile d'aller à l'essentiel puisque les réponses de nos enquêtés s'éloignaient de notre sujet. Ainsi, les réponses ont parfois été partiellement complètes. Enfin, l'exercice de retranscription et l'analyse des données se sont avérés très chronophages. C'est aussi faute de temps que nous n'avons pas pu nous entretenir avec tous les enseignants permanents.

Pour ce qui est du questionnaire, la difficulté, a, premièrement résidé dans la collecte des réponses. N'étant présente que trois jours par semaine durant notre période de collecte, certains acteurs intervenant de manière ponctuelle ou ne souhaitant pas participer à notre étude, nous avons eu du mal à obtenir leurs réponses, ce qui a fait prolonger le recueil des données. Certains acteurs ayant répondu en version papier, nous avons dû ressaisir leurs réponses dans un logiciel nous permettant de rassembler les données. Enfin, la question de temps a été omniprésente lors de ce travail : nous avons dû y penser en rédigeant nos questions dans la mesure où un questionnaire prenant trop de temps démotive les répondants.

---

<sup>72</sup>Ayant échangé le 21 mars avec Madame Beraud par téléphone, nous n'avons pas eu la possibilité d'enregistrer la conversation, néanmoins nous avons pu prendre des notes.

Ainsi, nous avons alterné des questions fermées avec les questions ouvertes, servant souvent de précision à ces dernières. Enfin, le nombre de questions nous a aussi posé beaucoup de difficultés.

#### **2.4. Synthèse de la deuxième partie**

Pour résumer, nos missions en lien avec notre contrat d'apprentissage, qui a débuté au cours du mois de décembre, nous ont permis de prendre connaissance du label Qualité FLE et de la démarche Qualité qu'il engendrait. Elles ont été à l'origine de ce projet de mémoire. En effet, notre place au sein de cette école, nous a facilité la mise en place de notre méthodologie ainsi que le recueil des données. Notre recherche s'est donc axée sur un public impliqué de manière théorique et / ou pratique dans la labellisation. Ainsi, ce travail de recherche nous a également permis de faire le pont entre la définition du label en théorie et en pratique tout en explorant les avantages et les inconvénients que revêtait ce dernier. Enfin, les réponses que nous avons obtenues nous ont permis de valider nos hypothèses sur la place du label au sein de cette structure et sur l'implication des enseignants dans la démarche qualité en découlant. Grâce à nos méthodes de recueil des données nous avons aussi pu prendre du recul par rapport à notre propre vision de cette école et de la démarche Qualité de manière générale. Tout cela nous permet d'envisager des améliorations *réalisables*, que nous présenterons dans la troisième partie de ce mémoire.

## **Partie III**

-

### **La démarche qualité comme levier de management et de transformation d'une école de langues**

## Résumé

Après avoir présenté notre terrain d'étude, nos missions ainsi que notre corpus, nous diviserons cette troisième partie de notre mémoire en trois axes. Dans un premier temps, nous analyserons notre corpus : nous décrirons les représentations que les acteurs interrogés dans le cadre de nos enquêtes se font sur le label et ferons un point sur les réticences qui en découlent. Nous y aborderons aussi la question de la motivation (et de son absence) tout en mettant en avant les différents aspects qui sont à son origine. Dans le deuxième axe, nous pencherons sur des suggestions d'amélioration d'accompagnement au changement qu'induit l'intégration d'un nouveau style de management par la qualité en faisant un parallèle avec le rôle que joue le responsable qualité dans le processus de la labellisation. Enfin, nous proposerons des éléments visant la pérennisation du management participatif au sein de l'école X.

# Chapitre 1 : Analyse du corpus

## 1.1. Représentations des enseignants sur le label *Qualité FLE*

### 1.1.1. Point de vue négatif

Avant que nous nous penchions sur l'analyse des représentations des enseignants sur le label, il serait important de nous intéresser à la notion de *représentation*. En effet, le terme de « représentation » vient du mot latin *repraesentatio*, qui indique « une action de mettre quelque chose sous les yeux », et de même, une action d'observer et de construire une image, un savoir, une idée, un avis sur ce que l'on observe. L'image que nous nous forgeons de l'objet observé subit le processus de l'objectivation donc de la transformation de ce dernier en un objet réel. Aussi, il nous paraît important de prendre en compte la morphologie du mot « représentation ». Comme son préfixe 're-' indique, cette notion évoque une idée de répétition d'une action. Ainsi, l'image que nous avons élaborée et construite sur un objet observé et re-construite et re-présentée par la suite lors d'une interaction verbale. Enfin, la représentation vient du lien entre la pensée et la parole.

C'est dans la perspective d'échange et à partir de la représentation collective que naît aussi le concept de la « représentation sociale ». Certes, il est nécessaire de traverser d'abord l'histoire propre et unique à chaque membre du groupe donné, puisque c'est à travers son expérience et son vécu qu'il crée une image de l'objet qu'il questionne, néanmoins, la représentation sociale étant une sorte de connaissance, du savoir, de l'idée que l'on forge à propos de quelque chose, se transmet et est susceptible de connaître des modifications, puisque la coopération au sein d'un échange produit souvent des influences d'un locuteur à l'autre. La représentation sociale co-construite et partagée par l'ensemble du groupe donné permet à celui-ci de définir son identité et son comportement par rapport aux autres communautés. Cette image partagée peut être connotée positivement ou négativement, elle peut se baser sur des préjugés ou sur des stéréotypes et donc provoquer soit une fascination soit un rejet en ce qui concerne l'objet observé<sup>73</sup>.

En effet, les entretiens que nous avons effectués avec les trois enseignants permanents, nous permettent de constater que le label revêt clairement une connotation négative dans leurs discours. Souvent, avant de répondre ils disent « ne pas connaître tous

---

<sup>73</sup>Ces deux paragraphes ont été tirés de notre dossier final élaboré pour le cours de plurilinguisme que nous avons suivi au 2<sup>ème</sup> semestre du Master 1 avec Mme Stratilaki.

les indicateurs » ou « connaître seulement les critères de l'enseignement un peu, de loin, via longtemps ». Bien qu'ils soient conscients du rôle que joue le label au niveau international, ils trouvent que le label, n'étant pas approprié à la pédagogie de l'école, a beaucoup changé leurs pratiques et est très contraignant pour la préparation de leurs cours, puisqu'il a amené le centre à mettre en place un syllabus (indicateur F1) et un système d'évaluation (F10), qui, selon eux, divergent de la pédagogie de l'école. Pour illustrer nos propos nous reprenons la réponse d'un des enseignants interviewés :

[...] Ce qui est curieux dans cette histoire du syllabus, comme dans cette histoire d'évaluation, comme dans beaucoup d'histoires, c'est qu'en fait il y est question de, c'est peut-être là que je vois la démarche qualité, mais il y a la question de labellisation, et moi la labellisation je trouve que c'est une fausse bonne idée en fait, je sais que c'est une nécessité pour la visibilité, pour la respectabilité, pour attirer des clients etc., mais le problème c'est que les critères de la labellisation, ils nous mettent des bâtons dans les roues, ils sont pas bons en fait. C'est des critères qui sont basés sur des pratiques de l'écrit, des pratiques traditionnelles, des pratiques, qui n'étaient pas une pratique de l'école en fait. c'était une école assez expérimentale qui a été obligée d'amputer en fait des sections expérimentales et intéressantes, à mon sens, pour rentrer dans les clous de critères de labellisation, et le syllabus c'est l'exemple parfait. Le syllabus, en fait, c'est, il faut suivre un syllabus, parce que si t'as pas de syllabus, tu peux pas être labellisé, c'est pas possible mais en fait, avant que le syllabus arrive on avait une idée parfaite de ce qu'on faisait et on était en autonomie parfaite, et personne nous disait de travailler sur tel thème, tel thème ou tel sujet, on était juste des profs compétents, on savait quel était le programme du A2, quel était le programme du B1, quel était le programme du B2 et on travaillait directement avec nos groupes et on était très libres de travailler avec nos groupes, pour une raison très simple, c'est que le fonctionnement économique de l'école il est lié aux rentrées hebdomadaires, suivre un syllabus sur des rentrées hebdomadaires ça devient très compliqué, parce que ce que t'as vu en semaine 1 les gens qui arrivent en semaine 2 ne voient pas, donc qu'est-ce que tu fais ? tu fais des révisions toutes les semaines constamment sur ce que t'as fait en semaine 1, tu le refais et tu le refais et tu le refais....<sup>74</sup>

En outre, comme nous venons de le voir, la question de « l'oral » jouerait une grande importance dans le cadre de cette école, puisqu'elle constitue une valeur partagée par les enseignants. Soparnot (2013/4 : 29) avance, par ailleurs, qu'il existe, dans toute entreprise « une dimension symbolique, qui lui est propre et la différencie des autres ». Selon cet auteur « ces symboles forment la culture de l'entreprise, définie comme l'ensemble des valeurs grâce auxquelles les membres d'une organisation acquièrent une identité collective » (ibid.). Ainsi, ladite culture de l'entreprise aurait pour objectif d'« homogénéiser les attitudes et les

---

<sup>74</sup>Cf. Annexe 23 (Rép34)

comportements des acteurs en forgeant leurs représentations, c'est-à-dire la manière dont ils signifient les situations et les actions » (ibid.), qui conditionneraient leur façon d'agir. C'est en effet cet aspect-là qui inciterait les acteurs à vouloir défendre la valeur culturelle de l'école et à avoir une représentation négative du label, car comme tout changement, il véhiculerait quelque chose de nouveau par rapport aux valeurs culturelles déjà établies.

Par ailleurs, d'après les enseignants, la labellisation aurait pour objectif de vérifier leurs pratiques et de remettre en cause leurs compétences. Un enseignant souligne que le « but du jeu » de la labellisation « c'est de faire semblant de remplir des critères et de réussir à faire ce qu'on faisait avant parce qu'on sait que c'est mieux que de respecter les critères ». Une enseignante, ajoute aussi que :

Le label et ses indicateurs n'ont rien ajouté dans les classes [...] si ce n'est que du point de vue institutionnel, voilà, l'école sait exactement, pour communiquer à un étudiant, ce qu'il va faire à l'avance<sup>75</sup>.

Enfin, elle en conclut qu'elle « n'en avait pas besoin [...] pour savoir ce qu'elle allait faire dans ses groupes ». A la lumière de ces réponses, nous pourrions dire que les enseignants se voient frustrés en pensant à la labellisation et qu'ils la voient plutôt comme « la police linguistique » dont nous avons traité dans la première partie de ce travail. Ce terme semble important dans notre contexte, puisqu'au fil des années, la *démarche labellisation* de cette école semble ne se restreindre qu'au cadre administratif. En effet, les enseignants nous avouent qu'ils n'ont pas participé à l'élaboration du dernier syllabus. Voici un extrait d'un des entretiens pour illustrer nos propos<sup>76</sup> :

Enq	9	Le syllabus il n'a pas été coconstruit ?
Rép	9	Si, si on les construisait d'ailleurs un peu nous-mêmes, hein, les premiers syllabus on les a construits avec les responsables pédagogiques et directeurs pédagogiques. Et ensuite ils nous ont été un peu imposés et remodelés mais le travail initial on l'avait fait en équipe. [...]

Ainsi, le dernier gros changement, qu'est le syllabus a été reçu avec beaucoup de mécontentement et de réticence de la part des enseignants, puisqu'il n'est pas synonyme de la « liberté » à laquelle ils avaient l'habitude. Bien qu'il en ressorte de leurs réponses qu'une fois le syllabus testé, ils ont (nous avons) proposé des changements à y apporter lors d'une réunion pédagogique, qui a marié l'information avec la mutualisation des pratiques, nous

<sup>75</sup>Cf. Annexe 24 (Rép10 et 41)

<sup>76</sup>Cf. Annexe 24 (Rép9)

supposons que les enseignants se sentiraient menacés, car le label remettrait en cause leur pouvoir d'action. En effet, suivre un syllabus, signifie pour eux, ne plus pouvoir décider de ce qu'ils font dans leurs classes. Pour Soparnot ce phénomène porterait le nom de la résistance politique et cet auteur considère que les acteurs :

Ne perçoivent dans le changement un danger que lorsque celui-ci met en cause les conditions de leur jeu, leurs sources de pouvoir et leurs libertés d'action en modifiant ou en faisant apparaître les zones d'incertitude qu'ils contrôlent. (2013/4 : 28)

Ainsi, les enseignants n'ayant pas participé, dès le début, à l'élaboration du syllabus, ne savent pas réellement quels sont ses objectifs et fonctions du point de vue objectif. Soparnot soutient pour autant, que :

Les acteurs peuvent tout à fait accepter les objectifs de la réforme tant qu'elle ne remet pas en question ce qui leur permet de rester maîtres de leur comportement. (2013/4 : 28)

Enfin, il nous semble important de tenter de tirer des conclusions positives des discours des enseignants, puisqu'il paraîtrait dans ce qu'ils disent, qu'ils ont une vision au-delà de la labellisation. La pédagogie de l'école, telle qu'elle a été implantée dès sa création leur est très proche, et ils font tout pour qu'elle soit toujours pratiquée. Ainsi, on pourrait peut-être ajouter qu'ils tentent d'adapter, le référentiel et les outils proposés par le CIEP, à la structure et non pas la structure au référentiel et aux outils, aspect souligné à plusieurs reprises lors de la journée sur le référentiel, par la responsable du label Qualité FLE, Mouton-Muniz. Tout compte fait, la frustration des enseignants résiderait peut-être dans le fait, que personne ne leur avait communiqué quels étaient les vrais objectifs du label ? Il semble que les enseignants ne voient pas de sens dans les nouvelles tâches qui leur sont confiées (pour ne pas dire imposées) dans le cadre de la labellisation. Ils ne savent pas en quoi et de quelle manière ils contribuent à l'amélioration du fonctionnement de la structure. Nous pensons que cela est dû au manque de communication au sein de l'école ainsi qu'à la nostalgie des années passées que les enseignants ont évoquées de nombreuses fois durant nos entretiens. Nous préciserons leurs propos un peu plus tard.

Enfin, nous voyons bien qu'il s'agit ici d'une mauvaise interprétation de la fonction du label à leur égard, puisque le label est fait pour les accompagner dans une *démarche qualité* et n'a surtout pas pour objectif de vérifier leurs pratiques mais de vérifier en quoi et à quel point l'école et ses pratiques sont conformes à une norme, qu'est le référentiel. Beraud soutient que tout dépend de « la manière dont on perçoit le référentiel ». En effet, pour elle,



il s'agirait de « voir au-delà de l'aspect normatif, qui devient une contrainte ». Selon elle, le référentiel est « un recueil de bonnes pratiques », permettant d'assurer « la performance de son activité »<sup>77</sup>. En effet, la complexité de notre contexte résiderait d'abord dans le fait que les enseignants n'ont pas assez de connaissances sur le label et puis dans le fait de se sentir experts et de ne pas actualiser leurs connaissances concernant la labellisation. Enfin, il semble que leur posture serait la cause de la résistance au changement, qui :

Pour autant n'est pas toujours négative, puisque certains auteurs attribuent à ce comportement une fonction essentielle dans l'entreprise, celle d'éviter les changements superflus ou encore les éléments improductifs dans la conduite du processus. (Soparnot, 2013/4 : 26).

### 1.1.2. Identité d'experts

Il nous semble important de mettre en valeur le terme *d'identité d'expert*, puisqu'il est apparu dans les discours des trois enseignants interrogés. En effet, les enseignants insistent non seulement sur le fait qu'ils savaient ce qu'il fallait faire dans les classes avant que le label n'apparaisse, mais aussi sur leur savoir. Ils pensent avoir bien été formés à l'université et arriver sur le terrain avec de bonnes pratiques. Ils soutiennent que le label n'apporte rien de nouveau dans les classes, puisque tout ce qui serait demandé par le CIEP, aurait déjà existé. Voici une citation pour illustrer nos propos :

Le label qualité FLE c'est ce qu'on a toujours fait dans les formations initiales de didactique du français langue étrangère, rien de plus voilà, c'est exactement ce que les enseignants de l'université nous ont appris déjà, et on arrivait, je pense, déjà sur le terrain du travail avec ces représentations-là ; simplement c'est la pratique qui est importante et en rien le CIEP nous donne des outils pour l'instant de pratique de classes, par contre resserre de plus en plus des objectifs linguistiques<sup>78</sup>.

D'après Soparnot (2013/4 : 29) cette attitude relèverait d'une résistance cognitive face au changement qu'induit le label. En effet, selon Crozier et Friedberg (dans Soparnot 2013/4 : 29) « tout processus de changement est un processus d'apprentissage c'est-à-dire de découverte voire de création et d'acquisition par les acteurs concernés de nouveaux modèles relationnels, de nouveaux modes de raisonnement, de nouvelles capacités collectives ». Or, changer de méthode et acquérir de nouvelles compétences ne va pas toujours de soi, puisque cela demanderait de remettre en cause ses propres compétences et avouer que l'on n'est plus « expert » dans tous les aspects du domaine.

---

<sup>77</sup>Nous avons noté les propos de Valérie Beraud lors de notre conversation téléphonique.

<sup>78</sup>Cf. Annexe 24 (Rép11)

Par ailleurs, il en ressort en effet une contradiction entre ce que les enseignants disent au début de notre entretien et entre ce qui se passe au cours de celui-ci. Au tout début de l'entretien, les enseignants disent « ne pas connaître tous les critères du label » et ensuite ils essaient d'asseoir leur savoir et leurs compétences en les appuyant sur leurs études et en soutenant que le label n'apporterait rien de nouveau. Enfin, comment peuvent-ils en être sûrs s'ils n'ont pas pris connaissance des critères ? Par ailleurs, le domaine du FLE ayant beaucoup évolué rien qu'au cours des dix années dernières, il serait important de vouloir actualiser ses pratiques / savoirs et de chercher à appréhender le regard des autres sur notre domaine de spécialité. Nous ressentons ainsi une tension dans la façon d'argumenter des enseignants. Pensant que le label ne servirait qu'à remettre en cause leurs pratiques, ils considèrent le label comme *une menace* et créent ainsi un climat d'insécurité et ne cherchent qu'à se défendre en critiquant le label. Ainsi, ils se dévoilent réticents aux changements et n'aimeraient peut-être pas le fait que ce soit quelqu'un d'autre qui leur « dicte » ce qu'il faut faire. Un enseignant soutient qu'il « sait que les profs considèrent qu'ils sont les seuls à savoir comment on enseigne et surtout ils veulent expliquer à tout le monde comment on fait »<sup>79</sup>. A la fin, rajoutant « je suis prof hein ». Enfin il soutient que leur expertise est facile à défendre quand elle est soutenue par la structure dans laquelle ils exercent. Voici ses propos :

C'est intéressant mais par contre nous on est des experts en fait, c'est un peu le nœud du problème, car on se prend tous pour des experts, je ne sais pas si on est des experts, mais en tout cas on croit qu'on l'est et on a une expertise sur cette formation et elle est facile à défendre si la structure dans laquelle on se trouve nous considère comme tels [...] <sup>80</sup>.

Nous pourrions dire que les enseignants entretiennent une relation avec cette école, qui leur permet de « nourrir leurs représentations d'eux-mêmes et de se construire une identité et existence sociales à travers leur travail, leur appartenance à un monde et à une entreprise » (Soparnot 2013/4 : 27). Or, les changements induits par la labellisation tendent à la modifier puisque la vision des enseignants et celle de la direction sont susceptibles de diverger : les enseignants n'étant pas d'accord avec le caractère novateur porté par le label, la direction souhaitant se labelliser et étant prête à apporter des changements. Cette

---

<sup>79</sup>Cf. Annexe 23 (Rép17)

<sup>80</sup>Cf. Annexe 23 (Rép76)

résistance de la part des enseignants liée à la relation qu'ils entretiennent avec l'entreprise serait décrite par Soparnot comme une résistance identitaire. (2013/4 : 27).

Ainsi, nous notons également que les enseignants ne se sentent plus accompagnés dans le cadre de la labellisation, ni par la direction du centre en question ni par le CIEP. Il paraîtrait que le CIEP ne propose pas de journées sur le référentiel ou sur le label de manière globale pour les centres candidats au renouvellement. Les enseignants nous ont évoqué une formation sur le label à laquelle ils ont participé, toutefois la première labellisation a eu lieu en 2007. D'après notre expérience d'assistante de direction pédagogique et d'après nos observations, le CIEP jouerait un rôle d'accompagnateur mais seulement pour cette dernière dans le cadre de la préparation de la mission d'audit. Par ailleurs, aucun indicateur du référentiel ne s'adresse directement aux enseignants. Leur non implication pourrait donc se justifier, mais nous sommes consciente en dépit de tout qu'elle dépend du degré de motivation porté par la direction générale ainsi que pédagogique. Enfin, les enseignants reprochent au label d'universaliser les pratiques et de ne pas permettre à l'école de mettre en exergue sa pédagogie centrée sur l'oral. Nous développerons le besoin d'accompagnement un peu plus tard.

### **1.1.3. Apports du label**

En dépit des points négatifs relevés par les enseignants, nous trouvons intéressant d'aborder les apports qu'ils ont, parfois inconsciemment, évoqués lors de nos entretiens.

Premièrement, dans leurs discours, l'introduction du syllabus s'avère très négative pour les pratiques de classe, puisqu'il semble très contraignant et très limitant. Cependant, en développant leur propos, ils soulignent que, grâce à lui, ils ont appris à travailler de façon plus pointue sur une thématique ou sur un acte de parole. Le renouvellement du syllabus a également été synonyme du renouvellement de leurs supports pédagogiques, qu'ils utilisent dans la classe. Un enseignant avoue que « ça demande beaucoup de travail et ça peut créer une petite colère sur le moment [...] » mais que finalement « c'est bien, il en est assez content », car « il a renouvelé pas mal de trucs »<sup>81</sup>. Finalement, grâce au syllabus ils « cherchent de nouveaux documents », ils cherchent « à rafraîchir leurs données et leurs pratiques et à s'inscrire dans un présent »<sup>82</sup>. Il souligne aussi, tout en espérant y participer plus souvent, que des moments de mutualisation ont été organisés lors des réunions

---

<sup>81</sup>Cf. Annexe 23 (Rép89)

<sup>82</sup>Cf. Annexe 23 (Rép87)

pédagogiques. Enfin, la mise en place de la démarche qualité portée par le label, a aussi amené l'école à la mise en place du dispositif de l'évaluation formative. Bien qu'elle soit jugée inadéquate à la pédagogie de l'école centrée sur l'oral, elle permet, en effet, un meilleur suivi des apprenants et sert de moyen de communication entre enseignants.

En résumé, les enseignants interrogés ont un regard assez critique quant au label dû à une méconnaissance de sa fonction. Il paraît néanmoins intéressant de mettre en avant le fait que les indicateurs du label ont malgré tout apporté des actions et des pratiques, qui sans le label n'auraient peut-être pas eu leur place dans cette école. Enfin, nous considérons qu'il existe des pratiques, grâce à la mise en place de la *démarche labellisation*, qui permettent aux enseignants non permanents de reprendre leurs fonctions malgré le manque de communication avec les enseignants permanents. C'est par ailleurs ce qu'a tenté de démontrer la directrice pédagogique lors de notre entretien :

Je pense que c'est beaucoup plus simple avec le nouveau syllabus, ça a vraiment apporté une amélioration, du moins pour l'organisation du bureau et même pour les profs, alors ça se voit surtout avec les profs non permanents parce que ce sont eux, qui reprennent finalement les classes<sup>83</sup>.

#### 1.1.4. Label versus démarche qualité ?

Nous venons de voir ce que signifiait le label pour les enseignants et quels étaient, d'après eux, ses points positifs et négatifs. En revanche, en ce qui concerne la démarche qualité, il semblerait que parfois ce processus était plus difficile à définir que le processus de « la labellisation » lui-même. Voici un exemple :

La démarche, la démarche qualité, si tu veux pour moi, par contre là, mais dans les pratiques de classe des anciens, c'est tellement évident, c'est ce qu'on appelle la centration sur l'apprenant, c'est pas du tout la centration sur l'enseignant, c'est que toutes les approches vont être faites par une participation active, c'est donc de la grammaire action, c'est de la voilà, c'est de la stratégie permanente voilà ce que c'est la démarche qualité pour moi et c'est l'usage de documents authentiques, voilà, ça se réduirait à ça, mais y a tellement de choses bien sûr, des syllabus se renouveler, des sujets, des thèmes, des supports variés aussi, nos supports [...] <sup>84</sup>.

Il semble que l'enseignante tente de mettre en évidence une démarche qualité appliquée dans la classe alors que nous voudrions obtenir son avis au sujet de la structure de manière générale. Elle précise premièrement que la démarche qualité représente pour elle la

---

<sup>83</sup>Cf. Annexe 25 (Rép6)

<sup>84</sup>Cf. Annexe 24 (Rép17)

centration sur l'apprenant et non pas sur l'enseignant, or, si elle développe sa réponse, elle met en avant l'idée du renouvellement d'un syllabus, qui lui, dans l'absolu, s'adresse aux enseignants. Ainsi, nous avons l'impression que l'enseignante contredisait ses propos et que la notion de la démarche qualité ne lui était pas facile à définir. Nous tenons cependant à préciser que la définition de ce terme suscitait, malgré tout, moins de critiques négatives chez les personnes interrogées. Pour certains, la démarche qualité était synonyme d'une continuité et d'amélioration de la qualité de l'enseignement, parfois d'un travail collectif, pour d'autres, en revanche, elle résidait dans la centration sur l'apprenant et sur la satisfaction de celui-ci.

Enfin, d'après les réponses des enseignants, nous avons l'impression que la démarche qualité n'était pas directement liée au label, vu par eux comme une contrainte et que ses principes n'étaient pas partagés et pratiqués de la même façon au sein de la structure.

### ***1.2. Manque de motivation – reflet du besoin d'accompagnement et de la prise en considération***

Nous remarquons une certaine nostalgie des années passées dans les discours de nos interviewés. Les enseignants parlent souvent du passé et regrettent l'histoire du centre avec ses changements et ses évolutions qui ont mis fin à « un esprit très collégial »<sup>85</sup> qui dynamisait l'équipe d'enseignants. En effet, ceux-ci déplorent les cours de théâtre, les expositions, les formations, les journées sur la presse et sur la francophonie, qui aujourd'hui, n'ont plus lieu à l'école. Ils ne se sentent pas à l'aise avec le fait que depuis quelques années une grande place ait été accordée à une méthode traditionnelle à raison de trois ateliers d'écrit / grammaire par semaine. On pourrait en déduire que cela contribuerait aussi à la disparition de l'esprit collaboratif au sein de cette structure.

En effet, les enseignants se disent n'être motivés que dans leurs classes, en justifiant leurs propos par un engagement dans d'autres structures :

Nous, entre collègues, nous, on est dans notre monde, on prépare nos classes, on est dans nos préparations, on n'a pas besoin d'en rajouter, on voit jamais ce qui se passe trop chez les gens, on est fatigués, parce qu'on a 35 heures de cours, en ce qui me concerne, hebdomadaires, donc voilà entre ici et ailleurs, on travaille beaucoup<sup>86</sup>.

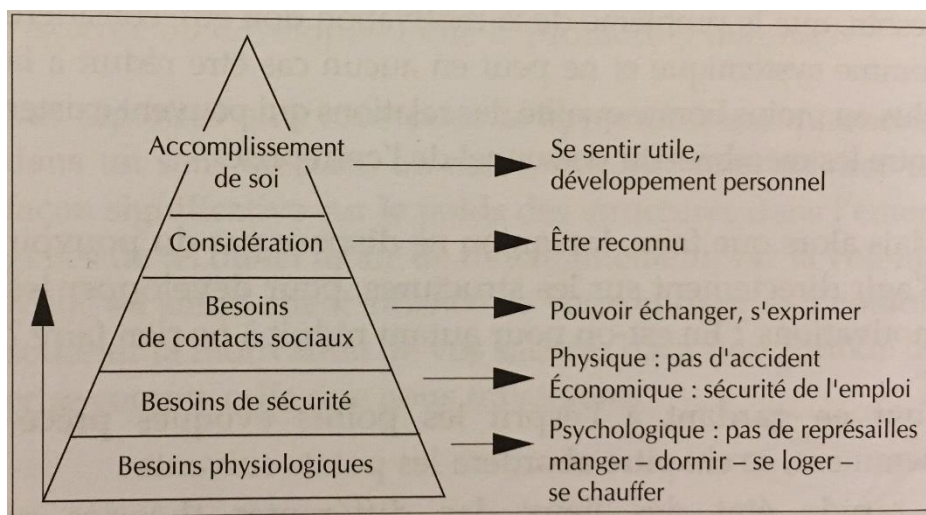
---

<sup>85</sup>Cf. Annexe 23 (Rép16)

<sup>86</sup>Cf. Annexe 24 (Rép33)

Nous voyons ici un « on » collectif qui s’immisce dans le discours de cette enseignante. Elle évoque ainsi l’ambiance générale et la relation que les enseignants entretiennent entre eux. En effet, les enseignants n’ont pas beaucoup de temps pour des échanges. Ils fêtent individuellement dans leurs classes ce qu’ils fêtaient avant ensemble à l’école. Pour illustrer nos propos, une enseignante ajoute « ne pas savoir qui continue à fêter » par exemple la semaine de la francophonie, mais dit « continuer à le faire individuellement » ou bien « laisser des photocopies dans la salle de profs » en disant que « les anciens savent à quoi ça fait allusion »<sup>87</sup>. Nous relevons donc de ce discours que les enseignants non permanents ne sont pas intégrés dans « l’équipe pédagogique » de cette école et qu’ils ne communiquent pas beaucoup avec les enseignants permanents. De plus, il semblerait que les enseignants permanents eux non plus ne communiquent pas beaucoup entre eux. En revanche, ce qui motive le plus les enseignants que nous avons interrogés, ce sont en effet *la liberté et l’autonomie* dont ils jouissent (malgré le syllabus) dans leurs classes. Pour eux, « travailler sans avoir de contraintes, de petit chef, qui les embête et qui leur dit ce qu’ils doivent faire est le plus important » et est effectivement « peut-être une raison principale pour laquelle ils sont encore là »<sup>88</sup>.

En effet, il existe différentes théories en matière de motivation. La pyramide des besoins (figure 8) de Maslow montre qu’il faut d’abord satisfaire ses besoins physiologiques et de sécurité, pour assouvir les besoins d’accomplissement de soi et de considération.



<sup>87</sup>Cf. Annexe 24 (Rép6)

<sup>88</sup>Cf. Annexe 26 (Rép50)

Figure 8 : Pyramide des besoins de Maslow (1940)<sup>89</sup>

D'après Diridollou (2004 : 153), il est ainsi « inutile d'attendre qu'un collaborateur soit vraiment impliqué dans son travail, si ses besoins physiologiques et ses besoins de sécurité le laissent insatisfaits ». Herzberg (dans Diridollou, 2004 : 154), de son côté, oppose les « facteurs d'hygiène, de vie et d'ambiance » aux « facteurs de motivation ». D'après lui, les facteurs d'hygiène, de vie et d'ambiance regroupent « les conditions de travail, la sécurité de l'emploi et le salaire » et seraient des facteurs extrinsèques. Leur satisfaction permettrait d'éviter le manque de motivation. En revanche, les facteurs de motivation seraient des facteurs intrinsèques et développeraient la satisfaction au travail. Sous ce nom il regroupe donc « les responsabilités, la considération, la promotion, les possibilités de développement personnel, l'information, l'autonomie ». Selon lui, il ne faut pas confondre la satisfaction d'un besoin et la motivation. Ainsi, satisfaire les facteurs d'hygiène ne peut pas motiver un individu. Diridollou (2004 : 154) soutient que « la motivation précède donc la satisfaction et lui donne sa raison d'être ».

### ***1.3. Aspect commercial***

Enfin, les enseignants évoquent beaucoup l'aspect commercial de l'école. Ils disent comprendre qu'elle repose sur deux impératifs (commercial et pédagogique) et être ainsi conscients du fait que, dans une école de langues privée, il s'agirait de répondre aux besoins des apprenants-clients mais qu'il leur semble, malgré tout, important que leur « avis ait un minimum de poids dans la balance »<sup>90</sup> en ce qui concerne l'aspect pédagogique. Nous avons ainsi compris que les enseignants avaient réellement besoin d'être pris en compte dans la prise de décisions, d'être reconnus et qu'ils avaient besoin de se sentir utiles pour pouvoir pleinement s'impliquer dans les tâches, qui leur sont confiés et dans le processus d'amélioration continue que suppose la labellisation. En effet, d'après leurs réponses il semblerait que peu voire aucune stratégie de motivation ne leur a été proposée au cours de dernières années. Dans un passé récent, ils n'ont pas bénéficié de formations pouvant leur permettre d'actualiser leurs pratiques, mais ils évoquent l'existence d'un plan de formations (E7), qui leur a été communiqué lors de réunions pédagogiques. Ils parlent souvent de

---

<sup>89</sup>Cette figurée a été tirée de l'ouvrage intitulé « Manager son équipe au quotidien » de B. Diridollou, 2004 : 150.

<sup>90</sup>Cf. Annexe 23 (Rép20)

« l'usure »<sup>91</sup> et ne se sentent plus à l'aise pour proposer des suggestions d'améliorations. Cette notion de l'usure s'étend, dans les discours, sur le type de management de l'école. En effet, il s'agirait d'un management plutôt de type traditionnel d'après les réponses des interviewés, où toutes les décisions sont prises au niveau de la direction générale et pédagogique. L'assistante pédagogique et administrative (anciennement enseignante), nous a détaillé ses propos :

Alors, on se sent quand même utile par rapport aux formateurs, par rapport aux stagiaires que nous avons etc., oui on se sent utiles, mais dans le système lui-même, si le système lui-même ne change pas, on va pas pouvoir le changer, on est différents acteurs et les différents acteurs ne sont pas pris en considération dans une situation qui est très complexe, c'est complexe, mais on se sent pas pris en considération comme cela devrait se faire<sup>92</sup>.

Pour comprendre le motif de cette réponse, nous avons allégué une citation d'Ernst et Clignet (1996 : 77), qui soutiennent que : « les indicateurs de la qualité de l'enseignement reflétaient l'assimilation de la notion d'école à celle d'usine ou d'entreprise ». Les répondants étaient d'accord avec cette constatation, mais appuyaient leurs propos de différentes façons. L'assistante pédagogique et administrative a avancé que, selon elle, il ne s'agissait pas d' :

Apporter une réponse manichéenne, noir ou blanc, c'est-à-dire que la pédagogie ou que la rentabilité, il faut comprendre quels sont les enjeux pour que ça puisse fonctionner, il faut comprendre que c'est une combinaison de ces deux facteurs. Une école de langues, en tout cas privée ne pourra pas fonctionner sans la rentabilité donc ça c'est un objectif qui est omniprésent<sup>93</sup>.

En revanche, une enseignante nous a révélé que, pour elle, cela était positif, puisque ça revenait à ne pas suivre une méthode, mais à « produire ses propres contenus » tout en se permettant « d'assumer sa classe »<sup>94</sup>. Les deux autres enseignants que nous avons interrogés ont soutenu qu'au vu des changements qui ont eu lieu à l'école, l'école a perdu en termes de qualité et que cette phrase-là pourrait expliquer cette perte. La qualité étant définie, au-delà de l'excellence et compétences des enseignants en tant que synonyme d'originalité, de progression chez les apprenants, d'offre de cours permettant à ces derniers de « prendre en charge leur apprentissage » et d'évoluer ainsi « d'un point de vue phonétique, d'un point de

---

<sup>91</sup>Cf. Annexe 27 (Rép30)

<sup>92</sup>Cf. Annexe 27 (Rép30)

<sup>93</sup>Cf. Annexe 27 (Rép19)

<sup>94</sup>Cf. Annexe 24 (Rép26)



vue prise de parole, d'un point de vue position du corps »<sup>95</sup>. Pour les enseignants interrogés, les cours de théâtre reflétaient la qualité de l'enseignement, puisqu'ils permettaient de « se placer différemment face à leur apprentissage »<sup>96</sup>. Cependant, cette définition n'a pas été traitée de manière homogène selon les réponses des enseignants interrogés. Un enseignant a avoué qu'en parlant de la qualité, il pensait immédiatement à l'hétérogénéité et qu'il trouvait qu'un « établissement comme un autre ne devrait pas mettre en place des cours hétérogènes »<sup>97</sup>, puisque pour lui ça signifiait « se moquer du client dans une démarche commerciale pure et dure »<sup>98</sup>, puisqu'il faudrait prendre en considération les besoins de tous les apprenants-clients. Pour une autre personne interrogée, l'hétérogénéité ne posait pas de problème lors d'un cours de langue.

#### ***1.4. Aspect financier***

Enfin, l'aspect financier a été peut-être le plus souvent évoqué lors des entretiens. Pour les acteurs interviewés, le respect de l'humain et de son travail serait synonyme d'une reconnaissance financière. Les enseignants avouent ne se sentir pas assez « respectés » au niveau financier et refusent pour cela d'effectuer des tâches complémentaires dans le cadre de la labellisation. Nous avons vu que le salaire faisait partie des facteurs d'hygiène de vie et d'ambiance selon Herzberg. En faisant référence aux paroles de nos enquêtés il nous paraît important d'ajouter les propos de Diridollou (2004 : 154, 155), qui souligne que « ce n'est pas le salaire, en lui-même, qui est satisfaisant, mais bien plus le rapport que le salarié peut faire entre ce qu'il apporte et ce qu'il reçoit, ce que ses efforts méritent à ses yeux et ce qu'il obtient en retour ».

In fine, nous pourrions peut-être conclure que les enseignants ne se sentent pas impliqués dans la démarche qualité de cette école. En effet, ils n'associent pas directement le terme de la labellisation au terme de la démarche qualité. Ne connaissant ni les indicateurs ni la fonction du label, ils se sentent menacés et pas accompagnés dans leur travail. Ils ne sont plus motivés au niveau « macro » de l'entreprise, ce qui se reflète dans la vie quotidienne de cette dernière où le manque de communication fait que les enseignants

---

<sup>95</sup>Cf. Annexe 23 (Rép13)

<sup>96</sup>Cf. Annexe 23 (Rép13)

<sup>97</sup>Cf. Annexe 23 (Rép10)

<sup>98</sup>Cf. Annexe 23 (Rép10)

n'échangent plus sur leurs pratiques et ne contribuent plus au partage d'une culture qualité propre à l'ensemble de l'équipe.

## **2.1. Résultats du questionnaire**

Selon les réponses que nous avons obtenues dans le cadre de notre questionnaire, l'équipe X serait relativement jeune, puisque 67% soit 10 répondants sur 15<sup>99</sup> exercent dans le cadre de cette école depuis environ un an et demi. Les 10 répondants exercent dans le cadre de l'enseignement (permanent – 3 personnes et non permanent – 9 personnes), de la coordination pédagogique (1 personne) ainsi que dans le cadre du service comptabilité (2 personnes).

### **2.1.1. Communication, implication / motivation**

Il ressort de notre enquête que 62% soit 8 personnes sur 13 intervenantes ont été informées du renouvellement du label Qualité FLE, ce qui veut, malgré tout, dire qu'à un mois avant l'audit 5 collaborateurs n'en ont pas été informés. Aussi, 85% disent ne pas avoir été informés de la politique qualité de l'école X et 92% avouent ne pas avoir été informés de la stratégie qualité de l'école X. Seulement une personne, attachée à la coordination pédagogique, indique avoir été informée de la stratégie et politique qualité de cette école. Selon certains enquêtés leur non-implication résiderait dans leur ancienneté d'exercice dans le cadre de cette école.

Par ailleurs, nous retrouvons le même pourcentage des enquêtés soit 67%<sup>100</sup>, qui avouent ne pas être officiellement impliqués dans le processus du renouvellement du label Qualité FLE. Toutefois, notons une implication personnelle lors de certaines tâches, et pour appuyer nos propos nous citons un des répondants :

Je me sens impliquée en tant que professeur, même si je ne suis pas professeur permanent. La qualité me semble primordiale à titre personnel, mais aussi pour mes élèves. C'est aussi important pour moi de travailler dans une école qui est reconnue<sup>101</sup>.

---

<sup>99</sup>Nous avons inclus les deux personnes n'ayant pas participé au questionnaire mais ayant justifié leurs réponses, puisque nos échanges nous ont permis de savoir depuis combien de temps elles intervenaient dans le cadre de cette école.

<sup>100</sup>Sur l'ensemble des 15 personnes, puisque les deux personnes nous ayant expliqué qu'elles ne se sentaient pas impliquées.

<sup>101</sup>Cette réponse et toutes les autres citées dans le cadre de l'analyse des questionnaires, proviennent du questionnaire auquel ont répondu les enseignants.

Ainsi, il nous paraît important de faire le parallèle entre cette réponse-là et la motivation des répondants, qui semble être assez forte puisque 77% des répondants<sup>102</sup> disent être motivés, bien que la majorité, car 10 sur 13 personnes soit 77%, avoue qu'aucune stratégie de motivation ne lui a été proposée. Seulement une personne, impliquée dans la coordination pédagogique a spontanément avoué que le label était pour elle « une source de motivation » et qu'il redonnait du sens aux actions. Pour ce qui est des autres réponses, il s'agirait plutôt, comme dans le cas de nos entretiens avec les enseignants permanents, d'une motivation individuelle, parfois purement financière selon les enquêtés.

### **2.1.2. Audit**

Peu des personnes enquêtées ont défini l'audit (question 7) comme un aspect négatif contrairement aux avis que nous avons récoltés lors de nos entretiens avec les enseignants permanents. En effet, pour les personnes ayant participé au questionnaire, il s'agirait d'une « vérification que les pratiques répondent aux critères de qualité définis par l'organisme auditeur du "label qualité FLE" » ou d'un aspect « nécessaire pour garantir la qualité et gagner/ fidéliser les étudiants ». Pour d'autres encore c'est « un état des lieux des activités exercées et des moyens pour y arriver ». Selon ces personnes-là, « l'audit est la garantie d'une certaine qualité de l'école. Il oblige l'école à se renouveler et s'améliorer si sa préparation est effectuée sérieusement. C'est plutôt positif. ». Une personne a aussi mis l'accent sur l'aspect laborieux et administratif de l'audit en disant qu'il s'agirait d'une « tâche laborieuse mais nécessaire impliquant beaucoup de "paperasse" ».

### **2.1.3. Démarche qualité**

En ce qui concerne notre question concernant la définition de la démarche qualité sur l'exemple de l'école X, 7 répondants soit 54% n'y ont pas répondu. Les 5 autres personnes ont mis en avant le fait que son objectif était d'améliorer la performance de l'école pour satisfaire le client qui « permet de mesurer la qualité de l'école » et qu'il s'agissait « d'un point de vue pédagogique, d'avoir des professeurs compétents et des cours à la hauteur des espérances. ».

### **2.1.4. Equipe pédagogique**

Selon les enquêtés, pour qu'il y ait une équipe pédagogique, il faudrait « un travail en commun, partage d'idées, de difficultés » et sur une « culture commune », qui permettrait « d'envisager la pédagogie de la même manière ». Elle se composerait donc de « plusieurs

---

<sup>102</sup>Sur l'ensemble des 13 personnes que nous avons interrogées. Nous avons exclu de ce pourcentage les personnes ayant justifié leur refus de participation, puisque leur justification ne traitait pas de ce sujet.

acteurs travaillant ensemble au bon déroulement du projet pédagogique, qui n'auraient pas tous le même rôle et qui n'interviendraient pas tous sur les mêmes points ni au même instant ». Le rôle de l'équipe pédagogique consisterait à « donner un cadre pour harmoniser les pratiques des enseignants » mais aussi à « soutenir et accompagner les enseignants » et leur permettre « d'exprimer leurs idées et en tenir compte ». Trois personnes avouent ne pas sentir « la notion d'équipe » au sein de cette école. Elles ajoutent que pour renforcer le sentiment d'équipe et permettre à tous les professeurs de se connaître « il serait bon de faire occasionnellement des fêtes, par exemple à la fin de l'année ».

#### **2.1.5. Points d'amélioration**

A la lumière des réponses de nos participants, le point fort de cette école résiderait encore une fois dans la liberté pédagogique qu'elle offre aux enseignants, dans sa localisation, ses locaux et les compétences de ses enseignants. Mis à part les aspects techniques à améliorer (par exemple fournir un vidéoprojecteur et renouveler le matériel pédagogique), les enquêtés ont mis davantage l'accent sur la volonté de l'amélioration de la communication au sein de l'école. En effet, 5 personnes sur 8, soit 63%, qui ont répondu à la question concernant les points à améliorer, auraient souhaité que l'on renforce davantage la communication tant au niveau des objectifs pédagogiques, qu'au niveau des échanges entre les enseignants. Cette volonté va jusqu'à la proposition d'organisation des « tables rondes », qui n'ont pas lieu au sein de l'école. Par ailleurs, les enseignants trouvent que les niveaux de classes sont trop hétérogènes et qu'ils disposent de peu de « visibilité » en ce qui concerne les niveaux à assurer, la continuité et la progression. Un enseignant souligne aussi que l'école dispose de bases pédagogiques, mais qui « gagneraient à être complétées ». Dans cette optique, une autre personne précise aussi qu'elle « aurait misé sur la compétence et la qualité humaine » et qu'elle « aurait favorisé la création pédagogique ». D'autres participants ajoutent qu'ils « auraient amélioré l'organisation entière de la société en optant pour « un autre style de management » ».

Pour finir, nous pourrions dire que les réponses des enquêtes complètent nos entretiens. La mise en place de ce mode d'enquête nous a permis d'atteindre un plus grand nombre d'avis ainsi que de voir que, contrairement aux enseignants permanents de longue ancienneté à l'école X, notre échantillon d'enseignants non permanents était relativement représentatif pour que nous puissions dire qu'ils paraissent plus motivés malgré le manque de stratégies de motivation de la part de l'école. La motivation des enseignants non permanents et leurs propositions d'améliorations pourraient constituer un levier intéressant

pour la constitution d'une équipe pédagogique allant dans le sens qu'ils décrivent. Il serait avantageux pour cette école de mettre en place une politique de communication par exemple au moyen d'une lettre d'information envoyée chaque mois à tous les intervenants afin de les tenir informés et de les impliquer dans les projets pédagogiques.

### **3.1. *Entretien avec la directrice pédagogique***

L'entretien que nous avons mené avec la direction pédagogique nous a permis de comprendre quelle place occupait le label à l'école X et quel était son apport dans le cadre de cette structure. Aussi, au travers de cet entretien, nous avons voulu comprendre si le label Qualité FLE facilitait la gestion de l'équipe X et si des stratégies spécifiques étaient mises en œuvre par la direction afin de faire adhérer cette dernière au processus de la labellisation.

#### **3.1.1. Rôle de la direction pédagogique dans le cadre de la labellisation**

La directrice pédagogique, exerçant dans cette école depuis deux ans et demi, tient aussi le rôle de responsable qualité dans le cadre de cette structure. Elle est principalement chargée de la partie pédagogique, à savoir les critères E et F. Son rôle a dès le début consisté à réfléchir aux actions correctives et améliorations qu'elle pourrait apporter aux critères problématiques au vu du fonctionnement de l'école X.

#### **3.1.2. Rôle du label selon la directrice pédagogique**

Selon la directrice pédagogique, le label Qualité FLE joue un grand rôle au sein de l'école X. Contrairement aux avis des enseignants que nous avons interrogés, elle précise que le label « est une contrainte complètement nécessaire »<sup>103</sup> sans laquelle un centre n'aurait pas la possibilité de s'inscrire dans un fonctionnement correct. En effet, pour elle, le label et son référentiel sont « une base de travail »<sup>104</sup> et ont permis « d'apporter un peu plus de clarté dans l'organisation »<sup>105</sup> de la structure. Selon elle, le syllabus, vu de manière critique par les enseignants, a permis de structurer le fonctionnement pédagogique de l'école au niveau du suivi de cours. Elle ajoute que le syllabus est bénéfique pour les apprenants, puisqu'il leur permet de prendre conscience de leurs progrès et pour les enseignants non permanents, qui reprennent les classes, et qui grâce à cela savent comment garantir un cours de qualité tout en gardant une continuité et progression du contenu.

---

<sup>103</sup>Cf. Annexe 25 (Rép25)

<sup>104</sup>Cf. Annexe 25 (Rép7)

<sup>105</sup>Cf. Annexe 25 (Rép6)

### **3.1.3. Apports majeurs du label**

Le label a permis de mettre en place un suivi et une cohérence/cohésion dans l'enseignement / apprentissage à l'école X. Il y a introduit une réflexion et a développé l'esprit d'une amélioration constante. La directrice pédagogique a évoqué ses apports au niveau des ateliers et d'individualisation du parcours des apprenants-clients à travers la mise en place de l'évaluation. En effet, les critiques revenant souvent dans les questionnaires de satisfaction ont été prises en compte et leur analyse a permis d'introduire des ateliers « thématiques », qui ont fait que les cours sont moins répétitifs. La pratique de l'évaluation formative a permis de suivre la progression des apprenants et est en même temps devenue un moyen de communication entre enseignants. Enfin, selon la directrice pédagogique le label est porteur d'une démarche qualité et pourrait être un des outils de management. Selon elle la démarche qualité consisterait en un travail collectif ayant comme principe une amélioration, réflexion et évaluation de manière constante. Nous allons nous appuyer sur ses propos :

Être dans une démarche qualité c'est être toujours dans une évaluation de ce que l'équipe fait collectivement, dans des axes, dans des mesures correctives, dans un bilan de ces mesures correctives, et de reréfléchir encore à l'améliorer, en fait c'est d'être dans une amélioration constante<sup>106</sup>.

Enfin, avant d'adopter la démarche qualité en tant qu'outil de management il est nécessaire, selon elle, de « réussir à avoir une adhésion de son équipe »<sup>107</sup>.

### **3.1.4. Limites du label**

Une des limites du label citée par la direction pédagogique a été l'inadéquation de certains indicateurs du référentiel avec le fonctionnement de la structure. En effet, elle précise qu'il est impossible à l'école de garantir un suivi et des remédiations de manière constante à ses apprenants-clients, puisque la plupart des apprenants ne restent qu'une ou deux semaines à l'école et s'ils y restent plus de temps, chaque (deux) semaine(s) ils changent de professeurs, puisque tel est le fonctionnement de l'école. Il paraîtrait que les exigences du label ne prennent pas en compte les différents types de publics qu'un centre peut accueillir. Enfin, pour répondre aux critères du label, en plus de l'évaluation formative, l'école met en place un suivi au cas par cas. Chaque lundi, une visite de l'école est organisée

---

<sup>106</sup>Cf. Annexe 25 (Rép17)

<sup>107</sup>Cf. Annexe 25 (Rép23)

par la direction pédagogique et les apprenants-clients sont informés de sa disponibilité ainsi que de celle du bureau pédagogique dans le cas où ils auraient rencontré le moindre souci.

Enfin, selon elle « le label est à double tranchant, c'est-à-dire qu'il est pratique »<sup>108</sup> car il permet de montrer à son équipe sa valeur et ses points positifs, ce qu'il apporte et pour eux et pour ses étudiants, mais qu'il est en même temps très compliqué de faire adhérer toute équipe à ce processus. Nous développerons ce point un peu plus tard.

### **3.1.5. Divergence des points de vue – essai d'explication**

Il nous semble important de faire le point sur l'hétérogénéité des points de vue, que nous avons récoltée au sujet du label dans une même structure. Cette divergence est justifiée avec les propos suivants avancés par la direction pédagogique :

Pour moi, c'est quelque chose, qui est vraiment une base de travail je pense que ce n'est pas forcément quelque chose qui a été vu de cette manière-là par l'ensemble de l'équipe, ce n'était pas forcément communiqué de cette manière-là non plus [...]<sup>109</sup>.

Ainsi, il paraît donc évident que les avis ne sont pas les mêmes si les mêmes objectifs ne sont pas communiqués à l'ensemble des acteurs de la structure.

Par ailleurs, il semblerait que la directrice pédagogique ait du mal à nous définir la politique et stratégie qualité de cette école. Elle précise néanmoins que la labellisation fait partie de la stratégie « générale » de l'école, puisqu'il s'agirait de s'inscrire dans ses principes. Voici ses propos :

Je ne sais pas si on est sur une politique qualité ou stratégie qualité à proprement parler, on est sur une politique qui est un peu différente, qui est une politique de satisfaction du client, mais pas forcément dans la qualité, donc du coup, je ne saurais pas quoi dire sur quelle est la stratégie à proprement parler de l'école. Je pense que la stratégie, c'est vraiment de rentrer dans les clous de la labellisation, mais de garder surtout à l'esprit qu'on est dans une école privée, avec une satisfaction quotidienne du client-étudiant<sup>110</sup>.

Enfin, nous en concluons que la démarche qualité est un des outils de gestion de cette structure mais qu'il n'a pas d'objectifs spécifiques définis derrière cette démarche, qui auraient été pu communiqués à l'ensemble de l'équipe. Ainsi, le manque de communication fait que ses acteurs ne tiennent pas les mêmes positions ni vis-à-vis du label ni vis-à-vis de ses apports.

---

<sup>108</sup>Cf. Annexe 25 (Rép12)

<sup>109</sup>Cf. Annexe 25 (Rép7)

<sup>110</sup>Cf. Annexe 25 (Rép20)

### **3.2. Difficultés d'adhésion de tous les acteurs au processus de la labellisation**

La responsable qualité de cette école est donc consciente du fait que l'ensemble de l'équipe pédagogique (l'équipe étant constituée, d'après elle, du personnel engagé dans le bureau pédagogique et des enseignants) ne considèrent pas le label de la même manière. En effet, elle nous avoue qu'il est difficile de faire adhérer toute l'équipe dans le projet de la labellisation. Outre le manque de communication que nous avons relevé, la directrice pédagogique nous a fait part d'autres difficultés :

#### **3.2.1. Statut des enseignants / le fonctionnement de l'école**

Premièrement, la difficulté de faire impliquer toute l'équipe au processus de la labellisation résiderait dans la façon dont fonctionne l'école puis dans le statut que les enseignants y entretiennent. En effet, beaucoup d'enseignants exercent en qualité de formateurs occasionnels. Comme le nom du statut l'indique, ils y sont présents de manière sporadique, parfois 10h ou 20h par mois. Selon la personne interrogée, leur statut ne leur permettrait pas de tisser de liens avec l'école et de même ne les impliquerait pas pleinement dans la vie et culture d'entreprise. Enfin, ils n'ont pas de temps dédié à la participation aux projets ou à la coordination. Pour les impliquer dans ce projet, la directrice devrait leur demander de s'y pencher dans le cadre de leur temps personnel, ce qui n'est pas facile, puisque nombre d'entre eux sont engagés dans d'autres structures. Par ailleurs, sans la possibilité de rémunération, les enseignants ne se voient pas motivés pour un tel « sacrifice ». Ainsi, la directrice pédagogique trouve qu'« il est beaucoup plus facile d'impliquer une personne engagée dans le bureau pédagogique de manière quotidienne » cela faisant partie de ses tâches. Nous allons appuyer nos propos sur sa réponse :

Après c'est aussi compliqué, puisque c'est aussi plus simple pour les personnes qui sont directement au bureau, qui sont là au quotidien de réfléchir là-dessus, que des personnes qui vont venir de temps en temps et qui ont pas forcément un lien, que ce soit des profs permanents ou des non permanents, mais c'est pas toujours évident quand tu as quelqu'un qui a, je sais pas, 20 heures par mois, de lui demander : « y a qqch qui va pas, réfléchis donc à la situation et vient me retrouver dans 3 semaines » donc c'est pour ça qu'il y a un déséquilibre mais c'est parce qu'on est aussi sur ce fonctionnement, avec beaucoup d'occasionnels, on a peu de permanents aussi, donc forcément l'équipe permanente est pas hyper motivée, ok d'accord, c'est pas grave, enfin c'est pas grave, on fait avec, l'équipe occasionnelle l'est plus mais en même temps ce sont des occasionnels, donc à partir de là c'est un peu compliqué de revoir la politique de l'école et de revoir la pédagogie de l'école, de laquelle



ils font pas partie, enfin, dans laquelle ils sont pas sur une année complète mais ils sont là 3 mois 1 mois et voilà<sup>111</sup>.

### **3.2.2. Aspect budgétaire**

Nous avons vu que les enseignants évoquaient de manière récurrente l'aspect financier, qui pour eux était synonyme de la reconnaissance de leur travail. En effet, cet aspect a été aussi présent dans le discours de la directrice pédagogique, qui consciente de l'impossibilité de proposer à son personnel une rémunération proportionnelle aux tâches effectuées, fait en sorte que les enseignants soient impliqués dans la labellisation au moins de façon minimale. Sa stratégie consiste à faire en sorte que les enseignants n'aient pas à consacrer leur temps personnel pour réaliser les tâches qui sont propres à l'école. Elle essaie d'organiser par exemple des temps d'échanges dans le cadre de réunions pédagogiques et prend comme exemple l'évolution du syllabus afin de nous expliquer sa stratégie :

Ça a été aussi pensé pour qu'ils n'aient pas plus de travail, c'est-à-dire cocher des cases, c'était pour éviter de toute façon qu'on ait une barrière face à une nouveauté en fait, de leur dire, attendez ça va être hyper simple, vous allez plus écrire des comptes rendus, vous allez cocher des cases, ok ça va, on va vous impliquer un petit peu, autant que possible, mais en fait, n'y a pas la contrepartie de « on va vous demander votre temps personnel ». Ça c'était, je pense que c'était la contrainte du bureau chez nous pour faire au final accepter certaines choses<sup>112</sup>.

### **3.2.3. Equipe réticente aux changements et son manque de motivation**

Dans son discours, la directrice pédagogique souligne qu'il est difficile de faire adhérer son équipe au processus de labellisation, puisqu'il s'agirait « d'une équipe qui n'a plus envie ». Elle nous explique également qu'il s'agirait d'« un problème et de communication et des problèmes qui sont plus anciens que ça, qui font que là c'est très difficile en fait de mettre de nouvelles choses en place »<sup>113</sup>. Ainsi, les enseignants n'étant ni impliqués ni motivés, « les décisions sont plutôt impulsées par le bureau pédagogique en ce qui concerne l'aspect pédagogique »<sup>114</sup>.

---

<sup>111</sup>Cf. Annexe 25 (Rép19)

<sup>112</sup>Cf. Annexe 25 (Rép11)

<sup>113</sup>Cf. Annexe 25 (Rép8)

<sup>114</sup>Cf. Annexe 25 (Rép18)

#### **4.1. Structure à organisation hiérarchique**

Etant donné que les décisions sont impulsées par la direction pédagogique, nous pourrions en effet en conclure qu'il s'agirait d'une entreprise, fonctionnant sur le :

Mode taylorien, au discours moderne mais à une organisation archaïque où les décisions sont prises en haut, l'information est essentiellement descendante ; les idées neuves, les désaccords, les oppositions ne sont que difficilement exprimables et peu entendus (Diridollou, 2004 : 11)

Nous considérons que ce mode d'organisation de la structure pourrait être en effet une des causes de la non-implication de la part du personnel. La direction se considérant « la seule à pouvoir agir sur l'entreprise » (Diridollou, 2004 : 12) éloigne ses acteurs du terrain et contribue à leur démotivation et désengagement puisque ces derniers ne voient plus de sens dans leurs actions, ne se sentent pas pris en compte et n'ont pas envie de contribuer à l'amélioration de l'entreprise. Ainsi, nous aurions pu dire que la direction tant générale que pédagogique n'accorde pas beaucoup d'importance au label, or notre analyse démontre bien qu'il y joue le rôle de *ligne directrice* sur la base de laquelle cette structure fonctionne. En effet, il s'agirait d'un problème de communication / d'implication ou/et de la reconnaissance de l'ensemble des acteurs. Diridollou (2004 : 35) souligne que : « accepter de partager le pouvoir est le fondement du développement de l'innovation, de la réactivité et de la flexibilité » d'une entreprise et que « la pérennité et le développement de l'entreprise en sont les résultats ». C'est, en effet, dans ce contexte qu'il s'agirait d'adapter la démarche qualité comme outil permettant de rendre les acteurs actifs et de mettre l'accent sur leur participation dans la prise de décisions tout en pérennisant une culture qualité et en déployant le potentiel de l'entreprise.

En conclusion, les résultats des entretiens et des questionnaires que nous avons mis en place nous ont permis non seulement de confirmer les hypothèses que nous avons avancées au départ, mais aussi de comprendre l'importance de la communication au sein d'une structure ainsi que d'appréhender le rôle qu'elle joue au quotidien. Ce travail bien que long et chronophage, s'est avéré très intéressant et enrichissant, dans la mesure où nous avons pu confronter les points de vue de différents acteurs sur la labellisation. Enfin, les échanges que nous avons menés dans le cadre de notre récolte des données ont permis de prendre du recul sur le sujet, de le redécouvrir en pratique et d'en appréhender véritablement les enjeux. A ce titre, nous présenterons dans le chapitre suivant quelques suggestions d'améliorations de la démarche qualité entreprise par l'école X.

## **Chapitre 2 : Accompagner au changement en repensant son management et en en faisant un levier de participation**

Au vu du fonctionnement de l'école et de l'ancienneté de nos enquêtés, nous pourrions proposer premièrement de repenser les étapes de sa démarche qualité et d'en faire un outil de gestion du quotidien. En effet, il semblerait que l'on pourrait intervenir à différents niveaux afin d'améliorer le management d'une entreprise. Ardouin (2010 : 26, 27) distingue trois niveaux d'intervention dans une entreprise : le niveau stratégique, le niveau de la formation et des systèmes d'information et le niveau pédagogique. Le niveau stratégique est piloté par le maître d'ouvrage (la direction générale ou Ressources Humaines). Il correspond à la prise des décisions et à la définition d'une politique / stratégie de l'entreprise à long terme. Ardouin établit aussi une typologie d'acteurs externes (Etat, régions, branches professionnelles, OPCA...) et internes (comité d'entreprise et direction administratives et/ou fonctionnelles) intervenants à ce niveau-là. Au niveau des systèmes d'informations, c'est le maître d'œuvre qui coordonne les projets de formation en coopération avec des collaborateurs et assistants. Il(s) est(sont) chargé(s) de la mise en œuvre de l'ensemble, du pilotage et de la régulation. Le maître d'œuvre a aussi pour fonction de recruter des intervenants externes (organismes de formation) et internes (personnels salariés, public-cible, responsables, cadres). Le troisième niveau, le niveau pédagogique, concerne le choix de formateurs, de supports et de contenus ainsi que la mise en œuvre des méthodes précédemment établies. Le personnel qui pilote à ce niveau sont les formateurs, qui se retrouvent aussi au niveau des acteurs externes. Les intervenants internes sont les apprenants et les stagiaires. Ardouin considère ainsi qu'une formation aboutie est celle dans laquelle les apprenants sont la cible de la formation mais aussi les acteurs. Selon lui, « l'ingénierie est avant tout un processus qui [...] prend en compte le maximum d'éléments pertinents d'un système » (2010 : 29). Il s'agirait en effet, de penser l'ensemble de la structure comme un système, qui vise à atteindre le même objectif, préalablement défini par la direction.

### ***2.1. Dynamiser le corps social***

Afin d'impliquer davantage son personnel dans le processus de la démarche Qualité X, il pourrait d'abord être souhaitable que la direction (pédagogique) renforce l'accompagnement de ses collaborateurs au changement. Ainsi, on pourrait opter pour la méthode de dynamisation (soit démogestion), qui a été créée en 1983 par Michon et Stern. Cette méthode aurait pour objectif principal d'inciter le changement et (non pas de l'imposer) en faisant du corps social « un acteur dans le changement ». (Stern et Schoettl,

2017 : 169). Dans sa conception « la réalité de l'entreprise et prise en compte et la transparence de l'information est totale. » (ibid.). Enfin, « le style de management participatif est essentiel » (ibid.). Ce processus permet de gouverner trois types de changement à savoir « le changement des comportements », « le changement de politique de l'entreprise » ainsi que « le changement des messages » au sein d'une structure (ibid.). Ainsi, Stern et Schoettl (2017 : 168) établissent un schéma permettant de rendre compte des étapes nécessaires à la conduite du changement.

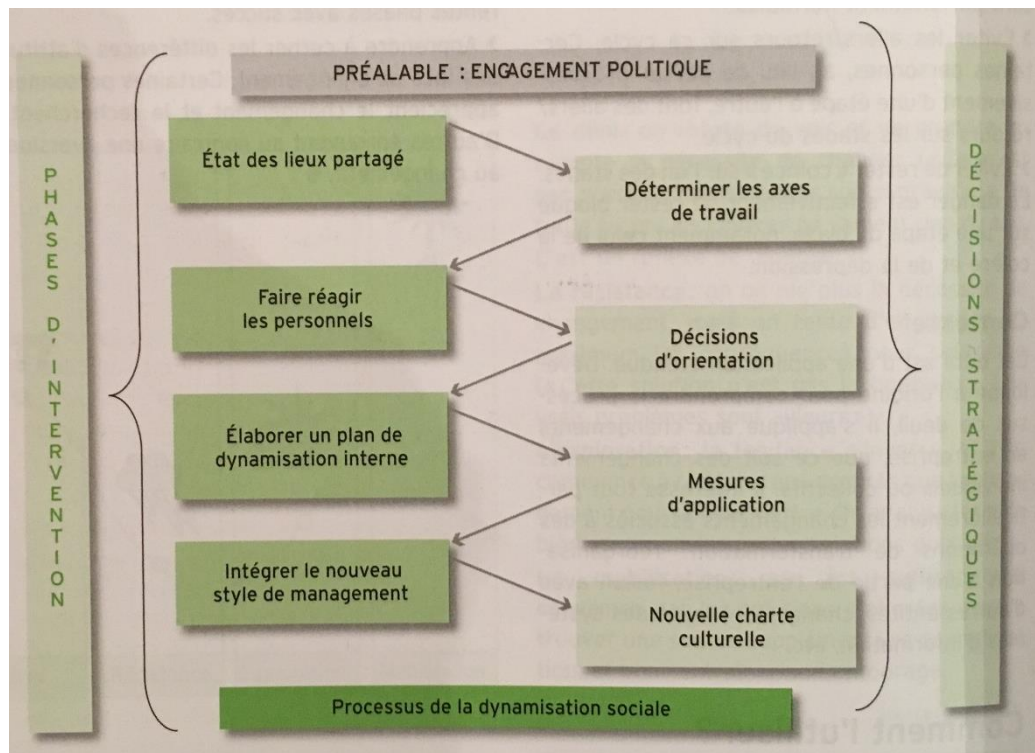


Figure 9 : Processus de la dynamisation sociale selon Michon et Stern (1983)

Les étapes de ce processus sont précédées par un engagement politique de la part de la direction. Il se construit sur deux axes : les phases d'intervention ainsi que les décisions stratégiques à prendre, qui passent par une construction commune. En effet, les étapes de ce processus établissent une communication dès son début entre les deux parties, puisqu'il représente un va et vient entre les acteurs et la direction. L'engagement politique ayant été communiqué, l'étape suivante consisterait à faire un état des lieux partagé et la détermination des axes de travail. Puis, on mettra l'accent sur la communication de ces derniers et sur la réaction du personnel, qui permettra d'envisager des décisions d'orientation. Enfin, cela donnera lieu à un plan de dynamisation interne et des mesures d'application seront prises. A partir de là, le nouveau style de management aura déjà été intégré et la démarche participative

ne devrait être qu'affirmée par la mise en place d'une charte qualité. Enfin, ce socle guidera notre réflexion qui suit cette partie.

## **2.2. Comparaison des démarches qualité et suggestions d'amélioration**

Ainsi, mettre en place une démarche qualité permet d'envisager une transformation de la structure à tous les niveaux. S'inscrivant dans un esprit collaboratif, participatif et actionnel, elle peut constituer un outil d'implication et d'engagement de l'ensemble des acteurs dans la réflexion sur de nombreux projets pouvant améliorer le fonctionnement d'une structure. En effet, la démarche qualité peut constituer un outil de management mais cette nouvelle vision devrait avant tout être accompagnée au quotidien.

Par ailleurs, notre analyse des entretiens, des questionnaires et nos observations du terrain nous permettent d'en déduire que la démarche qualité portée par le label joue un grand rôle dans le cadre de cette école mais que ses fonctions ainsi que ses apports ne sont pas ou peu communiqués à l'ensemble de l'équipe. Pour y remédier, d'après la directrice pédagogique de l'école, il « faudrait sans doute un remaniement complet de plein de choses pour qu'il y ait une nouvelle dynamique, peut-être de changer de locaux, peut-être les fonctions de chacun »<sup>115</sup> enfin, elle pense « qu'il y a vraiment quelque chose de global à faire »<sup>116</sup>. Ainsi, considérant la démarche qualité comme un outil participatif, nous pensons que l'accepter en tant qu'outil de management pourrait insuffler cette nouvelle « dynamique » dont traite la directrice pédagogique puisque comme nous l'avons vu, elle intervient à tous les niveaux de la structure (cf. 5 domaines du référentiel).

Tenant compte des divers points de vue concernant la labellisation que nous avons collectés ainsi que de nos observations, nous avons tout d'abord voulu rétablir les étapes de la démarche qualité de l'école X et la comparer à celle que recommandent l'ISO et le CIEP. Nous proposerons par la suite des améliorations de la démarche adoptée par l'école X de manière qu'elle s'inscrive dans *une démarche de qualité* dans le sens de la définition de Ladsous (2006 : 52) « une démarche de qualité, c'est réfléchir collectivement sur la façon de travailler », que nous avons déjà citée dans la première partie de ce mémoire.

---

<sup>115</sup>Cf. Annexe 25 (Rép8)

<sup>116</sup>Cf. Annexe 25 (Rép8)

<b>Principe par ordre de priorité</b>	<b>ISO</b>	<b>X</b>	<b>CIEP (Favre)</b>
1.	Orientation client	<i>Orientation client</i>	Engagement de la direction
2.	Le leadership	<i>L'approche processus</i>	Mise en place d'une structure qualité
3.	L'implication du personnel	<i>Prise de décisions fondée sur des preuves (questionnaire)</i>	Diagnostic qualité, état des lieux
4.	L'Approche processus	<i>L'amélioration</i>	Plan d'action qualité
5.	L'Amélioration	<i>Management des relations avec les parties intéressées</i>	Mise en œuvre du plan et suivi (pilotage)
6.	Prise de décision fondée sur des preuves	<i>L'implication du personnel</i>	Bilan et décision
7.	Management des relations avec les parties intéressées	<i>Engagement de la direction = le leadership</i>	Redéfinition d'objectifs

Figure 10 : Comparaison des principes des démarches qualité : X, ISO, CIEP

Si l'on compare ces principes par ordre de priorité, nous pouvons en dire que ceux de l'ISO et du CIEP se recouvrent, mis à part le fait que l'ISO privilégie « le client » et « le management des relations avec les parties intéressées ». Il semblerait que ces principes soient, malgré tout, présents dans les étapes recommandées par le CIEP, puisqu'elles s'adressent à des écoles de langues et visent la satisfaction de l'apprenant-client.

Pour ce qui est de la démarche que nous avons observée à l'école X, il conviendrait de dire qu'elle emprunte des principes tant de l'ISO que du CIEP. En effet, l'école X étant une école *privée* de langues, il nous paraît important de mettre en avant son statut, puisqu'elle se voit dans l'obligation d'être rentable : ce sont ses apprenants-clients qui la « nourrissent ». Par ailleurs, lors de notre entretien, la directrice pédagogique a souligné que la politique de cette structure reposait avant tout sur la *satisfaction de l'apprenant-client*. Elle nous a aussi indiqué que le fonctionnement de cette école s'inscrivait « dans une logique entrepreneuriale »<sup>117</sup> et du processus d'amélioration en continu. Ainsi, nous pouvons voir que les trois acteurs inscrivent leur démarche qualité dans une approche processus, or selon Favre et l'ISO il est

<sup>117</sup>Cf. Annexe 25 (Rép22)

souhaitable que celle-ci soit précédée par le principe *d'implication du personnel* et *d'engagement de la direction*. A la lumière de nos enquêtes, il semblerait que tous les acteurs de l'école X ne soient pas impliqués dans ledit processus et que l'engagement de la direction n'ait été ni clairement défini ni clairement communiqué. Ainsi, pour reconstruire cette démarche qualité déjà implantée l'on pourrait replacer l'engagement de la direction (le leadership) en deuxième position à la manière de la démarche qualité proposée par l'ISO. La première position, conformément à l'objectif principal avancé par la directrice pédagogique, appartiendrait à l'orientation client. En effet, pour qu'il y ait une démarche, il serait souhaitable que la direction impulse, porte et communique son engagement à l'ensemble de ses collaborateurs tout en les invitant à s'y impliquer. Diridollou (2004 : 115) rappelle qu'informer ses collaborateurs permet à chacun :

- D'adhérer aux objectifs de l'entreprise,
- De mieux situer sa fonction au sein du service, de l'entreprise
- De donner du sens aux actions qu'il mène, condition indispensable de la responsabilisation et de la prise d'initiatives
- De prendre des décisions nécessaires là où il se trouve
- D'être reconnu dans son identité et avec son pouvoir

Ainsi, ladite information et implication aurait pour objectif une mise en place, en troisième position, d'une structure qualité permettant de responsabiliser les acteurs. C'est à partir de là, que l'on pourrait adopter l'approche processus en quatrième position en la déclinant en plusieurs phases de travail collectif : diagnostic qualité égal à l'état des lieux, plan d'action qualité et mise en œuvre du plan et son suivi. De l'approche processus, en cinquième position, découlerait l'amélioration en continu et la prise de décisions fondée sur des preuves. Enfin, le management des relations avec les parties intéressées constituerait la dernière étape de la démarche qualité X. De manière schématique cette dernière se présenterait comme suit :

1. Orientation client
2. Engagement de la direction : le leadership
3. Mise en place d'une structure qualité : implication du personnel
4. L'approche processus : - Diagnostic qualité, état des lieux - Plan d'action qualité - Mise en œuvre du plan et suivi

5. L'amélioration
6. Prise en décisions fondée sur des preuves
7. Management des parties intéressées

Figure 11 : Reconstruction des étapes de la démarche qualité

Selon notre conception de la démarche qualité il existerait une relation de dépendance entre les différentes étapes. A titre d'exemple, la direction ne pourra pas amener tous les acteurs dans sa démarche qualité si d'abord elle n'a pas défini d'objectif principal et si elle ne l'a pas par la suite communiqué à l'ensemble du personnel. Il est malgré tout évident que, bien que toutes les étapes ne soient pas traitées dans le même ordre, une démarche qualité sera mise en place mais son but consistera à atteindre la conformité et à répondre aux exigences du référentiel plutôt que de déployer son potentiel. Enfin, faire de la démarche qualité un système dans lequel un ensemble d'acteurs œuvrent en vue d'atteindre le même objectif, permet d'envisager un au-delà de la certification et de garantir la performance de l'entreprise à long terme.

### ***2.3. Etape indispensable à la conduite du changement – diffusion de l'engagement de la direction***

Au vu de notre analyse, il semblerait que l'intervention au niveau stratégique serait primordiale dans notre contexte. Elle permettrait de repenser l'importance du label Qualité FLE, d'homogénéiser les représentations que s'en font les acteurs du terrain et surtout de faire de chacun un acteur du changement. Conformément au second principe de la démarche qualité, il serait essentiel que la direction décide des objectifs stratégiques et de la politique qualité de l'école et qu'elle le fasse connaître à tous les acteurs de l'école. Ce principe faisant partie du référentiel qualité G4. Sachant que l'indicateur est obligatoire pour que l'entreprise soit dotée du label, très probablement cet engagement existe, néanmoins il ne nous a jamais été communiqué. Toutefois, la question de la communication semble primordiale, puisque c'est elle qui donne du sens à toutes les actions qu'entreprennent les acteurs au sein de l'entreprise. Ainsi, nous aurions à ce titre proposé une lettre d'engagement mettant en exergue les grands points d'amélioration vis-à-vis de l'équipe<sup>118</sup>. En effet, dans l'esprit de Doucet (2013 : 72), qui souligne que « toute *bonne* démarche qualité doit placer le personnel au centre de ses préoccupations », l'on pourrait proposer de se concentrer dorénavant sur les

---

<sup>118</sup>Cf. Annexe 28



besoins du personnel afin de le reconnaître, de le faire adhérer à la démarche qualité ainsi que de l'accompagner tout au long de ce processus entraînant de multiples changements dans la structure. En effet, Doucet avance « qu'un objectif qualité fondamental est d'avoir les personnels les plus compétents et les plus motivés possible » (2013 : 72) et que « l'aspect participatif est clé, car les solutions suggérées par les intéressés eux-mêmes ou établies avec eux auront bien plus d'impact que des solutions imposées » (2013 : 74).

Autre raison qui motive l'encouragement de l'approche participative réside dans la définition de la qualité de l'enseignement et de la structure du point de vue de l'apprenant-client. Nous avons vu dans la première partie de ce mémoire que la qualité ne se définirait pas seulement par le moment où l'apprenant se trouve dans la classe. En effet, son jugement porte sur l'ensemble de facteurs contribuant à la définition de la qualité de l'enseignement qu'il a reçu. Ainsi, il nous paraît pertinent d'adapter l'image ci-dessous (figure 12) à notre contexte. Cette figure représente un bureau de poste et son évaluation à travers les yeux d'un client.

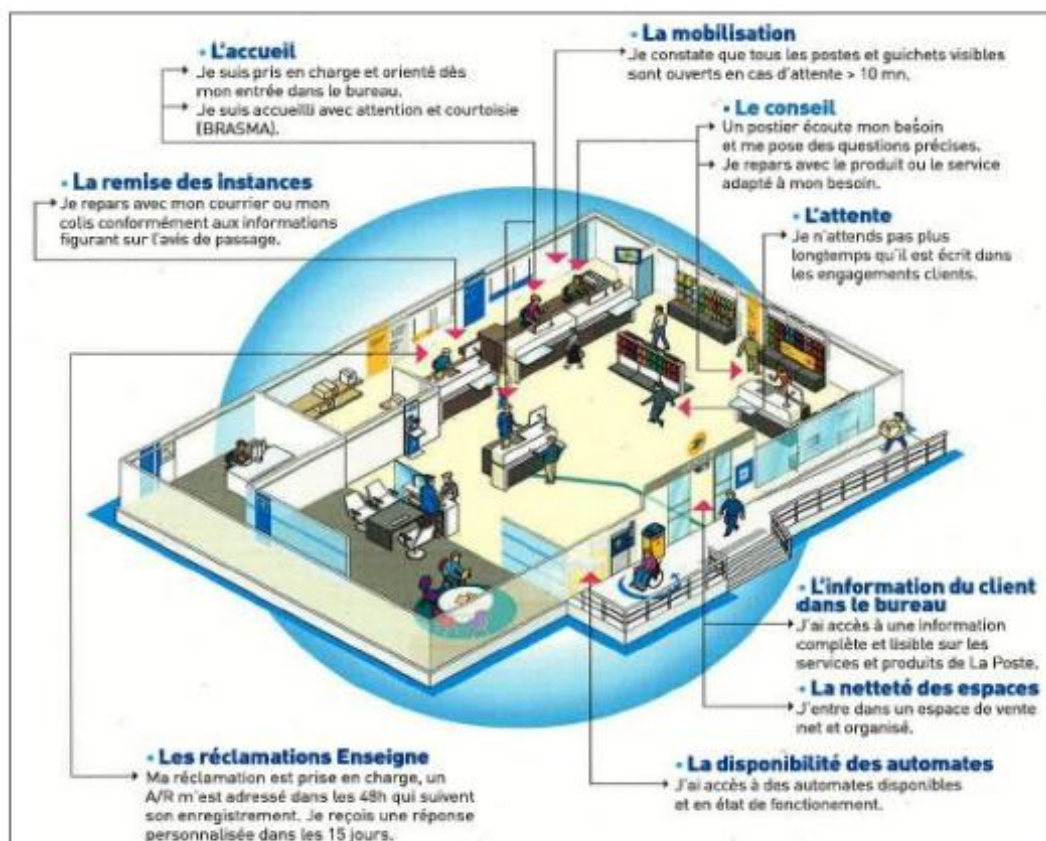


Figure 12 : Qualité du point de vue du client<sup>119</sup>.

C'est dans cette optique, qu'il s'agirait de tenir compte de l'apprenant-client, qui, dès la prise de contact avec l'école souhaite avoir accès à toute information nécessaire à son séjour. Il est évident que dès son arrivée à l'école, il entre en contact avec le personnel de l'accueil (conformément au référentiel du label qualité FLE). Il souhaite être accueilli dans un environnement propre et propice à son apprentissage. Il s'attend à un accueil bienveillant et souhaite être pris en charge et accompagné dans le choix de cours correspondant à ses besoins. Ce dernier se fait en coopération avec le bureau pédagogique où l'on met en place une analyse de besoins ainsi que son évaluation et où l'on choisit l'enseignant apte à répondre à ses besoins. Dans le cas où il serait insatisfait de l'action de formation qu'il suit, il a la possibilité de le réclamer auprès du bureau pédagogique où il y aura toujours quelqu'un à son écoute. Cette étape permet d'inscrire la définition de la qualité dans un processus, qui se construit à chaque intervention d'un acteur dans le parcours de l'apprenant, qui compte sur sa disponibilité et réactivité. En effet, il a besoin de se sentir considéré et s'attend à ce que l'on coconstruise rapidement une solution avec lui. Ainsi, à la fin de son séjour il évalue la mobilisation ainsi que la disponibilité du personnel qui était à son écoute à chaque fois qu'il en avait besoin.

Ce processus de l'accueil d'un apprenant-client illustre très bien que pour atteindre « la qualité », il serait souhaitable qu'elle se ressente à tous les niveaux de l'entreprise. En effet, une bonne communication avec l'apprenant-client passe d'abord par une bonne communication au sein de l'équipe. Souder une équipe serait une tâche primordiale pour qu'une démarche qualité soit participative et cela ferait partie des tâches du / de la responsable qualité.

### ***2.5. Place et rôle de la responsable Qualité dans la démarche Qualité***

Outre la place de la direction générale au niveau macro de l'entreprise, le rôle et la place de la responsable qualité (niveau méso), semblent aussi bien importants au niveau pédagogique dans cette structure. Dans le cadre de cette école, c'est en effet la responsable qualité qui s'occupe de l'encadrement du projet qualité, de la prise de décisions au niveau pédagogique et qui veille au bon déroulement de la démarche qualité. Par ailleurs, selon l'ISO :

---

<sup>119</sup>Source : web-conférence WEKA du 21 mars 2019, Démarche qualité : un outil de participation, de performance et de management

Le dirigeant est chargé de promouvoir la démarche qualité, d'en expliciter les raisons d'être et d'importance de l'atteinte d'objectifs démultipliés dans l'ensemble de l'organisation. Pour cela il doit clarifier l'organisation et la justifier au regard des objectifs généraux de l'entreprise. Il doit également mettre en place une communication permanente autour de ces objectifs et de leur niveau d'atteinte et plus largement sur l'efficacité du système de management de la qualité. Enfin, il doit maîtriser la démarche et en assurer le renouvellement permanent. Sa crédibilité est en jeu dans la maintenance du système et son engagement dans une démarche durable, afin que chacun ne s'engouffre pas dans la brèche de la passivité<sup>120</sup>.

### **2.5.1. Motiver ses collaborateurs et faire vivre la démarche participative**

Nous venons de voir que selon la définition des tâches d'un dirigeant par l'ISO, la plus importante relèverait de la communication des objectifs et de la promotion de la démarche qualité (dans notre cas du label) auprès de l'ensemble des collaborateurs. Par la communication et la promotion d'un tel projet / outil, l'on pourrait entendre aussi la question de la motivation, qui passe de manière générale par le mode de management participatif mais qui en grande partie dépend justement de la posture du *dirigeant*. En effet, le personnel le plus motivé possible ne peut que contribuer à la réussite d'un projet. Diridollou (2004 : 162) met en avant le fait « qu'une des conditions majeures de la motivation réside dans la valeur et l'exemple donnés par le responsable direct ». Pour lui, la motivation est « une force qui se manifeste au travers de la mission personnelle et professionnelle que chacun se donne et qui se réalise dans l'expérience par le truchement d'actions et de comportements propres à chacun » (ibid.). Elle peut se construire à la manière d'un processus. Cet auteur appuie ses propos en reprenant une phrase d'un écrivain célèbre soutenant que l'« on ne naît pas motivé, on le devient » (2004 : 153). Ainsi, selon Diridollou l'on peut construire la motivation d'un collaborateur sur la base du modèle V.I.E de Vroom (figure 13) :

---

<sup>120</sup> <https://www.infoqualite.fr/la-place-du-management-dans-une-demarche-qualite/>

	Action adaptée	Action inadaptée
Valence	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les avantages que je tire de mon effort ont de la valeur pour moi... : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Je le fais de bon cœur</li> <li>- Je suis motivé</li> <li>- J'ai envie de continuer</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pour moi, ce que l'effort m'apporte n'a aucune valeur ou peu de valeur : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Je le fais de mauvaise grâce</li> <li>- Je refuse</li> <li>- Je suis démotivé</li> </ul> </li> </ul>
Instrumentation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le lien entre mon effort et la rétribution que je reçois (salaire, reconnaissance, compliment, intérêt de la tâche, degré de responsabilité, d'initiative et d'autonomie) est visible et compréhensible : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Je le fais, je continue</li> <li>- J'en fais plus</li> <li>- Je suis motivé</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Je ne vois pas le rapport entre l'effort que je fournis et la rétribution (salaire, reconnaissance, compliment) que je reçois : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Je fais le minimum</li> <li>- Je le fais mal</li> <li>- Je suis démotivé</li> </ul> </li> </ul>
Expectation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• J'ai la capacité (c'est dans mes cordes ou juste au-dessus) : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Je le fais, je continue</li> <li>- J'accrois ma capacité</li> <li>- Je suis motivé</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Je n'ai pas la capacité, c'est dur. Les risques d'échec sont trop grands, je stresse, je me démotive</li> <li>• Mes capacités sont bien au-dessus de ça : <ul style="list-style-type: none"> <li>- C'est trop facile, je me lasse</li> <li>- Je fais le minimum</li> <li>- Je me démotive</li> </ul> </li> </ul>

V.I.E.	Identifier le problème
Valence	- S'il accomplit cette nouvelle tâche : est-ce que le fruit de ses efforts sera reconnu comme il le souhaite ? Est-ce que les avantages qu'il en tirera ont une valeur pour lui ?
Instrumentation	- Est-ce que en cas d'efforts supplémentaires, j'ai la possibilité de lui donner très rapidement quelque chose (qui a de la valeur pour lui) en retour ? Et donc lui faire savoir, m'engager dès maintenant ?
Expectation	- Se sent-il capable de cet effort supplémentaire ?

Sur quoi agir ?	
Variété	Puis-je mieux utiliser ses aptitudes et ses connaissances pour le travail qu'il a à accomplir ?
Identité	A-t-il tous les éléments lui permettant de situer son travail dans le processus d'ensemble, de mesurer la contribution personnelle qu'il apporte ?
Valeur de la tâche	Perçoit-il l'utilité de ce travail ? Qu'en est-il à ses yeux ?
Autonomie	A-t-il la liberté et l'indépendance qu'il souhaite pour faire ce travail ?
Information	L'ai-je habitué à lui donner un feed-back suffisant sur les résultats de son travail ?
	Si non, je lui indique les points de contrôle (et sur quoi exactement ils porteront) que je prévois.

Figure 13 : Modèle V.I.E. de Vroom (1964)

Ce modèle (figure 13) est composé de trois concepts : V – Valence, I – Instrumentalisation, E – Expectation. La règle de la valence souligne le fait que « personne ne fera d'effort si ce que l'effort lui apporte est sans valeur à ses yeux » (2004 : 157). L'instrumentalisation insiste sur le fait que « personne ne fera d'effort s'il ne voit pas le lien entre la mesure de l'effort consenti et ce qu'il reçoit en retour » (2004 : 158). La règle de l'expectation appuie le fait que « personne ne fera d'effort pour quelque chose qu'il se sent

incapable de faire » (2004 : 158). Enfin, le rôle du dirigeant et du / de la responsable qualité semble primordial, puisqu'avant de déléguer une tâche, il / elle doit s'informer de la représentation que la personne, à qui il / elle veut confier une tâche, s'en fait. Puis, le / la responsable qualité doit être en mesure de définir ce qu'elle peut offrir (reconnaissance, salaire, compliment...) en retour de l'effort fourni dans la réalisation de la tâche. Enfin, il / elle doit être au clair avec les compétences de la personne à qu'il / elle souhaite confier la tâche, puisque comme dit la règle de l'expectation, si l'effort dépasse les capacités de la personne, elle peut très vite se démotiver.

Pour conclure, l'on pourrait proposer d'appliquer ce modèle à notre contexte et à la reconstruction de la motivation des acteurs intervenants à l'école X. Ce modèle demanderait au / à la responsable qualité d'être en communication avec ses collaborateurs et de *se poser* de bonnes questions pour arriver à les motiver à s'impliquer dans les tâches confiées.

### **2.5.2. Promouvoir le label au niveau interne**

En effet, dans le cadre de nos entretiens, les enseignants ont mis en valeur le caractère flou de la communication des objectifs. Ils soulignaient également le fait qu'ils n'allaient pas chercher eux-mêmes à s'informer sur le label et que cela ne signifiait pas grand-chose pour eux. Ils ont également avancé que des réunions d'informations ont été organisées dans le cadre du label, toutefois nous avons pu constater qu'une réunion à titre informatif n'aurait pas toujours comme finalité de mobiliser toute son équipe autour d'un projet. Ainsi, l'on pourrait proposer à la direction pédagogique de promouvoir le label au sein de l'école et ainsi d'inviter les enseignants à s'y intéresser et les sensibiliser à ses apports. Cette promotion du label pourrait se faire au moyen de flyers, de panneaux d'affichage ou encore via des ateliers de partage et de reconstruction des représentations sur ce dernier. Si cela avait été possible nous aurions aimé proposer ce type d'atelier à tout le personnel, néanmoins nous pensons que « le climat de suspicion » instauré dans cette école, crée des malentendus et comme dans le cadre des questionnaires, nous aurions été très mal reçue.

### **2.5.3. Faire un état des lieux collectifs**

Mais il est évident que la reconstruction des représentations n'aurait pas suffi. A partir de là, il aurait été souhaitable, en effet, d'engager toute l'équipe dans la démarche qualité. Nous avons déjà dit que les acteurs du terrain sont capables d'apporter parfois plus que les directions elles-mêmes à ce genre de questionnements, puisqu'ils vivent de nombreuses situations de manière quotidienne, qui leur permettent de juger ce qui nécessite

une amélioration et ce qui ne la nécessite pas. On pourrait proposer à ce titre une évaluation collective des points forts, faibles, des opportunités et des menaces de l'école à travers une analyse SWOT lors d'une réunion. Cela permettrait non seulement de verbaliser et de prendre conscience de l'état dans lequel se trouve l'école au moment T, mais aussi de ne pas se focaliser sur les indicateurs de la norme ainsi que de voir la certification comme un complément et non pas une fin en soi. Il serait aussi intéressant de repenser le dispositif des réunions pédagogiques, qui ne doivent pas toujours durer quarante-cinq minutes ou une heure. Parfois, il ne suffirait de mobiliser son équipe que pour dix, quinze minutes tout en leur donnant des signes de la vie *collective*. En effet, nous l'avons fait dans le cadre de nos entretiens ainsi que de notre questionnaire, et comme vu dans l'analyse, les enseignants se sont montrés très coopératifs sur ce point-là.

#### **2.5.4. Satisfaction et développement des enseignants**

Afin de compléter l'analyse SWOT, nous pourrions également proposer un questionnaire de satisfaction<sup>121</sup> aux enseignants eux-mêmes afin de voir ce qui aurait pu être envisagé pour eux. Il aurait été mieux si le questionnaire était anonyme, mais avant cela il aurait été souhaitable d'informer de la finalité de ce dernier pour que les acteurs ne se sentent pas en quelque sorte attaqués (comme dans le cas de notre questionnaire) et pour qu'ils se sentent libres de dire ce qu'ils ressentent. En effet, une des tâches du / de la responsable qualité consiste à donner à ses collaborateurs le droit à l'erreur. Il s'agirait, d'après Diridollou (2004 : 58) d'« exprimer clairement et explicitement à ses collaborateurs qu'ils n'encourent pas de sanctions ou de « représailles » (sous quelque forme que ce soit) s'ils signalent une erreur dont ils sont l'auteur ». Nous pourrions aussi ajouter à cette définition l'idée d'une erreur « dont ils ne sont pas non plus l'auteur ». Nous pensons qu'il est parfois plus facile d'assumer son erreur que de critiquer quelqu'un sous peine de méprise, manque de considération, licenciement etc. Il semble qu'il aurait été essentiel de définir toutes ces « règles du jeu » afin que les collaborateurs puissent fonder cette relation sur la confiance.

En effet, cette mesure de la satisfaction des enseignants pourrait se faire par exemple dans le cadre des entretiens annuels auxquels fait appel l'indicateur E5 du référentiel. Ceux-ci pourraient également être l'occasion d'envisager avec les enseignants un plan de développement professionnel (indicateur E6). Enfin, l'on pourrait aussi proposer aux enseignants des suggestions de formations, afin d'en créer collectivement un plan de

---

<sup>121</sup>Cf. Annexe 29

formation qui conviendrait tant à leurs besoins personnels qu'aux besoins de la structure et de ses clients. Allant au-delà de l'aspect budgétaire, qui parfois peut être un frein pour tout type de formations, afin d'accompagner l'équipe au changement et lui permettre d'adopter une approche réflexive, constructiviste et collaborative, l'on pourrait proposer d'envisager des moments de partage et d'échanges sur leurs pratiques. Tenant compte de la responsabilité qui pèse sur les épaules de la direction pédagogique, des observations par pairs pourraient être organisées à partir d'une grille conçue collectivement qui donneraient lieu à un feedback et des suggestions d'amélioration.

#### **2.5.5. Grille d'autoévaluation du label Qualité Français Langue Etrangère**

Enfin, après une visualisation des points forts et faibles de l'école, et de ce qui pourrait être envisagé comme action corrective, il serait essentiel que tous les acteurs du centre-candidat s'approprient, ou se réapproprient les indicateurs du label. Prendre connaissance des critères du label de manière collective inciterait davantage les acteurs à s'y intéresser individuellement. Cela pourrait donc se faire à travers la grille d'auto-évaluation lue et remplie en collaboration avec le personnel de l'école. Par ailleurs, toute démarche collective permet de mieux envisager l'adaptation du label au fonctionnement de la structure et pas l'inverse. En effet, cette grille d'auto-évaluation renseignée collectivement donnerait lieu à l'élaboration d'un plan d'action qualité et puis à la répartition des tâches en fonction des compétences, besoins ou envies des acteurs tout en se basant sur ledit modèle V.I.E. Enfin, il serait également important de garantir une veille informationnelle par le biais d'une lettre d'information. La direction pédagogique ayant beaucoup de responsabilités, l'accent pourrait être davantage mis sur la délégation des missions. Ainsi, la mise au point constante chaque mois pourrait se faire par une autre personne afin d'actualiser et suivre les avancements du plan d'action qualité.

### **Chapitre 3 : Pérenniser le management participatif et la démarche Qualité au sein de l'école X**

Pour maintenir sa vision centrée sur l'au-delà de la labellisation, il pourrait être bénéfique pour cette entreprise d'envisager la pérennisation du management participatif et de le considérer en tant que partie prenante de l'amélioration continue portée par la démarche Qualité. Malgré son aspect chronophage et parfois bureaucratique, la démarche Qualité permet d'impliquer l'ensemble de l'équipe et de mettre davantage l'accent sur la motivation du personnel via sa mobilisation et sa responsabilisation autour du projet qualité à long

terme. Enfin, nos réflexions personnelles tout au long de l'élaboration de ce mémoire, les nombreux échanges avec divers acteurs impliqués dans la démarche Qualité ainsi que notre participation au renouvellement du label Qualité FLE et nos observations du terrain nous permettent d'avancer quelques propositions visant l'intégration du nouveau style de management dans la vie quotidienne de cette école.

### **3.1. Construire un référentiel et une charte qualité en interne**

Lors de notre analyse du corpus, nous avons mis en exergue le fait que le référentiel du label Qualité FLE ait souvent été considéré comme insuffisamment adapté au fonctionnement de la structure, d'où la difficulté que pose son appropriation et adoption dans la vie quotidienne de l'école. Outre le manque de communication et la méconnaissance des fonctions du label, l'*identité d'experts* de la part des enseignants nous a permis de comprendre que suivre un référentiel et devoir l'adapter à leurs pratiques en classe était pour eux synonyme d'une remise en cause de leurs compétences et savoir-faire. Nous pensons qu'une solution intéressante à y apporter serait, tout en s'inspirant du fonctionnement d'autres structures de même type, d'envisager une création collective d'un référentiel qualité interne adapté qu'au fonctionnement de l'école X.

Il aurait également été intéressant de renforcer l'aspect communicatif à travers le référentiel qualité interne. Cet aspect est présent dans plusieurs indicateurs composant le référentiel du label Qualité FLE, toutefois leur statut ne relève pas de l'obligatoire, et la formulation des indicateurs ne semble pas inclure tout le personnel dans la mise en place et le suivi de la démarche qualité. Selon nous, c'est donc une des raisons pour laquelle les enseignants ne s'y intéressent pas. En effet, le référentiel interne de l'école X, aurait pu, tout en s'inspirant du référentiel qualité du label « eduform », donner une priorité à « un système de management participatif conformément aux principes du management par la qualité » (2017 : 16) en mettant en place « un système d'écoute interne lui permettant de recueillir des suggestions d'amélioration » (2017 : 14) ainsi qu'en assurant « une réponse systématique aux observations et réclamations (internes et externes) recueillies » (2017 : 13). Par ailleurs, tenant compte de l'essor de nouvelles techniques et de nouveaux outils d'apprentissage et d'autres écoles concurrentes, il aurait été préférable de mettre l'accent sur l'adaptation de l'offre de cours et sur son innovation par le biais d'une veille constante des besoins de ses apprenants-clients (et du marché) à travers, à titre d'exemple, les résultats du questionnaire de satisfaction. Dans cette optique nous avons également proposé une nouvelle version du



questionnaire de satisfaction, accompagnée d'une liste de suggestions concernant l'amélioration de l'offre de cours<sup>122</sup>.

Enfin, le référentiel interne, n'étant que le fruit d'une réflexion commune aurait davantage motivé et favorisé l'adhésion de toute l'équipe, puisque sa co-construction aurait dans le même temps, fait appel à l'élaboration d'une culture qualité X, créée dans un langage propre à la communauté X. Cela aurait pu être l'occasion de mettre en avant les besoins de l'école et de favoriser des moments de réflexions et des échanges entre les collaborateurs. Enfin, cette verbalisation des besoins aurait également pu donner lieu à une charte qualité élaborée collectivement et permettant de tenir ses promesses. Nous avons réfléchi à une proposition d'une telle charte<sup>123</sup>.

Par ailleurs, nous sommes consciente du fait que l'élaboration d'un référentiel qualité demanderait du temps, néanmoins en donnant de l'importance à la temporalité, ce processus pourrait s'inscrire dans le processus d'amélioration en continu de la structure ainsi que de sa démarche qualité. Il pourrait faire partie d'un des objectifs envisageables pour la prochaine labellisation.

### **3.2. Désigner d'autres référents qualité**

Il s'agirait également de nommer des référents qualité, qui veilleraient à insuffler et motiver davantage l'équipe dans le moment d'essoufflement. Ce geste paraît primordial parce qu'il est évident que d'autres tâches ont leur priorité au quotidien. Nous avons vu que la démarche qualité pouvait parfois être résumée à l'élaboration de procédures, qui, en réalité ne sont pas vraiment mises en œuvre. On pourrait donc les adapter au fonctionnement de l'école, et les traiter comme des outils permettant d'intégrer le nouveau personnel dans l'équipe de cette école. Tenant compte de l'aspect financier ne donnant souvent pas beaucoup de marge de manœuvre aux entreprises, on aurait peut-être pu faire appel aux stagiaires formés au management de la qualité ou bien faire une demande auprès du CIEP afin de former son personnel à la qualité. En effet, la coordinatrice pédagogique de cette structure ayant été embauchée dans une grande mesure afin d'aider à l'école à la préparation au renouvellement de l'audit, aurait davantage pu participer à l'animation des ateliers qualité, à la définition du projet qualité, mesurer la satisfaction en interne ou encore former tout le personnel X à la qualité.

---

<sup>122</sup>Cf. Annexe 30

<sup>123</sup>Cf. Annexe 31

### 3.3. *Mettre l'accent sur l'aspect humain et sur l'intelligence collective*

Nous l'avons déjà dit, deux auteurs soulignent le fait que « les indicateurs de la qualité de l'enseignement reflètent l'assimilation de la notion d'école à celle d'usine ou d'entreprise » (Ernst & Clignet, 1996 : 77). En effet, nous considérons que parfois la volonté de se concentrer seulement sur les besoins des apprenants-clients ne permet pas à une structure de déployer ses forces parce que ses acteurs ne se trouvent plus au cœur de ses préoccupations ce qui constitue une sorte de frein au bien-être et au développement de l'entreprise elle-même. Le client semble être « le roi », nous l'avons dit, or le client n'est pas un spécialiste du domaine afin d'en juger la qualité, puisqu'il est là pour apprendre. Outre, le fait que nous nous trouvons dans une entreprise privée qui s'alimente de ses apprenants-clients, il est essentiel de recentrer ses objectifs et de mettre au cœur de chaque projet son équipe, puisque c'est elle et les compétences de chacun d'elle, qui contribuent à la réussite de tout projet. Ainsi, au niveau pédagogique, il aurait été intéressant de mettre l'accent non seulement sur la mutualisation des ressources mais aussi sur une conception collective de supports pédagogiques. Enfin, l'intelligence collective constitue une force de toute entreprise et le regroupement de toutes les compétences présentes en son sein en fait un avantage concurrentiel. C'est, d'ailleurs l'idée que souligne une des personnes interviewées :

Je crois beaucoup en le capital humain et je pense que c'est en mobilisant toutes les ressources et les compétences qu'on a, qu'on retrouve dans le capital humain, chez tout le monde, aussi bien chez nos formateurs permanents et non permanents, parce que pour moi ils sont exactement au même stade, chez les autres salariés, des autres services, chez nos apprenants c'est en mobilisant tout le capital humain qu'on va pouvoir véritablement avancer et se distinguer<sup>124</sup>.

En effet, le bien être du personnel d'une organisation contribue au développement de celle-ci. Le personnel heureux et motivé a plus envie de s'impliquer et de prendre des initiatives car il se sent considéré et important. Toutefois, le bonheur ne réside pas seulement dans l'accomplissement de tâches au niveau professionnel. Il découle enfin de l'intérêt personnel que les acteurs ont pour leurs postes et de relations que les collaborateurs entretiennent entre eux. En effet, les moments de partage s'avèrent très enrichissants et très constructifs pour les collaborateurs. C'est d'ailleurs un des besoins qui ressort de l'analyse de nos enquêtes. Il nous paraît évident que la satisfaction des acteurs internes de l'école soit proportionnelle à la satisfaction des acteurs externes (ici, apprenants-clients). Lesdits

---

<sup>124</sup>Cf. Annexe 27 (Rép36)

moments de partage auraient pu être envisagés au moyen d'un déjeuner ou d'un café matinal entre les acteurs internes et externes. Ce geste aurait contribué à renforcer les liens entre les sujets et à garantir une première expérience positive aux *apprenants* dans le grand espace détente. Outre les moments conviviaux, il aurait été intéressant de viser l'intelligence collective afin de proposer d'autres possibilités de fidélisation des apprenants-clients et des enseignants par exemple par le biais de concours organisés au sein de l'école ou par l'organisation de soirées cinéma, des après-midi poésie ou lecture de l'actualité lors de la pause matinale.

### **3.4. *Promouvoir la culture X en externe***

Il semble, de nos jours, primordial de donner de l'importance à ses réseaux sociaux afin de diffuser la culture qualité de sa propre structure. Ainsi, il paraîtrait que l'école X aurait davantage pu se faire connaître en développant les sites internes dédiés à la promotion, tels que Instagram, Facebook ou Twitter. Un journal de la vie quotidienne aurait pu être mis en place afin que les potentiels apprenants-clients puissent suivre les actualités de cette structure. Enfin, une cellule de promotion a été également mise en place par le CIEP pour les structures labellisées. Son objectif consiste à améliorer la visibilité de ces dernières à travers les réseaux sociaux du label qualité FLE. Les établissements sont invités à partager et à diffuser des témoignages de leurs étudiants, des vidéos de leurs activités ou des courts textes permettant de multiplier leurs chances de se faire connaître et d'attirer plus d'apprenants par leur pédagogie.

### **3.5. *Synthèse de la troisième partie***

Les analyses que nous venons d'exposer font partie de nos réflexions, qui, bien que loin d'être exhaustives, nous permettent de dire que le label Qualité FLE peut revêtir différentes facettes. Tantôt il est représenté comme une figure négative, tantôt il développe une dimension participative et qualitative à tous les niveaux de l'entreprise, et est donc perçu comme une figure positive, et nécessaire pour l'enrichissement des pratiques. Nous avons vu que si sa mise en œuvre et les changements qu'il engendrait n'étaient pas accompagnés et suivis de manière quotidienne, à long terme, il pouvait avoir des effets négatifs sur l'ensemble de la structure, puisqu'il éveille des résistances de type culturel, politique, identitaire, collectif, et cognitif chez les acteurs, qui ne connaissent pas réellement ses fonctions et qui y voient un synonyme de « menace ».

De cette manière, nous avons envisagé, dans cette dernière partie, de faire du label un outil de gestion journalière de l'école X en vue d'améliorer son fonctionnement au niveau interne. Il s'agissait en effet de démontrer ici l'aspect participatif auquel la démarche de la labellisation et puis la démarche Qualité faisaient appel. Nous avons donc mis en valeur le rôle et la place de la direction et du / de la responsable qualité dans la dynamisation du corpus social et dans l'accompagnement au changement. Les principes du management par la qualité, proposés par l'ISO, nous ont permis de revoir les étapes de la démarche Qualité mise en place par l'école X et d'en envisager des réajustements tout en l'inscrivant dans le processus de *l'amélioration continue*. Enfin, dans le dernier chapitre de cette partie, nous avons tenu à proposer des pistes de la pérennisation du management participatif et de la démarche Qualité au sein de cette école. Il s'agirait ainsi de mettre l'accent sur le développement d'une culture qualité et du travail collectif.

## Conclusion

La distance rend les choses infiniment précieuses.  
Arthur C. Clarke.

En conclusion, nos lectures, investigations et observations effectuées dans le cadre de ce travail nous permettent de constater que le label et les outils proposés dans son cadre constituent un véritable socle pour l'implantation de la démarche Qualité au sein d'un centre de langues. Il est évident que la démarche Qualité portée par le label Qualité FLE constitue un facteur de progrès et permet aux centres de garantir la qualité au niveau de l'enseignement. Toutefois, comme nous avons pu le voir, il existe encore de nombreux facteurs, qui rendent difficile l'adhésion des équipes à ce projet. Les acteurs, n'ayant pas bien été informés des fonctions et objectifs du changement qu'entraîne la démarche Qualité, tendent à développer une posture résistante, qui, en revanche, n'est pas propice au développement de la structure. Compte tenu de cette complexité, il s'agirait, dès le début, de minimiser l'impact de ces résistances sur la conduite de l'entreprise. En effet, l'homme se trouvant au cœur du système, de l'organisation et de l'action de formation, avec ce travail, nous avons eu pour ambition de démontrer l'importance de l'aspect humain et du management participatif dans la perspective de pérennisation de la démarche Qualité. Au vu des résultats de nos enquêtes, il semble primordial de revoir, en premier lieu, les étapes de la démarche Qualité pour permettre à l'ensemble du personnel de prendre connaissance d'un tel projet et de l'impliquer dans sa mise en œuvre et son suivi. Il convient donc aux responsables / directeurs qualité d'insuffler une telle logique au sein d'une entreprise. Basé sur le principe de la continuité, de l'écoute de ses acteurs (en interne et en externe) et sur l'observation constante de résultats, le cycle PDCA de la qualité doit pouvoir faire partie de la culture qualité de l'institution. En d'autres termes, il doit faire partie de l'ensemble de valeurs partagés par tous les acteurs.

Par ailleurs, notre comparaison des démarches Qualité proposées par l'ISO et le CIEP, nous a permis de comprendre qu'un objectif principal d'une telle démarche reposait sur la satisfaction de l'apprenant-client, or Bindi, directeur d'Axess Qualité, souligne qu'« il est difficile de faire la qualité externe sans qualité interne »<sup>125</sup>. Ainsi, dans l'esprit d'une vision s'inscrivant dans un « au-delà de la labellisation », il semblerait important que les directions, tant générale que pédagogique, puissent envisager, à l'intérieur de leurs

---

<sup>125</sup><http://www.axess-qualite.fr/qualite.html>

structures, des indicateurs visant la satisfaction non seulement au niveau externe (l'apprenant-client) mais aussi au niveau interne (le personnel).

De nos jours, les entreprises étant amenées à développer leurs performances pour survivre sur le marché compétitif, il est nécessaire de voir une opportunité d'innovation à travers les principes de la démarche Qualité. Ainsi, cette corrélation entre la démarche Qualité et l'innovation aurait également pu s'inscrire dans le prolongement de ce travail. Nous aurions notamment pu voir si et en quoi la démarche Qualité est synonyme de l'innovation et quelles en sont les limites. Conformément à la définition avancée par Bindi mettant en avant que « la démarche qualité n'est pas un but en soi »<sup>126</sup>, ainsi qu'au principe d'amélioration en continu, qui guide la démarche et l'enrichissement de la qualité, il serait intéressant, après avoir pris connaissance du rapport d'audit 2019 d'envisager un plan qualité pour l'avenir de cette entreprise. Les résultats des enquêtes de satisfactions pourraient induire des améliorations au niveau politique, des systèmes de formation ainsi qu'au niveau pédagogique. Toutes nos propositions visant la conduite du changement pourraient être reprises pour des centres similaires en les adoptant à leurs spécificités. Toutefois, nous aurions également pu élargir nos recherches à d'autres centres ou écoles de langues labellisés afin de mesurer leur « satisfaction » vis-à-vis du label et de ses exigences et revoir ainsi les indicateurs qualité du domaine de l'enseignement des langues.

Au niveau personnel, l'intérêt que nous portions pour ce travail, consistait à acquérir de nouvelles connaissances et compétences (pratiques) en ingénierie de formation. Ce travail a en effet constitué un prolongement des séminaires que nous avons suivis dans le cadre de notre Master 2 à la Sorbonne Nouvelle et une continuité de notre apprentissage au sein de l'école X. Par ailleurs, ce mémoire a été pour nous l'occasion de découvrir et de réfléchir au fonctionnement d'une école de langues du niveau politique jusqu'à la conception des supports pédagogiques et l'animation de l'action de formation. Bien que ces réflexions n'appartiennent pas aux plus faciles, elles se sont avérées très enrichissantes, puisqu'elles nous ont permis de nous positionner « en tête » d'une structure. Nous avons également pu enrichir nos connaissances au sujet de la gestion d'équipes au quotidien. Le fait d'avoir participé au renouvellement du label, nous a permis de voir qu'une fois une dynamique instaurée au sein d'une structure, il est difficile de faire évoluer les représentations. En effet, si nous avons souvent été mal reçus par nos enquêtés, c'est parce nous n'avions pas les

---

<sup>126</sup><http://www.axess-qualite.fr/demarche-qualite.html>

mêmes réponses à nos questions. Ce n'est qu'après avoir analysé notre corpus que nous avons appréhendé l'importance de la communication et de la conduite du changement par le responsable qualité au sein d'une structure. Si nous avions eu l'opportunité de refaire les entretiens, nous aurions d'abord échangé avec les enquêtés de manière détaillée sur notre place au sein de cette école et nous aurions essayé d'animer un atelier sur la reconstruction des représentations pour un meilleur travail en équipe au quotidien.

## Bibliographie

- ARDOINO, J. & BERGER, G. (1986). *L'évaluation comme interprétation*, Pour n°107, p.120-127.
- ARDOINO, J., BERGER, G., (1989). *D'une évaluation en miettes à une évaluation en actes : le cas des universités*. Paris : Matrice- Andsha. Consulté en ligne, le 15/02/2019. Adresse l'URL : [https://books.google.fr/books?id=1bBYDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Ardoino+\(Jacques\),+Berger+\(Guy\).+%E2%80%94+D%27une+%C3%A9valuation+en+miettes+%C3%A0+une+%C3%A9valuation+en+actes.+Le+cas+des+universit%C3%A9s,+1989&hl=fr&sa=X&ved=0ahUKEwiTjubq773gAhWkyIUKHeHDAMsQ6AEIKTAA#v=onepage&q&f=false](https://books.google.fr/books?id=1bBYDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Ardoino+(Jacques),+Berger+(Guy).+%E2%80%94+D%27une+%C3%A9valuation+en+miettes+%C3%A0+une+%C3%A9valuation+en+actes.+Le+cas+des+universit%C3%A9s,+1989&hl=fr&sa=X&ved=0ahUKEwiTjubq773gAhWkyIUKHeHDAMsQ6AEIKTAA#v=onepage&q&f=false)
- ARDOUIN, T., (2010). *Ingénierie de formation pour l'entreprise : analyser, concevoir, réaliser, évaluer*. Paris : DUNOD.
- BAROUCH, G., (2013). *Révolution des pratiques managériales, le changement par la qualité*. La plaine Saint-Denis : AFNOR.
- BELLAICHE, M., (2017). *Manager vraiment par la qualité : enjeux, méthodes et études de cas*. Paris : AFNOR.
- BLANCHET, A., & GOTMAN, A. (2014). *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*. Paris : Armand Colin.
- BROWN, P., HEYWORTH, F., (1999). *Guide de l'utilisateur pour l'assurance qualité et la maîtrise de la qualité*. Langues vivantes : apprendre, enseigner, évaluer. Un Cadre européen commun de référence. Conseil de l'Europe, Conseil de la Coopération culturelle, Comité de l'Education, Division des langues vivantes.
- CABY, F., JAMBART, C., (2002). *La qualité dans les services, fondements, témoignages, outils*. Paris : Economica.
- CECRL. (2001). *Cadre européen commun de référence pour les langues*.
- CHARDONNET, A., THIBAUDON, D., (2003). *Le guide du PDCA de Deming : progrès continu et management*. Paris : Editions d'Organisations.
- CIEP. (2013). *Label qualité français langue étrangère, Référentiel*.
- CIEP. (2016). *Introduction au processus de Bologne*.
- CIEP. (2018). *La démarche qualité entre préconisations et appropriation : l'exemple de l'enseignement bilingue en Égypte et au Liban*. Carnets de l'expertise, n°4.



- Commission européenne, direction générale de l'éducation et de la culture (2000). *Rapport européen sur la qualité de l'éducation scolaire. Seize indicateurs de qualité.* Bruxelles : Commission européenne.  
[https://www.parentsparticipation.eu/sites/default/files/pagina/6.\\_commission\\_europ.pdf](https://www.parentsparticipation.eu/sites/default/files/pagina/6._commission_europ.pdf)
- Conseil européen (2009). *Conclusions du Conseil du 12 mai 2019 concernant un cadre stratégique pour la coopération européenne dans le domaine de l'éducation et de la formation* (« Éducation et formation 2020). Journal officiel de l'union européenne. Adresse URL : [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:52009XG0528\(01\)&from=EN](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:52009XG0528(01)&from=EN)
- DIRIDOLLOU, B., (2004). *Manager son équipe au quotidien.* Paris : Editions d'Organisation.
- DOLLÉ, V., (2013). *La qualité et la norme, un demi-siècle d'évolutions, des principes pour l'enseignement supérieur.* [Document PowerPoint]. Adresse URL : <http://www.ciep.fr/sites/default/files/migration/conferences/assurance-qualite-dans-enseignement-du-fle/docs/intervention-vincent-dolle.pdf>
- DOUCET, Ch., (2013). *La qualité, Que sais-je ?* Paris : PUF. 4<sup>ème</sup> édition.
- DRAGOMIR, R., HALAIS., (1995). *Petite histoire de la qualité.* Paris : Ministère de l'industrie.
- ERNST, B., CLIGNET, R., (1996). Il faut repenser les indicateurs de la qualité de l'enseignement. *Revue française de pédagogie*, vol. 116. Les lycées. L'éducation physique et sportive. pp. 77-92.
- FAVRE, S., (2015). *Développer une démarche qualité dans un centre de langues.* [Document PowerPoint]. BELC ÉTÉ, CIEP.
- FAYOL, H., (1916). *Administration industrielle et générale.* Paris : DUNOD.
- GERARD, F.-M., (2001). L'évaluation de la qualité des systèmes de formation. *Mesure et évaluation en éducation*, vol. 24, n°2-3.
- GILLET-GOINARD, F., SENO, B., (2016). *La boîte à outils du responsable qualité,* Paris : DUNOD.
- HUVER, E., SPRINGER, C., (2011). *L'évaluation en langues,* Paris : Didier.
- ISMAIL, N., (2017). La qualité : itinéraire d'un concept entre usage et théorie dans un dispositif de formation ouverte en langue étrangère. *Recherches et pratiques*

*pédagogiques en langues de spécialité* [en ligne], vol. 36, n°1. Adresse URL : <http://journals.openedition.org/apliut/5578>

- ISO., (2016), *Principes de management de la qualité*. Suisse : ISO.
- JABOT, F., (2007). Enjeux et pratiques de l'évaluation dans l'Éducation pour la santé : les défis de l'évaluation, INPES, *La santé de l'homme*, n° 390. Consulté en ligne, le 15/02/2019, à l'URL : <http://inpes.santepubliquefrance.fr/SLH/articles/390/02.htm>
- JOULIA, D., (2003). À la recherche de la qualité dans l'enseignement/apprentissage des langues étrangères. *Cahiers de l'APLIUT* [En ligne], Vol. 22, n° 1. Adresse URL : <http://journals.openedition.org/apliut/3977>
- LADSOU, J., (2006). Oui à l'évaluation, non à la démarche qualité.... *VST - Vie sociale et traitements*, n°92(4), p. 43-52.
- LE NINAN, C., (2006). Démarche qualité : Enjeux pour les centres universitaires de FLE et méthode dans ALBRY Dominique, FIÉVET Martine, *L'enseignement-apprentissage du français langue étrangère en milieu homoglotte : spécificités et exigences*. Grenoble : Presses universitaires de Grenoble, p.12-18.
- LEFRANC, Y., (2009). *La labellisation des centres de FLE : « politique » ou « police » linguistique ?* Les Cahiers du GEPE, Eclairages. Strasbourg : Presses universitaires de Strasbourg. Adresse URL : <http://www.cahiersdugepe.fr/index.php?id=920>
- Ministère de l'éducation nationale de l'enseignement supérieur et de la recherche Direction générale de l'enseignement scolaire. (2017). *Référentiel qualité support du label « Eduform »*.
- MISPELBLUM, F., (1995). *Au-delà de la qualité : Démarches qualité, conditions de travail et politiques du bonheur*. Paris : Syros, p. 61.
- PUPION, P.-C., (2012). *Statistiques pour la gestion - 3e édition : Applications avec Excel, SPSS, AMOS et SmartPLS*. Paris : DUNOD.
- RABINOW, P., (1988). *Un ethnologue au Maroc. Réflexions sur une enquête de terrain*. Paris : Hachette.
- SOPARNOT, R., (2013). Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus. *Recherches en Sciences de Gestion*, vol. 97, n° 4, p. 23-43.
- STERN, P., SCHOETTL, J.-M., (2013). *La boîte à outils du management : avec 5 vidéos d'approfondissement*. Paris : DUNOD.

- TAGLIANTE, Ch., (2005). *L'évaluation et le Cadre européen commun*. Paris : CLE International.
- THIETART, R.-A., (2007). *Méthodes de recherche en management*. Paris : DUNOD.
- VROEIJENSTIJN, A., (1995). Improvement and Accountability : Navigating between Scylla and Charybdis Guide for External Quality Assesment dans *Higher Education*. London and Bristol : Jessica Kingsley Publishers, p. 13.

#### **Textes législatifs et réglementaires :**

- **Décret n° 2007-1831 du 24 décembre 2007 portant création du label « Qualité français langue étrangère ».**  
<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000017756111>  
[1](#)
- **Décret n° 2009-697 du 16 juin 2009 relatif à la normalisation.**
- **Décret n° 2012-40 du 12 janvier 2012 portant création du label « LabelFrancEducation ».**
- **Loi n° 2014-288 du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale. Chapitre VI.**
- **Loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel. L'article VI.**
- **Loi du 1er juillet 1901 relative au contrat d'association.**
- **Traité sur l'Union européenne signé à Maastricht le 7 février 1992 et entré en vigueur le 1er novembre 1993. Journal officiel des Communautés européennes (JOCE). 29.07.1992, n° C 191. [s.l.]. ISSN 0378- 7052. Article 126, p. 38**  
[https://www.cvce.eu/content/publication/2002/4/9/2c2f2b85-14bb-4488-9ded-13f3cd04de05/publishable\\_fr.pdf](https://www.cvce.eu/content/publication/2002/4/9/2c2f2b85-14bb-4488-9ded-13f3cd04de05/publishable_fr.pdf)

## Sitographie

### Ressources lexicales

- <http://www.axess-qualite.fr/qualite.html>
- <http://www.cnrtl.fr/definition/holistique>
- <https://www.le-tresor-de-la-langue.fr/definition/label>
- <https://www.cnrtl.fr/etymologie/label>
- <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/qualit%C3%A9/65477>
- <https://www.universalis.fr/encyclopedie/code-d-hammourabi/>
- [http://www.toupie.org/Dictionnaire/Revolution\\_industrielle.htm](http://www.toupie.org/Dictionnaire/Revolution_industrielle.htm)
- <https://www.manager-go.com/vente/methode-smart.htm>
- <https://fr.wikipedia.org/wiki/Kaizen>
- [https://www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions\\_services/services-a-la-personne/Pour\\_les\\_pros/SE\\_DEVELOPPER/etape\\_pour\\_demarche\\_qualite.pdf](https://www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions_services/services-a-la-personne/Pour_les_pros/SE_DEVELOPPER/etape_pour_demarche_qualite.pdf)
- [http://www.cheval-qualite.com/newsletter/2008\\_10/index.php](http://www.cheval-qualite.com/newsletter/2008_10/index.php)
- <https://www.infoqualite.fr/la-place-du-management-dans-une-demarche-qualite/>
- <https://www.youtube.com/watch?v=jXSN5bMI3H4>
- <https://academie.atilf.fr/9/consulter/%C3%A9valuer?page=1>
- <http://stella.atilf.fr/Dendien/scripts/tlfiv5/visusel.exe?11;s=4094405205;r=1;nat=;sol=0;>

### Informations au sujet de l'ISO

- [https://www.iso.org/sites/ConsumersStandards/fr/1\\_standards.html#section1\\_1](https://www.iso.org/sites/ConsumersStandards/fr/1_standards.html#section1_1)
- [https://www.iso.org/sites/ConsumersStandards/fr/1\\_standards.html#section1\\_1](https://www.iso.org/sites/ConsumersStandards/fr/1_standards.html#section1_1)
- <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-3:v1:fr>
- [https://www.iso.org/sites/ConsumersStandards/fr/1\\_standards.html#section1\\_1](https://www.iso.org/sites/ConsumersStandards/fr/1_standards.html#section1_1)

### Processus de Bologne

- <https://www.senat.fr/rap/r07-442/r07-4425.html>
- <http://www.nouvelle-europe.eu/node/255>
- <http://www.ciep.fr/sites/default/files/atoms/files/focus-introduction-au-processus-de-bologne.pdf>

### Signes de qualité / labels qualité

- <https://www.economie.gouv.fr/dgccrf/Publications/Vie-pratique/Fiches-pratiques/Signe-de-qualite>
- <https://www.economie.gouv.fr/dgccrf/Publications/Vie-pratique/Fiches-pratiques/Signe-de-qualite>
- <http://www.agence-erasmus.fr/page/label-langues>
- <http://www.qualitefle.fr/pro/la-commission-interministerielle-90415>
- <http://www.qualitefle.fr/pro/le-conseil-dorientation-90416>

- <http://www.qualitefle.fr/pro/criteres-deligibilite-90403>
- <http://www.qualitefle.fr/pro/tarifs-90406>
- [www.eaquals.org](http://www.eaquals.org)
- [www.ialc.org](http://www.ialc.org)

#### Compte rendu conseil d'orientation 13 décembre 2018

- [http://www.qualitefle.fr/sites/default/files/compte\\_rendu\\_conseil\\_orientation\\_20181213.pdf](http://www.qualitefle.fr/sites/default/files/compte_rendu_conseil_orientation_20181213.pdf)

# Table des matières

Remerciements .....	4
Sommaire .....	5
Introduction .....	6
<b>PARTIE I - DEMARCHE QUALITE PORTEE PAR LE LABEL QUALITE FRANÇAIS LANGUE ÉTRANGERE.....</b>	<b>9</b>
CHAPITRE 1 – A PROPOS DE LA QUALITE.....	11
1.1. Fondements de la qualité.....	11
1.2. ...Dans l’enseignement .....	13
1.3. Définition de la qualité.....	16
1.4. ...Dans l’enseignement .....	19
CHAPITRE 2 : VERS UNE CONFORMITE A UNE NORME – LE LABEL.....	21
2.1. Définition du label.....	21
2.2. Quelques labels internationaux dans le domaine de l’enseignement / apprentissage des langues .....	23
2.2.1. Label EAQUALS (Evaluation and Accreditation of Quality in Language Services) .....	23
2.2.2. Label IALC (International Association of Language Centers) .....	24
2.2.3. Label LEL (Label européen des langues).....	24
2.3. Labels français en termes d’enseignement / apprentissage des langues.....	24
CHAPITRE 3 : LABEL QUALITE FRANÇAIS LANGUE ÉTRANGERE .....	25
2.4. Acteurs du label Qualité Français Langue Etrangère.....	27
2.5. Référentiel – la base du dispositif de la labellisation.....	28
2.5.1. Le domaine A – Accueil, accompagnement.....	29
2.5.2. Le domaine L – Locaux, Sécurité, Equipements .....	30
2.5.3. Le domaine G – Gestion.....	31
2.5.4. Le domaine E – Enseignants .....	31
2.5.5. Le domaine F – Formations, Enseignement .....	32
2.6. Référentiel en tant que norme.....	33
2.7. Obtention du label en sept étapes .....	35
CHAPITRE 4 : L’(AUTO)EVALUATION – VECTEUR PRINCIPAL DU PROGRES ET DE LA DEMARCHE D’AMELIORATION CONTINUE .....	42
4.1. Qu’est-ce qu’une évaluation, qu’est-ce qu’un contrôle ?.....	42
4.2. Auto(évaluation) et audit – quelles fonctions ? .....	45
CHAPITRE 5 : MISE EN PLACE DE LA DEMARCHE QUALITE DANS LE CADRE DU LABEL QUALITE FRANÇAIS LANGUE ÉTRANGERE – PRINCIPES DE BASE .....	48
4.3. Sept principes de management de la qualité .....	49
5.1.1 Principe n°1 : L’orientation client .....	50
5.1.2 Principe n°2 : Le leadership .....	50
5.1.3 Principe n°3 : L’implication du personnel.....	50
5.1.4. Principe n°4 : L’Approche processus.....	51
5.1.5. Principe n°5 : L’Amélioration.....	51
5.1.6. Principe n°6 : Prise de décision fondée sur des preuves.....	51
5.1.7. Principe n°7 : Management des relations avec les parties intéressées .....	51
4.4. Roue de Deming.....	54
4.5. Synthèse de la première partie .....	58
<b>PARTIE II - PRESENTATION DU TERRAIN ET DEMARCHE METHODOLOGIQUE.....</b>	<b>60</b>
CHAPITRE 1 : PRESENTATION DE L’ECOLE X A TRAVERS LES EXIGENCES DU REFERENTIEL .....	62

1.1.	Présentation générale.....	62
1.1.1.	Pédagogie de l'école .....	63
1.1.2.	Equipe X .....	64
1.1.3.	Public X .....	64
1.2.	Notre place au sein de l'école X à travers nos missions d'apprentissage.....	65
1.2.1.	Premier fil conducteur – enseignante .....	66
1.2.2.	Deuxième fil conducteur – examinatrice-correctrice.....	66
1.2.3.	Troisième fil conducteur – assistante de la coordination pédagogique.....	67
<b>CHAPITRE 2 : DEMARCHE METHODOLOGIQUE ET COLLECTE DES DONNEES .....</b>		<b>67</b>
2.1.	Découverte du sujet et les recherches effectuées en amont .....	68
2.1.1.	Analyse SWOT – point de départ.....	68
2.1.2.	Trois documents de base – le référentiel, le rapport d'audit, le plan d'action qualité.....	69
2.1.3.	Constats sur le terrain.....	69
2.2.	Méthodes de recueil des données et les difficultés rencontrées .....	70
2.2.1.	Entretien.....	70
2.2.2.	Questionnaire .....	72
2.2.3.	Construction du questionnaire.....	73
2.2.4.	Choix des enquêtés.....	73
2.3.	Difficultés rencontrées.....	74
2.4.	Synthèse de la deuxième partie.....	75
<b>PARTIE III - LA DEMARCHE QUALITE COMME LEVIER DE MANAGEMENT ET DE TRANSFORMATION D'UNE ECOLE DE LANGUES .....</b>		<b>76</b>
<b>CHAPITRE 1 : ANALYSE DU CORPUS.....</b>		<b>78</b>
1.1.	Représentations des enseignants sur le label Qualité FLE.....	78
1.1.1.	Point de vue négatif.....	78
1.1.2.	Identité d'experts.....	82
1.1.3.	Apports du label .....	84
1.1.4.	Label versus démarche qualité ?.....	85
1.2.	Manque de motivation – reflet du besoin d'accompagnement et de la prise en considération .....	86
1.3.	Aspect commercial .....	88
1.4.	Aspect financier.....	90
2.1.	Résultats du questionnaire.....	91
2.1.1.	Communication, implication / motivation.....	91
2.1.2.	Audit .....	92
2.1.3.	Démarche qualité .....	92
2.1.4.	Equipe pédagogique .....	92
2.1.5.	Points d'amélioration .....	93
3.1.	Entretien avec la directrice pédagogique .....	94
3.1.1.	Rôle de la direction pédagogique dans le cadre de la labellisation.....	94
3.1.2.	Rôle du label selon la directrice pédagogique .....	94
3.1.3.	Apports majeurs du label.....	95
3.1.4.	Limites du label.....	95
3.1.5.	Divergence des points de vue – essai d'explication .....	96

3.2.	Difficultés d'adhésion de tous les acteurs au processus de la labellisation.....	97
3.2.1.	Statut des enseignants / le fonctionnement de l'école .....	97
3.2.2.	Aspect budgétaire.....	98
3.2.3.	Equipe réticente aux changements et son manque de motivation.....	98
4.1.	Structure à organisation hiérarchique .....	99
CHAPITRE 2 : ACCOMPAGNER AU CHANGEMENT EN REPENSANT SON MANAGEMENT ET EN EN FAISANT UN LEVIER DE PARTICIPATION .....		100
2.1.	Dynamiser le corps social.....	100
2.2.	Comparaison des démarches qualité et suggestions d'amélioration .....	102
2.3.	Etape indispensable à la conduite du changement – diffusion de l'engagement de la direction .....	105
2.5.	Place et rôle de la responsable Qualité dans la démarche Qualité .....	107
2.5.1.	Motiver ses collaborateurs et faire vivre la démarche participative .....	108
2.5.2.	Promouvoir le label au niveau interne.....	110
2.5.3.	Faire un état des lieux collectifs .....	110
2.5.4.	Satisfaction et développement des enseignants .....	111
2.5.5.	Grille d'autoévaluation du label Qualité Français Langue Etrangère .....	112
CHAPITRE 3 : PERENNISER LE MANAGEMENT PARTICIPATIF ET LA DEMARCHE QUALITE AU SEIN DE L'ECOLE X.....		112
3.1.	Construire un référentiel et une charte qualité en interne .....	113
3.2.	Désigner d'autres référents qualité .....	114
3.3.	Mettre l'accent sur l'aspect humain et sur l'intelligence collective .....	115
3.4.	Promouvoir la culture X en externe .....	116
3.5.	Synthèse de la troisième partie .....	116
Conclusion.....		118
Bibliographie.....		121
Sitographie .....		125
Table des matières .....		127
Table des illustrations.....		130
Sigles et abréviations utilisés.....		131
Table des annexes.....		134



## Table des illustrations

Figure 1 : Différentes visions de la qualité selon Doucet.....	17
Figure 2 : Échelle de valeurs pour la grille d'auto-évaluation .....	37
Figure 3 : Tarifs de labellisation en fonction du chiffre d'affaires.....	41
Figure 4 : Contrôle / évaluation selon Huver et Springer (2011) .....	44
Figure 5 : Contrôle / prise d'information selon Tagliante (2005) .....	46
Figure 6 : Cycle du PDCA .....	56
Figure 7 : PDCA - processus d'amélioration continue.....	57
Figure 8 : Pyramide des besoins de Maslow (1940) .....	88
Figure 9 : Processus de la dynamisation sociale selon Michon et Stern (1983).....	101
Figure 10 : Comparaison des principes des démarches qualité : X, ISO, CIEP .....	103
Figure 11 : Reconstruction des étapes de la démarche qualité.....	105
Figure 12 : Qualité du point de vue du client. ....	107
Figure 13 : Modèle V.I.E. de Vroom (1964).....	109

## **Sigles et abréviations utilisés**

**AFNOR** – Association Française de NORmalisation

**AGEFIPH**– Association de Gestion du Fond pour l’Insertion Professionnelle des Handicapés

**BELC** - Bureau pour l’Enseignement de la Langue et de la Civilisation françaises à l’étranger

**CECRL** – Cadre Européen Commun de Référence pour les Langues

**CEI** - Commission Électrotechnique Internationale

**CFC** - Centre Français d’exploitation du droit de Copie

**CIEP** – Centre International d’Études Pédagogiques

**CIL** – Commission Interministérielle de Labellisation

**CNEFOP** - Conseil National de l’Emploi, de la Formation et de l’Orientation Professionnelles

**CNIL** - Commission Nationale de l’Informatique et des Libertés (CNIL)

**CNTRL** - Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales

**CRPM** - Code Rural et de la Pêche Maritime

**DALF** – Diplôme Approfondi de langue française

**DELFB** – Diplôme d’Études en Langue Française

**DGLFLF** - Délégation Générale à la Langue Française et aux Langues de France

**EAQUALS** – Evaluation and Accreditation of Quality in Language Services

**FCU** - Formation Continue à l’Université

**FLE** – Français Langue Étrangère

**FLI** – Français Langue d’Intégration

**GRETA** – Groupements d’établissements

**IALC** – International Association of Language Centers

**INALCO** – Institut National des Langues et Civilisations Orientales

**INAO** - l’Institut National de l’origine et de la Qualité

**ISO** – International Organization for Standardization (Organisation Internationale de Normalisation)

**LEL**– Label Européen des Langues

**MEAE** – Ministère de l’Europe et des Affaires Étrangères

**MESRI** – Ministère de l’Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l’Innovation

**OPACIF** - Organismes Paritaires Agréés au titre du Congé Individuel de Formation

**OPCA** - *Organisme Paritaire Collecteur Agréé*

**PDCA** – Plan-Do-Check-Act

**PMQ** – Principes de Management de la Qualité

**QQOQCCP** – Quoi, Qui, Où, Quand, Comment, Combien, Pourquoi

**SMART** - Spécifiques, Mesurables, Acceptés, Réalistes et Temporels

**SWOT** – Strength (force) Weakness (faiblesses) Opportunities (opportunités) Threats (Menaces)

**TCF** – Test de Connaissance du Français

**TCF ANF** - Test de Connaissance du Français pour l'accès à la nationalité française

**TCF Canada** - Test de connaissance du français pour le Canada

**TCF CR** - Test de Connaissance du Français pour la Carte de Résident

**TCF DAP** - Test de Connaissance du Français pour la Demande d'Admission Préalable

**TCF Québec** – Test de Connaissance du Français pour le Québec

**TLFi** – Trésor de Langue Française informatisé

**UNESCO** – Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture

**VIE** – Valence, Instrumentalisation, Expectation

**WEKA** - Waikato environment for knowledge analysis (environnement Waikato pour l'analyse de connaissances)

**MOTS-CLÉS** : Label Qualité FLE, démarche Qualité, management participatif, conduite du changement, ISO

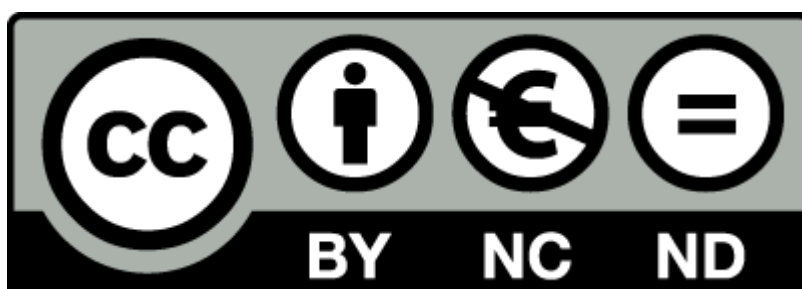
### **RÉSUMÉ**

Ce travail questionne les étapes et la finalité de la démarche qualité FLE implantée dans un centre de langues. Il a pour objectif de démontrer que la mise en œuvre de celle-ci facilite la gestion journalière et permet d'assurer la performance de l'entreprise si les changements qu'elle engendre sont accompagnés au quotidien et ses fonctions et objectifs sont connus et partagés de tous. Ainsi, il s'agit dans ce mémoire de mettre en valeur l'importance du management participatif pour améliorer le fonctionnement de l'entreprise et la satisfaction de l'apprenant-client. En effet, le principe de l'amélioration continue du management par la qualité doit pouvoir instaurer une culture qualité partagée par l'ensemble des acteurs de la structure. Enfin, le but final consiste à proposer des pistes de pérennisation de ladite culture qualité au sein d'un centre de langues.

**KEYWORDS** : The FLE Quality label, Quality approach, participatory management, change management, ISO

### **ABSTRACT**

This master's thesis questions the stages and the purpose of the FLE quality approach implemented in a language center. The aim is to demonstrate that if the changes it creates are followed up daily and its functions and goals are known and shared by all staff it will, in the long term facilitate day-to-day management and assure the high performance of the company. Thus, this project seeks to highlight the importance of participative management to improve the performance of the company and the satisfaction of the learner-client. Indeed, the principle of the continuous improvement of quality management must be able to establish a quality culture shared by all the members of the structure. Finally, the main goal is to propose ways to perpetuate a quality culture within a language center.



## Table des annexes<sup>127</sup>

Annexe 1 Le référentiel du label Qualité Français Langue Étrangère .....	135
Annexe 2 Charte d'information EAQUALS .....	150
Annexe 3 Charte du personnel EAQUALS .....	151
Annexe 4 Charte déontologique EAQUALS .....	152
Annexe 5 Charte des participants aux cours EAQUALS .....	153
Annexe 6 Décret n° 2007-1831 du 24 décembre 2007 portant création du label Qualité Français Langue Étrangère.....	154
Annexe 7 Dépliant label QFLE.....	156
Annexe 8 Article 6 du décret 2007 portant création du label « QFLE ».....	159
Annexe 9 Guide des centres labellisés qualité FLE .....	160
Annexe 10 Déclaration des copies de publications – actions de formation .....	170
Annexe 11 Grille d'auto-évaluation et de rapport d'audit .....	171
Annexe 12 Description du fonctionnement de « l'échelle de valeurs » .....	191
Annexe 13 Document de visite d'audit .....	197
Annexe 14 Feuille de route pour les centres-candidats .....	198
Annexe 15 Documents sous droits non diffusables.....	200
Annexe 16 Liste des certifications et labels spécialisés du CNEFOP.....	201
Annexe 17 Principes de management de la qualité – ISO.....	206
Annexe 18 Nos missions d'apprentissage à l'école X .....	226
Annexe 19 Analyse SWOT .....	238
Annexe 20 Guide d'entretien(s) .....	239
Annexe 21 Grille d'analyse des entretiens .....	241
Annexe 22 Questionnaire à destination de tout le personnel X.....	245
Annexe 28 Proposition de lettre d'engagement .....	247
Annexe 29 Questionnaire de satisfaction destiné au personnel.....	248
Annexe 30 Questionnaire de satisfaction à destination des apprenants-clients .....	251
Annexe 31 Charté qualité X – proposition.....	254

---

<sup>127</sup> Pour cette version certaines annexes ont été supprimées dans le but de garder l'anonymat du nom de l'école.

**Annexe 1**  
**Le référentiel du label Qualité Français Langue Étrangère**

**Label *Qualité français langue étrangère***

# RÉFÉRENTIEL



Centre international d'études pédagogiques (CIEP) 1,  
avenue Léon-Journault 92318 Sèvres cedex France Tél. : 33  
(0)1 45 07 60 00 – Fax : 33 (0)1 45 07 60 55

## FORMATIONS, ENSEIGNEMENT

### Organisation des critères :

- conception des formations : F1, F2 ;
- information à valeur contractuelle sur les formations : F3 ;
- analyse des besoins : F4 ;
- planification des cours par les enseignants : F5 ;
- organisation de la mise en œuvre des formations : F6, F7 ;
- mise en œuvre pédagogique, pratiques de classe : F8, F9 ;
- évaluation des apprenants : F10, F11, F12 ;
- suivi de l'assiduité des apprenants : F13
- évaluation des formations : F14, F15, F16 ;
- accompagnement des apprenants et activités d'apprentissage complémentaires: F17, F18 ;
- articulation entre les formations en langue et les autres activités : F19 ;
- formations à distance : F20 ;
- formations spécifiques : F21.

**Critères critiques (ne peuvent être non pertinents ni non conformes) : F1, F2, F3, F5, F6, F12, F16.**

- F 1** La conception des formations est fondée sur des référentiels de formation/curricula/programmes qui décrivent de façon précise les objectifs d'apprentissage, les moyens mis en œuvre pour les atteindre et le dispositif d'évaluation. **[C]**
- F 2** Les niveaux des formations sont spécifiés par rapport au Cadre européen commun de référence pour les langues (CECRL). **[C]**
- F 3** Les formations sont décrites de façon claire et détaillée dans des documents contractuels accessibles avant l'inscription, et remis aux apprenants au début de la formation. **[C]**
- F 4** Le programme de formation proposé prend en compte les besoins des apprenants et leur niveau initial, qui sont évalués systématiquement de façon précise et individualisée. Cette procédure s'applique aussi aux apprenants qui intègrent une formation en cours.
- F 5** Les enseignants se fondent sur les référentiels de formation/curricula/programmes pour planifier le niveau et le contenu de leurs cours. **[C]**
- F 6** La taille des groupes-classes est en adéquation avec les objectifs d'apprentissage et les moyens mis en œuvre (approche méthodologique, activités...). **[C]**
- F 7** Les enseignants qui interviennent en commun dans une formation donnée coordonnent leur travail. Cette coordination s'appuie sur la rédaction d'un document écrit permettant à chaque enseignant de s'informer des activités proposées par ses collègues.
- F 8** Les enseignants utilisent des types d'activités et supports diversifiés, pour favoriser la motivation et développer l'autonomie dans la pratique de la langue. Ils pratiquent la différenciation pédagogique pour prendre en charge l'hétérogénéité des groupes.
- F 9** La dimension interculturelle est intégrée dans les activités d'apprentissage.
- F 10** L'évaluation formative est décrite dans les référentiels de formation et elle est mise en œuvre. Ses résultats sont pris en compte pour proposer des remédiations.
- F 11** Il existe un dispositif d'évaluation sommative interne calibré de manière fiable sur le Cadre européen commun de référence pour les langues. Il donne lieu à la délivrance d'attestations, certificats ou diplômes...
- F 12** Des évaluations sommatives externes sont proposées (tests, diplômes). **[C]**
- F 13** Un dispositif de suivi de l'assiduité des apprenants existe.
- F 14** Le responsable pédagogique évalue la qualité et la cohérence [des formations et du dispositif d'évaluation](#).
- F 15** Le centre met en place, en cours d'apprentissage, des réunions formelles et informelles avec un échantillon d'apprenants afin de recueillir des suggestions d'amélioration de la formation.
- F 16** Les résultats de l'évaluation des formations par les apprenants sont analysés, exploités et diffusés. **[C]**

- F 1** Un accompagnement individualisé de l'apprentissage (tutorat, conseil, suivi) est proposé en complément de l'enseignement en groupe.
- F 1** Les apprenants ont la possibilité de réaliser des activités complémentaires au centre de ressources.
- F 1** Il existe une articulation entre les formations et les autres activités proposées par le centre, particulièrement en cas de stage linguistique combinant l'apprentissage de la langue et une activité culturelle, de loisir ou autre (par exemple FOAD).
- F 2** Lorsque le centre assure des formations à distance, il existe un processus de suivi individualisé.
- F 2** Si le centre propose des cours spécifiques (français sur objectifs spécifiques, français sur objectifs universitaires, etc.), les formations sont basées sur une analyse des besoins et sur un référentiel adapté ; des supports pertinents sont utilisés.



## Documents attendus

- F 1 1 Référentiels de formation/curricula/programmes. [C]
- F 2 2 Référentiels de formation/curricula/programmes mettant notamment en relation les niveaux du référentiel et les formations. [C]
- F 3 3 Documents contractuels remis aux apprenants à l'inscription et au début de la formation. [C]
- F 4 4 Documents utilisés pour l'analyse des profils, tests de placement, analyses des besoins, propositions de placement individualisées. Fournir 3 exemples renseignés, chacun mettant en évidence, pour un même apprenant, l'analyse de son profil, son test de placement, l'analyse de ses besoins et le placement proposé.
- F 5 5 Référentiels de formation/curricula/programmes (cf. F1). Exemples de préparations de cours (objectifs, supports et activités d'apprentissage, évaluation). [C]
- F 6 6 Liste des formations de l'année en cours faisant apparaître leur intitulé, le nombre de groupes-classes et les effectifs. Listes de classes. [C]
- F 7 7 Cahier de classe ou autre outil de coordination.
- F 8 8 Exemples de préparations de cours.
- F 9 9 Référentiels de formation, exemples de préparations de cours.
- F 1 0 1 Descriptif du processus d'évaluation formative. Exemples d'outils utilisés pour l'évaluation formative (tests, questionnaires, etc.) et notamment documents de suivi ; listes de présence ; exemples de remédiations.
- F 1 1 1 Descriptif du processus d'évaluation sommative ; exemples d'épreuves d'évaluation sommative interne ; listes de présence ; exemples d'attestations de fin de stage qui mentionnent le niveau CECRL de départ de l'apprenant et le niveau atteint par l'apprenant ; pour les mineurs un certificat d'assiduité est obligatoirement fourni aux parents en plus de l'attestation.
- F 1 2 2 Documents remis aux apprenants ou mis à leur disposition pour les informer sur les évaluations sommatives externes proposées (type, description, dates et lieux des sessions, procédure pour les inscriptions) : brochures, affiches, pages du site web, procédure pour informer les apprenants (notes de procédure ou de service). [C]
- F 1 3 3 Procédure de suivi de l'assiduité et en cas d'absences répétées ; outils utilisés pour suivi de l'assiduité ; personne(s) en charge du suivi ; listes de présence.
- F 1 4 4 Descriptif du processus d'évaluation de la réalisation d'une formation (procédure ou note de service ; autres documents pertinents : compte rendu d'observation, analyse des résultats, etc.).
- F 1 5 5 Comptes rendus de réunions.
- F 1 6 6 Questionnaires de satisfaction portant sur les formations. Analyse des évaluations. Plans d'action. Preuves de la diffusion de l'analyse. Bilan des actions réalisées. [C]
- F 1 7 7 Document destiné aux apprenants décrivant l'offre du centre. Fiches de suivi.
- F 1 8 8 Documents mettant en évidence l'information donnée aux apprenants et l'investissement du centre (horaires du centre, ressources, personnel dédié pouvant conseiller les apprenants pour des activités complémentaires autonomes ou semi-autonomes). Observations directes de ressources et activités autonomes.
- F 1 9 9 Documentation annonçant ou décrivant quelques activités. Programmes d'activités ; liste des activités de l'année en cours. Référentiels de formation mettant en évidence l'articulation de la formation en langue avec les autres activités. Préparations ou bilans de cours mettant en évidence l'articulation des formations avec les autres activités.
- F 2 0 0 Accès à la plateforme. Document décrivant la formation à distance. Preuves de suivi (par exemple, exercices corrigés, évaluations à distance, correspondances avec les apprenants). Accès à la plateforme.
- F 2 1 1 Exemples d'analyses des besoins. Référentiels de formation. Supports (méthodes, documents, etc.).

## ENSEIGNANTS

### Organisation des critères :

- recrutement et qualifications de l'équipe pédagogique : E1, E2, E3 ;
- gestion de l'équipe pédagogique : E4, E5, E6 ;
- formation continue : E7 ;
- organisation des cours en fonction de l'équipe pédagogique : E8, E9 ;
- animation de l'équipe pédagogique : E10, E11, E12, E13 ;
- matériel mis à la disposition de l'équipe pédagogique : E14.

### Critères critiques (ne peuvent être non pertinents ni non conformes) : E1, E3, E9, E14

- E 1** La procédure de recrutement est formalisée et transparente ; les enseignants sont recrutés sur la base de qualifications avérées. **[C]**
- E 2** Le responsable pédagogique possède la qualification et l'expérience adéquates pour mener à bien des fonctions d'ingénierie pédagogique.
- E 3** L'équipe des enseignants comprend des permanents. Le centre mène une politique de fidélisation de son équipe. **[C]**
- E 4** Les enseignants permanents (si leur statut le permet) bénéficient des entretiens et évaluations réglementaires. Un entretien professionnel est proposé à chaque enseignant non permanent.
- E 5** Le travail en classe des enseignants est observé au moins une fois par an par le responsable pédagogique et/ou par ses pairs. Cette observation donne lieu à un retour d'expérience et à un rapport signé par les deux parties dont le Centre tient compte lors de l'entretien annuel (sauf pour les enseignants qui statutairement ne sont pas soumis à un entretien annuel d'évaluation). Lorsque la législation s'appliquant au statut de l'enseignant ne permet pas de rendre cette observation obligatoire, elle lui est proposée sur la base du volontariat.
- E 6** Le centre offre des possibilités de développement professionnel aux enseignants (diversification des tâches, fonctions, rémunérations, statuts, autres types d'évolution ...).
- E 7** Un plan de formation est établi à l'intention des enseignants. Les formations sont prises en charge au moins partiellement sur le temps de travail pour les enseignants permanents, si la législation s'appliquant à leur statut le permet. Les enseignants permanents non diplômés en FLE sont encouragés à suivre des formations diplômantes (éventuellement VAE ou VAP).
- E 8** Les cours sont répartis entre les enseignants en fonction des compétences propres à chacun.
- E 9** Il existe une procédure de remplacement des enseignants absents. **[C]**
- E 10** Il existe des réunions de concertation pédagogique dont les comptes rendus sont diffusés aux personnels concernés.
- E 11** Les enseignants sont associés aux choix du centre en ce qui concerne les approches méthodologiques, le choix des supports et des activités d'apprentissages (les manuels, par exemple), l'évaluation et la mise en œuvre pédagogique.
- E 12** Les enseignants élaborent des outils pédagogiques.
- E 13** La mutualisation des pratiques et des outils pédagogiques est favorisée et effective.
- E 14** Les enseignants disposent du matériel pédagogique (méthodes, outils...) nécessaire pour préparer et assurer leurs cours. **[C]**

## Documents attendus

- E 1** Procédure de recrutement (note de procédure). Preuves de mise en œuvre de la procédure : documentation d'un recrutement récent (fiche de poste, CV de l'enseignant recruté, lettre de motivation). En entretien, l'auditeur pourra demander à consulter les éléments relatifs à d'autres recrutements et à consulter les CV des enseignants afin de s'assurer de leurs qualifications (CV-thèque). **[C]**
- E 2** Fiche de poste du responsable pédagogique. CV actualisé du responsable pédagogique, mentionnant ses diplômes, ses expériences, ses formations initiales et continues.
- E 3** Liste des enseignants (permanents et non permanents), avec type de contrat et année de recrutement (du 1<sup>er</sup> recrutement, pour les non permanents ayant été plusieurs fois employés par le centre), pour l'année en cours et l'année précédente. **[C]**
- E 4** Procédure d'évaluation (note de procédure). Trois exemples au moins de comptes rendus d'entretiens ou d'évaluations.
- E 5** Procédure d'observation de classe (note de procédure). Trois exemples au moins de comptes rendus d'observation signés.
- E 6** Entretien avec le responsable pédagogique ou un autre responsable compétent : exemples d'évolutions effectives (diversification des tâches, fonctions, types de contrat, rémunération). Documentation confirmant les informations communiquées au cours de cet entretien. Entretiens avec les enseignants. Listes des enseignants permanents et non permanents (fournies pour le critère E3). Comptes rendus d'entretien ou d'évaluations (fournis pour le critère E4).
- E 7** Listes des formations proposées et des formations suivies, pour l'année en cours et pour l'année précédente. Plan de formation de l'année en cours et de l'année suivante (s'il est disponible au moment de l'audit).  
 Eventuellement, formations diplômantes au niveau master FLE suivies par certains enseignants.  
 Entretien avec le responsable pédagogique. Au cours de cet entretien, l'auditeur demandera à consulter la documentation confirmant les informations qui lui sont communiquées. L'entretien s'attachera particulièrement à éclairer comment les besoins et demandes de formation sont identifiés, recensés, hiérarchisés.
- E 8** Liste des formations de l'année en cours faisant apparaître les noms des enseignants. Entretien avec le responsable pédagogique : procédure d'attribution des cours (critères, modalités). Documentation confirmant les informations communiquées au cours de cet entretien. CV-thèque.
- E 9** Procédure de remplacement des enseignants (note de procédure). Entretien avec le responsable pédagogique : au cours de l'entretien, il sera demandé un exemple de mise en œuvre de la procédure et les documents relatifs à cet exemple. CV-thèque **[C]**
- E 10** Comptes rendus de réunions. Preuves de diffusion des comptes rendus.
- E 11** Comptes rendus de réunions.
- E 12** Exemples d'outils élaborés par les enseignants pour un usage personnel ou pour un usage partagé.
- E 13** Comptes rendus d'ateliers ou d'expérimentation ; exemples d'outils mutualisés.
- E 14** Pas de document attendu. **[C]**

## ACCUEIL, ACCOMPAGNEMENT

### Organisation des critères :

- information des clients potentiels: A1, A2, A3 ;
- relations avec la clientèle avant la formation : A4, A5, A6, A7, A8 ;
- accueil : A9, A10, A11, A12 ;
- informations disponibles dans le centre : A13 ;
- ouverture des services : A14 ;
- accueil des mineurs : A15 et A16 ;
- séjour des groupes : A17 ;
- restauration : A18 ;
- hébergement : A19, A20, A21, A22 ;
- santé : A23 ;
- activités culturelles et de loisirs, rencontres extérieures : A24, A25, A26.

### Critères critiques (ne peuvent être non pertinents ni non conformes) : A1, A9, A11, A23.

- A 1 Le centre dispose d'un site Internet actualisé qui présente l'ensemble des services proposés : conditions d'accès à la formation (procédures d'inscription, prix et conditions financières, conditions d'annulation), descriptifs de formation, taille des groupes-classes et toutes les informations utiles pour choisir un séjour. Lorsque le centre accueille des mineurs, il veille à indiquer le projet éducatif et les conditions d'interruption d'un séjour. **[C]**
- A 2 Le centre diffuse des documents imprimés ou téléchargeables actualisés qui présentent l'ensemble des services proposés : conditions d'accès à la formation (procédures d'inscription, prix et conditions financières, conditions d'annulation), descriptifs de formation, taille des groupes-classes et toutes les informations utiles pour choisir un séjour. Lorsque le centre accueille des mineurs, il veille à indiquer le projet éducatif et les conditions d'interruption d'un séjour.
- A 3 Le site et les documents sont disponibles en français et dans au moins deux langues étrangères.
- A 4 Le centre répond aux demandes de renseignements dans les deux jours ouvrables.
- A 5 Le centre propose différentes modalités d'inscription et de paiement : en ligne, par correspondance, sur place.
- A 6 Les procédures d'inscription et de paiement sur place sont conçues de manière à éviter les déplacements des apprenants entre les différents services concernés.
- A 7 Les confirmations d'inscription à distance sont envoyées par voie électronique aux apprenants dans les deux jours ouvrables.
- A 8 Le centre fournit avant la venue des apprenants des informations personnalisées pour leur accueil, notamment plan et informations facilitant, depuis leur lieu d'arrivée (aéroport, gare...), l'accès au centre et, le cas échéant, au lieu d'hébergement. Pour l'accueil des mineurs, le centre veille à respecter la réglementation en vigueur.
- A 9 L'accueil des apprenants et le traitement de leurs demandes sont organisés de façon efficace et rapide. Le personnel chargé de l'accueil, dont l'accueil téléphonique, est capable de renseigner sur l'ensemble des services proposés par le centre et d'orienter les apprenants (ou les familles ou organisateurs pour les mineurs) vers les personnes compétentes. **[C]**
- A 10 Le personnel chargé de l'accueil des apprenants et du traitement de leurs demandes maîtrise au moins une langue étrangère.
- A 11 Le centre s'attache à offrir un accueil aimable et courtois. **[C]**
- A 12 Au début du séjour, les apprenants rencontrent les personnels du centre auxquels ils sont susceptibles d'avoir affaire, et une visite guidée des locaux est organisée.
- A 13 Il existe des dispositifs d'information aisément repérables et lisibles présentant les services du centre, les activités culturelles et les informations sur les cours et les certifications.
- A 14 Les apprenants peuvent accéder aux différents services du centre (accueil, scolarité, centre de ressources...) en dehors de leurs heures de formation.
- A 15 Lorsque le centre accueille des mineurs, la direction veille au respect de la réglementation en vigueur.



- A 1 6 Lorsque le centre accueille des mineurs, il propose un hébergement et un suivi appropriés.
- A 1 7 Lorsque le centre accueille des groupes, une personne référente assure le suivi du séjour. Lorsque le centre accueille des groupes de mineurs, il vérifie l'âge des accompagnateurs et le ratio d'encadrement.
- A 1 8 Les apprenants peuvent se restaurer dans le centre ou à proximité. Une liste d'établissements et de tarifs négociés leur est fournie. Lorsque le centre accueille des mineurs, il veille à inclure les repas dans la prestation.
- A 1 9 Le centre s'assure de la sélection des logements, du placement et du suivi, notamment pour le traitement des réclamations (le service de logement peut être directement géré par le centre ou sous-traité). Si le centre accueille des mineurs, il veille au respect de la réglementation en vigueur (cf. critère A16).
- A 2 0 Le service qui s'occupe du logement veille à séparer, dans la mesure du possible, les apprenants qui parlent la même langue, afin de favoriser les échanges en français.
- A 2 1 Lorsque le centre assure lui-même le logement des apprenants, il veille au respect des normes de sécurité et à la maintenance des locaux.
- A 2 2 Le centre propose plusieurs types de logement (chambre individuelle, chez des particuliers...).
- A 2 3 Il existe une procédure d'aide ou de secours connue de tous les personnels, des apprenants (et de leurs familles ou organisateurs pour les apprenants mineurs) en cas d'accident, de maladie et pour tout problème de santé. **[C]**
- A 2 4 Le centre offre des informations détaillées et actualisées sur les possibilités de pratiquer différentes activités culturelles, sportives et touristiques.
- A 2 5 Le centre organise des activités culturelles spécifiques (vidéo projections, club théâtre...) dans ses murs ou à l'extérieur (sorties culturelles, visites touristiques). Les prix sont en adéquation avec les moyens financiers des apprenants. Un accompagnement est prévu pour les mineurs en cas d'activités à l'extérieur.
- A 2 6 Le centre facilite le contact des apprenants avec les francophones locaux (organismes, associations, familles...).
- (écoles accréditées par la CTI, prendre contact avec le CIEP : [qualitefle@ciep.fr](mailto:qualitefle@ciep.fr))

## Documents attendus

- A 1 Document indiquant l'adresse du site et le nom de la (des) personne(s) responsable(s). Observation du site Internet. **[C]**
- A 2 Brochure(s) de l'année en cours (version papier ou téléchargeable).  
Dans le cas de prestations en réponse à appel d'offres : cahier des charges et réponse à l'appel d'offres ; confirmation de prestataire officiel ; listes des groupes.
- A 3 Brochure(s) de l'année en cours ; observation du site Internet.
- A 4 Quelques exemples de lettres, courriels de demandes et de réponses (une dizaine).
- A 5 Documents d'information décrivant pour les clients les procédures d'inscription et de paiement (par exemple : brochures, bulletin d'inscription).
- A 6 Descriptif du processus d'inscription et de paiement.
- A 7 Quelques exemples de demandes et de réponses de confirmation (une dizaine) des 3 à 6 derniers mois.
- A 8 Documents d'information systématiquement envoyés aux apprenants (ou aux parents pour les mineurs) : par exemple livret d'accueil ; trois exemples de réponses personnalisées à des demandes d'information sur l'arrivée et l'accueil. Pour le cas des mineurs, informations permettant de connaître les modalités d'accompagnement et le ratio d'encadrement lors du voyage.
- A 9 Descriptif du processus d'accueil, documents remis aux apprenants lors de l'accueil. Organigramme fonctionnel mettant en évidence la liste des personnels impliqués dans l'accueil et les fonctions qu'ils occupent. **[C]**
- A 10 Entretiens avec le personnel et les apprenants.
- A 11 Procédure d'accueil ou consignes de travail ; questionnaires de satisfaction. **[C]**
- A 12 Descriptif du processus d'accueil.
- A 13 Observations directes.
- A 14 Emplois du temps des formations. Liste de l'ensemble des services et de leurs horaires d'ouverture.
- A 15 Déclaration auprès de la Direction départementale de la cohésion sociale (DDCS) ou toute autre autorité compétente pour l'accueil des mineurs avec envoi du projet éducatif ; réponse de la DDCS (ou autre autorité compétente) selon le type de séjour.
- A 16 Liste des hébergements proposés et des critères de sélection ; preuves de suivi régulier ; documents d'information remis aux accompagnateurs et/ou parents.
- A 17 Organigramme fonctionnel ; documents d'information remis aux groupes.
- A 18 Document d'information sur les lieux de restauration, remis aux apprenants ; information transmise aux parents lors de l'inscription et remise aux mineurs à leur arrivée.
- A 19 Descriptif du processus d'aide au logement. Liste des critères de sélection des logements. Liste des logements proposés. Descriptifs de logement. Formulaire de demande de logement renseignés. Questionnaires de satisfaction renseignés de l'année en cours. Procédure de réclamation en cas de difficulté (et documents illustrant sa mise en œuvre).  
  
Dans le cas de publics résidant en France : procédure d'accompagnement dans la recherche de logement ; listes d'adresses ou d'organismes ; descriptif d'aide en cas de difficulté.  
  
Pour les mineurs : questionnaire de satisfaction renseigné au plus tard dans les 3 premiers jours du séjour et en fin de parcours ; procédure de remédiation en cas de réclamation.
- A 20 Statistiques de l'année en cours sur le placement des apprenants par nationalité.

- A 2 1 Compte rendu de la dernière visite de la commission de sécurité, contrats de nettoyage, comptes rendus d'intervention, contrats/factures d'entretien ; rapport Ad'AP\*. Observations directes des locaux.
- A 2 2 Liste des logements proposés.
- A 2 3 Documents d'information remis aux personnels et aux apprenants. Certificats de formation aux premiers secours des personnels désignés ; pour le cas des mineurs, déclaration des souhaits particuliers remplie par les parents (allergies, médicaments, restrictions médicales pour les activités sportives, etc.). [C]
- A 2 4 Panneaux d'affichage (observation directe). Documentation remise aux apprenants ou mise à leur disposition.
- A 2 5 Affiches/annonces, liste des activités de l'année en cours.
- A 2 6 Affiches/annonces, liste des activités de l'année en cours.

\*Ad'AP : Agenda d'Accessibilité Programmée



## LOCAUX, SÉCURITÉ, ÉQUIPEMENT

### Organisation des critères :

- sécurité des locaux : L1, L2 ;
- caractéristiques générales des locaux : L3, L4, L5, L6, L7 ;
- espaces spécifiques : L8, L9, L10, L11 ;
- accessibilité : L12, L13, L14 ;
- matériel et équipements : L15, L16, L17, L18, L19, L20.

**Critères critiques (ne peuvent être non pertinents ni non conformes) : L1, L2, L4, L7, L8, L15, L16, L17**

- L 1 Le centre s'assure, auprès des autorités compétentes, que l'ensemble des locaux est en conformité avec les normes en vigueur de sécurité et d'accessibilité. **[C]** \*
- L 2 Les procédures à suivre en cas de danger sont connues de tous les personnels et des apprenants. **[C]**
- L 3 Les locaux sont d'un volume adéquat pour la fréquentation maximale du centre.
- L 4 Les locaux sont en bon état général. **[C]**
- L 5 Les locaux du centre sont situés au même endroit ou à proximité les uns des autres.
- L 6 Les locaux sont bien éclairés, insonorisés, chauffés et ventilés.
- L 7 Les locaux sont maintenus dans un bon état de propreté, notamment les sanitaires, qui sont convenablement équipés. **[C]** \*
- L 8 Les sanitaires sont en nombre suffisant pour la fréquentation maximale du centre. **[C]**
- L 9 Il existe un espace à l'intérieur du centre pour des rencontres, la détente, la consommation de boissons.
- L 1 Les enseignants disposent d'une salle spécifique équipée, pour se réunir, travailler en équipe, préparer leurs cours, consulter des informations professionnelles, etc.
- L 1 Les apprenants ont accès à un centre de ressources consultables sur place. Sa taille et son équipement sont adéquats pour une utilisation régulière.
- L 1 Le centre est aisément accessible par les transports en commun. A défaut, le centre organise lui-même un système de transport.
- L 1 Il existe une signalétique claire, complète et visible permettant d'identifier le centre et de s'y orienter.
- L 1 Tous les services sont accessibles aux personnes à mobilité réduite.
- L 1 Le personnel enseignant, administratif et technique dispose de l'équipement nécessaire (meubles, ordinateurs équipés de logiciels, copieurs, matériel de bureau...) pour effectuer son travail dans de bonnes conditions. **[C]**
- L 1 Le matériel et l'équipement sont entretenus et en bon état de marche. **[C]**
- L 1 Les salles utilisées pour les formations sont équipées d'un matériel (tableau, matériel audio-visuel ...) adapté au volume et à la configuration des salles. **[C]**
- L 1 L'équipement multimédia (ordinateurs, vidéoprojecteurs, connexion internet) est adapté à la fréquentation maximale (salles de cours, centre de ressources, etc.).
- L 1 Les apprenants bénéficient d'un accès Internet gratuit dans la plupart des espaces du centre. Les apprenants qui n'ont pas d'ordinateur personnel ont accès à des ordinateurs du centre pour communiquer à des fins personnelles.
- L 2 Lorsque le centre propose des ressources en ligne et/ou assure des formations à distance, le matériel utilisé (serveur informatique, plateforme de téléformation...) est performant, fiable, et en adéquation avec le nombre d'utilisateurs.

## Documents attendus

- L 1 Demande d'ouverture et autorisation d'ouverture. Dernier compte rendu de la commission de sécurité. Preuves de mises en œuvre de recommandations de la commission de sécurité (notamment factures pour travaux et observations directes). **[C]** \*
- L 2 Documents destinés au personnel et aux apprenants, décrivant la conduite à tenir en cas d'urgence, notamment pour l'évacuation du centre. Comptes rendus d'exercices d'évacuation. **[C]**
- L 3 Planning avec les effectifs par salle pour les sessions en période de forte activité, année écoulée et en cours. Observations directes.
- L 4 Le cas échéant, liste de travaux planifiés. **[C]**
- L 5 Le périmètre de labellisation prend en compte l'ensemble des locaux.
- L 6 Observations directes.
- L 7 Contrat(s) / plan(s) de nettoyage de l'année en cours. **[C]** \*
- L 8 Observations directes. **[C]**
- L 9 Observations directes.
- L 1 Observations directes.  
0
- L 1 Document décrivant le fonctionnement du centre de ressources (horaires, modalités d'accès et d'emprunt  
1 du matériel...).
- L 1 Plan du réseau de transport en commun et horaires. Documents d'information remis aux apprenants.  
2
- L 1 Observations directes.  
3
- L 1 Le cas échéant, liste de travaux planifiés. Le rapport Ad'AP.  
4
- L 1 Liste du personnel et fiches de postes et de l'équipement dont il dispose. **[C]**  
5
- L 1 Cahier de maintenance. Contrats de maintenance. Fiches de poste des techniciens concernés en cas  
6 d'entretien assuré en interne. **[C]**
- L 1 Pas de document attendu. **[C]**  
7
- L 1 Planning avec les effectifs par salle pour les sessions en période de forte activité, année écoulée et année  
8 en cours. Adéquation entre ces effectifs et le matériel observé en L 16.
- L 1 Document destiné aux apprenants décrivant les modalités d'accès aux ordinateurs connectés ou à la wi-fi.  
9 Existence d'une adresse école pour les étudiants des écoles accréditées par la Commission des titres d'ingénieur (CTI).
- L 2 Document indiquant l'adresse de la plateforme et le nom de la personne responsable.  
0

(\*écoles de la CTI : prendre contact avec le CIEP [qualitefle@ciep.fr](mailto:qualitefle@ciep.fr))

## GESTION

### Organisation des critères :

- structure de direction : G1, G2 ;
- formation professionnelle continue : G3 ;
- démarche qualité : G4, G5 ;
- respect d'obligations légales : G6, G7, G8 ;
- gestion comptable : G9 ;
- gestion des ressources humaines : G10 ;
- pilotage de l'activité d'enseignement : G11, G12 ;
- réunions de service : G13 ;
- réclamations : G14 ;
- politique d'attractivité et partenariats : G15, G16, G17.

**Critères critiques (ne peuvent être non pertinents ni non conformes) : G1, G4, G5, G6, G7, G10, G14.**

- G 1** Le centre dispose d'une structure de direction explicite et claire précisant à qui est attribuée la responsabilité pédagogique. **[C]**
- G 2** La direction du centre est assurée de façon continue.
- G 3** Le centre propose des formations au titre de la formation professionnelle continue et dispose d'un numéro de déclaration d'activité de prestataire de formation, ainsi que d'un règlement intérieur destiné aux apprenants. Le centre remet aux apprenants tous les documents nécessaires avant la formation. Toute information demandée à l'apprenant a un lien direct et nécessaire avec l'action de formation.
- G 4** Il existe un document décrivant les objectifs stratégiques et l'engagement dans une démarche qualité, connu de l'ensemble du personnel. **[C]**
- G 5** La direction met en œuvre une stratégie qualité (auto-évaluation, analyse des écarts, plan d'amélioration). **[C]**
- G 6** Le centre veille à ce que l'embauche et l'emploi des personnels soient conformes aux lois et règlements en vigueur. Tous les personnels bénéficient de contrats de travail qui précisent les conditions de travail, de rémunération, de droits à congés, de droits syndicaux, de représentation, de règlement de litige. **[C]**
- G 7** La direction du centre veille au respect des droits des personnes et des auteurs : preuves de conformité avec le Règlement général sur la protection des données (CNIL) et déclaration au centre français d'exploitation du droit de copie (CFC), indication des sources des copies. **[C]**
- G 8** La structure d'administration (conseil d'administration, assemblée générale, ou autre) correspondant aux statuts juridiques du centre se réunit régulièrement. \*
- G 9** Il existe des outils de gestion comptable. \*
- G 10** Il existe une politique de gestion des ressources humaines. **[C]**
- G 11** Il existe un pilotage de la gestion de l'activité d'enseignement du français langue étrangère. Il utilise des outils adéquats (tableaux de bord ou autres outils).
- G 12** Les investissements en ressources humaines et matérielles visent à assurer un encadrement et un environnement pédagogiques adéquats.
- G 13** Il existe des réunions de service régulières dont les comptes rendus sont diffusés au personnel.
- G 14** Il existe une procédure simple et connue de tous les apprenants pour déposer une réclamation. **[C]**
- G 15** Il existe une politique d'attractivité et de promotion (publics visés, partenaires, produits, prix).
- G 16** La direction du centre entretient et cherche à développer une politique de partenariat avec d'autres institutions dans le domaine de l'éducation et de la formation (notamment groupements professionnels, COMUE, universités étrangères, ministères, agences...).
- G 17** La direction du centre entretient et cherche à développer une politique de partenariat avec des acteurs locaux (collectivités, entreprises, associations).

## Documents attendus

- G 1** Organigramme fonctionnel, fiches de poste (personnels de direction et responsable(s) pédagogique(s)). **[C]**
- G 2** Documents établissant la délégation de direction (notes de service etc.).
- G 3** Déclaration d'activité de prestataire de formation ; règlement intérieur ; programmes, objectifs, liste des formateurs avec leurs titres ou qualités, horaires, modalités d'évaluation, coordonnées de la personne chargée des relations avec les apprenants ; informations demandées aux apprenants.
- G 4** Documents décrivant les objectifs stratégiques et la démarche qualité. Preuves de la diffusion de ces documents. **[C]**
- G 5** Fiche de poste du responsable qualité, outil(s) utilisé(s) pour assurer et améliorer la qualité (notamment référentiel qualité, plan(s) d'action, comptes rendus de réunions, traitement et analyse des questionnaires de satisfaction). **[C]**
- G 6** Contrats de travail, déclaration unique d'embauche (DUE), bordereaux URSSAF, assurances des personnes et des locaux, convention collective (le cas échéant) ; règlement intérieur, procès-verbaux d'élection des instances représentatives du personnel. **[C]**
- G 7** Déclaration sur l'honneur de conformité avec le Règlement général sur la protection des données (RGPD) ; déclarations au CFC ; exemples d'autorisations de publication d'images (signées par les parents pour les mineurs). **[C]**
- G 8** Statuts du centre, convocations aux réunions statutaires de l'année écoulée et de l'année en cours. \*
- G 9** Bilan de l'année écoulée et budget prévisionnel de l'année en cours. Tableaux de suivi de l'année écoulée et de l'année en cours. \*
- G 10** Document décrivant la politique de gestion des ressources humaines. Fiches de poste (avec tâches d'enseignement et tâches annexes pour les enseignants), Plan de formation. Participation aux instances paritaires ou aux instances de représentation du personnel. Entretien annuel. Grilles de salaires. Document de gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC), grilles de salaires. **[C]**
- G 11** Tableaux de bord mettant en évidence au minimum le nombre d'inscriptions et le nombre d'heures vendues par type de cours et type de marché.
- G 12** Contrats, comptes rendus, bulletins de salaires et documents budgétaires mettant en évidence l'investissement dans la gestion pédagogique (réunions, activités de conception pédagogique, activités pédagogiques annexes), investissements et renouvellements en ressources pédagogiques et matérielles (liste des acquisitions ou travaux de l'année en cours et documents budgétaires), formation des enseignants (plan de formation et documents budgétaires).
- G 13** Convocations aux réunions et comptes rendus de réunions de l'année en cours.
- G 14** Document informant les apprenants du processus de réclamation. Formulaire de réclamations renseignés. Relevé des réclamations en cas de procédure orale. Documents établissant le traitement des réclamations écrites ou orales. **[C]**
- G 15** Organigramme fonctionnel mettant en évidence la fonction de communication et de développement ; fiche de poste du responsable.
- G 16** Liste des institutions partenaires, accords/conventions, exemples de comptes rendus d'activités récentes ou en cours.
- G 17** Liste des institutions partenaires, accords/conventions, exemples de comptes rendus d'activités récentes ou en cours.

(\*écoles de la CTI : prendre contact avec le CIEP [qualitefle@ciep.fr](mailto:qualitefle@ciep.fr))

## Annexe 2

# Charte d'information EAQUALS

### Charte de l'Information



Les membres accrédités d'Eaquals se soumettent à des inspections régulières et les cours accrédités par Eaquals sont régulièrement contrôlés pour vérifier que:

- 1 La publicité, les matériaux promotionnels et l'information sur les cours suivent les normes nationales en matière de publicité, sont factuels et donnent un compte-rendu clair et véridique de leurs cours et autres activités.
- 2 Avant l'inscription, les participants ou leurs représentants reçoivent des informations claires sur la nature et les principes qui sous-tendent les cours. En plus, on leur fournit des précisions sur:
  - 2.1 les conditions d'admission (quand il y en a);
  - 2.2 le plan du cours;
  - 2.3 la durée minimale des cours et les dates;
  - 2.4 Le nombre d'heures d'enseignement présentiel, le nombre et la nature des sessions de pratique pédagogique et d'observation et autres prestations;
  - 2.5 Le nombre d'heures d'étude individuelle: les devoirs et travaux demandés, l'apprentissage assisté par ordinateurs (p.ex. modules en ligne);
  - 2.6 les dates des jours de fermeture et les jours fériés;
  - 2.7 les procédures d'admission et de placement dans les classes;
  - 2.8 la taille et la composition des groupes, y compris l'âge et autres restrictions;
  - 2.9 l'utilisation des classes pour la formation des enseignants;
  - 2.10 les conditions régissant la présence aux cours et les travaux requis;
  - 2.11 les critères et procédures d'évaluation, rapports et attestations;
  - 2.12 les modalités et conditions générales, y compris les règlements et frais d'annulation.
- 3 Avant l'inscription, les futurs participants ou leurs représentants reçoivent une description claire et détaillée du contrat, y compris le montant exact de la scolarité et les droits de chaque partie en cas de retrait ou d'exclusion.
- 4 Tous les prix mentionnés dans la publicité et autres matériaux publicitaires ou d'information précisent clairement les prestations et matériaux qui sont compris dans le prix et ceux qui sont disponibles pour un coût supplémentaire. Les frais d'examens officiels, lorsque les cours y préparent, doivent être spécifiés, ainsi que toute autre taxe additionnelle.
- 5 Les diplômes et attestations de toutes sortes donnés aux participants comportent des déclarations factuelles et véridiques et si ces attestations sont basées sur des examens ou des tests, ceux-ci doivent être fiables et convenablement administrés.
- 6 Pour les participants de moins de 18 ans qui sont inscrits à plein temps et/ou en stage résidentiel, les parents/tuteurs reçoivent des informations précises sur les modalités de supervision et les qualifications du personnel de surveillance.
- 7 Le logo, le nom, les enseignes et les chartes Eaquals sont utilisés en conformité avec les directives établies par Eaquals, que ce soit à l'intérieur de l'établissement, sur les sites Web, dans le matériel publicitaire imprimé ou dans d'autres documents imprimés.

**Eaquals**

Email: [info@eaquals.org](mailto:info@eaquals.org) Office: PO Box 1202/95 H-1380 Budapest Hungary Eaquals is a registered UK charity 1143547  
Eaquals is a company limited by guarantee and registered 07727406 in England & Wales at 29/30 Fitzroy Square, London W1T 6LQ UK

[www.eaquals.org](http://www.eaquals.org)

## Annexe 3

# Charte du personnel EAQUALS

### La Charte du Personnel



Les membres accrédités d'Eaquals se soumettent à des inspections régulières et les cours accrédités par Eaquals sont régulièrement contrôlés pour assurer que:

- 1 Les contrats de l'ensemble du personnel sont régis par les conventions locales du droit du travail et par les contrats nationaux là où ils s'appliquent.
- 2 Les conditions d'emploi et de travail sont conformes aux directives de l'Union Européenne quand elles sont applicables et sont équitables, dans le contexte des normes locales ou nationales appropriées, en particulier dans les domaines suivants:
  - 2.1 les salaires;
  - 2.2 la durée du contrat;
  - 2.3 le nombre d'heures de travail et d'enseignement par semaine;
  - 2.4 le droit aux congés payés;
  - 2.5 les congés maladie, de maternité, de solidarité ou pour raisons familiales;
  - 2.6 les retraites et le cas échéant, les indemnités de licenciement;
  - 2.7 les congés sans solde;
  - 2.8 les conditions de travail et la rémunération du personnel indépendant.
- 3 Une proportion raisonnable des membres du personnel est employée à plein temps et/ou en contrat permanent.
- 4 Il existe des procédures claires et écrites pour traiter des plaintes du personnel et des problèmes de discipline.
- 5 Eaquals fixe pour chaque pays et pour chaque langue enseignée des standards de qualité élevés et réalisables. Les membres du personnel doivent avoir la formation, les qualifications et l'expérience appropriées pour les tâches spécifiques. Les enseignants doivent avoir reçu une formation initiale d'enseignants de langues, qui comprend la pratique de l'enseignement supervisé. Cette formation doit avoir été suffisamment importante et adéquate, en termes de contenu et de durée, pour répondre aux exigences du travail à fournir.
- 6 En plus de la formation initiale, l'ensemble du personnel a la possibilité de développer ses compétences par une formation continue pendant les heures de travail et en dehors de ces heures.
- 7 L'ensemble du personnel bénéficie d'un espace de travail approprié ainsi que tous les équipements nécessaires pour accomplir efficacement leurs tâches.
- 8 L'ensemble du personnel, qu'il soit à plein temps ou à temps partiel, est employé par contrat écrit ou lettre d'entente spécifiant leurs conditions de travail, comme stipulé au point 2, les responsabilités du poste, les dispositions en matière de réclamations et les procédures à suivre en cas de mesures disciplinaires.
- 9 Les services fournis par les personnes en freelance/indépendantes, ont des contrats conformes aux législations du pays et ces personnes sont traitées de façon équitable.
- 10 Les membres du personnel sont informés du statut de l'institution qui les emploie, de son propriétaire et des organisations ou associations auxquelles elle est affiliée.

Eaquals

Email: [info@eaquals.org](mailto:info@eaquals.org) Office: PO Box 1202/95 H-1380 Budapest Hungary Eaquals is a registered UK charity 1143547  
Eaquals is a company limited by guarantee and registered 07727406 in England & Wales at 29/30 Fitzroy Square London W1T 6LQ UK

[www.eaquals.org](http://www.eaquals.org)

## Annexe 4

# Charte déontologique EAQUALS

### Charte Deontologique



Les membres accrédités d'Eaquals se soumettent à des inspections régulières et les cours accrédités par Eaquals sont régulièrement contrôlés pour assurer que:

#### **1 Ils s'engagent à:**

- 1.1 Observer un code d'éthique et d'intégrité professionnelles;
- 1.2 Proposer des prestations d'études de langues et/ou de formation professionnelle dans un environnement pédagogique et d'apprentissage de haute qualité dans le cadre d'un programme d'études clairement organisé;
- 1.3 Améliorer et développer constamment les moyens et ressources disponibles pour l'étude et la formation;
- 1.4 Respecter la Charte d'Information Eaquals.

#### **2 Ils travaillent à:**

- 2.1 Observer un code de totale non-discrimination envers les participants aux cours, le personnel et les autres acteurs, en raison de leur sexe, orientation sexuelle, race ou religion;
- 2.2 Informer les participants et autres clients des procédures claires et précises en matière de réclamations, de plaintes, les règles de discipline ou de non-participation aux cours, les réclamations pouvant, au besoin, être soumises à la médiation de l'Ombudsman d'Eaquals;
- 2.3 Respecter la Charte Eaquals du personnel et la Charte Eaquals des participants.

#### **3 Ils se soumettent à l'obligation de:**

- 3.1 Prendre toutes les mesures nécessaires pour assurer le bien-être et la sécurité des participants et du personnel;
- 3.2 Fournir des assurances écrites, vérifiables par Eaquals, que l'établissement concerné a bien été constitué et fonctionne en conformité avec toutes les législations nationales et locales pertinentes, y compris les lois sur les sociétés, le droit du travail, la comptabilité, la fiscalité, la publicité, la protection de la vie privée, l'hygiène, la sécurité, les assurances et les droits d'auteurs;
- 3.3 Développer des dispositifs adaptés aux personnes qui ont des besoins spécifiques.

#### **4 Ils sont constitués en entité juridique légale associée à une adresse physique officielle.**

Eaquals

[www.eaquals.org](http://www.eaquals.org)

Email: [info@eaquals.org](mailto:info@eaquals.org) Office: PO Box 1202/95 H-1380 Budapest Hungary Eaquals is a registered UK charity 1143547  
Eaquals is a company limited by guarantee and registered 07727406 in England & Wales at 29/30 Fitzroy Square London W1T 6LQ UK



# Annexe 5

## Charte des participants aux cours EAQUALS

### La Charte des Participants aux Cours



Les membres accrédités d'Eaquals se soumettent à des inspections régulières et les cours accrédités par Eaquals sont régulièrement contrôlés pour vérifier que:

#### 1 Avant les cours:

- 1.1 **L'information:** les données de l'information et de la publicité sont exactes, complètes, accessibles et comprennent:
  - le résumé des objectifs du cours et de ses différents éléments;
  - le nombre spécifique d'heures d'enseignement et d'études individuelles par cours;
  - le nombre maximal de participants dans chaque groupe;
  - la tranche d'âge spécifique pour chaque cours;
  - une description claire des coûts de la scolarité et autres prestations et matériaux
  - un énoncé transparent des modalités et conditions générales de l'institution.
- 1.2 **Les inscriptions:** les procédures d'admission et d'inscription sont transparentes et fonctionnent efficacement.
- 1.3 **Le placement dans les classes:** les procédures pour déterminer le niveau de compétence et/ou autres besoins des participants, fonctionnent de manière effective.

#### 2 Pendant les cours:

Le souci principal est de donner aux participants la possibilité de réussir leur apprentissage, en particulier:

- 2.1 **Standards:** les standards d'enseignement et de pédagogie sont élevés et visent à un apprentissage efficace;
- 2.2 **Enseignants/Formateurs:** le personnel enseignant ou en formation, est qualifié et compétent, il a l'expérience de l'enseignement de la langue cible et travaille sous la supervision d'un responsable pédagogique convenablement qualifié;
- 2.3 **Locaux et équipements:** les locaux et équipements et/ou les plateformes d'enseignement pour l'apprentissage de la langue et/ou la formation des enseignants sont appropriés aux besoins;
- 2.4 **Curriculum et programme d'études:** le programme d'études est structuré, réparti en niveaux de compétence et pertinent;
- 2.5 **Ressources:** les ressources et matériaux d'enseignement sont adaptés aux besoins des participants et aux objectifs du programme;
- 2.6 **Enseignement et apprentissage:** l'approche didactique et les méthodologies de formation sont appropriées aux besoins des participants et efficaces;
- 2.7 **Contrôle de qualité:** le prestataire des cours observe régulièrement les classes ou fait régulièrement un échantillonnage de contrôle de la formation;
- 2.8 **Soutien et conseil:** les participants aux cours ont la possibilité de soulever des questions, de discuter de leurs préoccupations personnelles et d'obtenir informations et conseils;
- 2.9 **Services:** les services administratifs et les prestations complémentaires fonctionnent efficacement;
- 2.10 **Evaluation:** l'évaluation des progrès des participants et les retours d'information sont réguliers et appropriés;

#### 3 A la fin des cours:

- 3.1 **Attestation:** les procédures d'évaluation de fin de cours sont fiables et bien administrées; les rapports et attestations de réussite faits sur cette base, sont transmis aux participants et/ou les autres acteurs;
- 3.2 **Rétroaction des clients:** les participants aux cours et/ou les autres parties prenantes ont la possibilité de donner leur feedback et faire des commentaires sur les cours.

Eaquals

[www.eaquals.org](http://www.eaquals.org)

Email: [info@eaquals.org](mailto:info@eaquals.org) Office: PO Box 1202/95 H-1380 Budapest Hungary Eaquals is a registered UK charity 1143547  
Eaquals is a company limited by guarantee and registered 07727406 in England & Wales at 29/30 Fitzroy Square London W1T 6LQ UK



# Annexe 6

## Décret n° 2007-1831 du 24 décembre 2007 portant création du label Qualité Français Langue Étrangère

28 décembre 2007

JOURNAL OFFICIEL DE LA RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

Texte 44 sur 142

### Décrets, arrêtés, circulaires

#### TEXTES GÉNÉRAUX

#### MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE

##### Décret n° 2007-1831 du 24 décembre 2007 portant création du label « Qualité français langue étrangère »

NOR : *ESRS0770608D*

Le Premier ministre,

Sur le rapport du ministre des affaires étrangères et européennes, de la ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche et de la ministre de la culture et de la communication,

Vu le code de l'éducation, notamment ses articles L. 123-6, L. 123-7 et R. 314-51 à R. 314-69 ;

Vu le décret n° 2006-672 du 8 juin 2006 relatif à la création, à la composition et au fonctionnement de commissions administratives à caractère consultatif,

Décète :

**Art. 1<sup>er</sup>.** – Il est créé le label « Qualité français langue étrangère » afin d'identifier, de reconnaître et de promouvoir les centres de français langue étrangère dont l'offre linguistique et les services présentent des garanties de qualité.

Les centres de français langue étrangère publics, privés et associatifs implantés sur le territoire français peuvent demander et recevoir ce label dans les conditions définies ci-après.

**Art. 2.** – Le label « Qualité français langue étrangère » est attribué sur la base d'un référentiel comportant les cinq critères suivants :

- l'accueil et l'accompagnement du public ;
- l'état et l'équipement des locaux ;
- le nombre et la qualité des enseignants ;
- les formations et enseignements dispensés ;
- la gestion du centre de français langue étrangère.

Pour obtenir ce label, les centres de français langue étrangère font l'objet à leur demande d'un audit qui apprécie chacun de ces critères.

**Art. 3.** – La labellisation des centres de français langue étrangère est conduite par une commission interministérielle assistée d'un conseil d'orientation. Le Centre international d'études pédagogiques apporte son concours à cette procédure dans les conditions fixées à l'article 6.

**Art. 4.** – La commission interministérielle comprend :

- le directeur général de l'enseignement supérieur au ministère chargé de l'enseignement supérieur, qui la préside, ou son représentant ;
- le délégué général à la langue française et aux langues de France au ministère de la culture et de la communication ou son représentant ;
- le directeur général de la coopération internationale et du développement au ministère des affaires étrangères ou son représentant.

La commission interministérielle délivre, après examen des dossiers des centres candidats, le label « Qualité français langue étrangère ».

Elle valide le référentiel de labellisation et les règles d'audit des centres de français langue étrangère et définit les modalités d'utilisation du label.

Elle étudie toute question relative au déroulement du processus de labellisation.

Elle habilite son président à engager toute action envers un organisme faisant une utilisation abusive du label.

Elle se réunit sur convocation de son président qui fixe l'ordre du jour.

**Art. 5.** – Le conseil d'orientation comprend :

- le délégué général à la langue française et aux langues de France au ministère de la culture et de la communication, qui le préside, ou son représentant ;
- le directeur général de l'enseignement supérieur au ministère chargé de l'enseignement supérieur ou son représentant ;
- le directeur général de la coopération internationale et du développement au ministère des affaires étrangères ou son représentant ;
- douze personnalités qualifiées choisies en raison de leurs compétences professionnelles et scientifiques notamment en matière d'enseignement du français langue étrangère ou en matière d'audit des dispositifs de formation. Ces personnalités sont nommées pour un mandat de trois ans renouvelable, par arrêté conjoint des ministres chargés des affaires étrangères, de l'enseignement supérieur et de la culture sur proposition du délégué général à la langue française et aux langues de France.

Le conseil d'orientation examine le référentiel de labellisation et les règles d'audit des centres de français langue étrangère.

Il propose également à la commission interministérielle toute adaptation de la procédure de labellisation.

**Art. 6.** – Le Centre international d'études pédagogiques assure la mise en œuvre du dispositif de labellisation des centres de français langue étrangère implantés sur le territoire français.

Il est chargé de sa gestion administrative et financière. A cet effet, son conseil d'administration fixe, sur proposition du directeur du Centre international d'études pédagogiques, le montant de la cotisation annuelle que chaque centre acquitte pour bénéficier du label « Qualité français langue étrangère ».

Il est chargé du recrutement et de la formation des auditeurs.

Il instruit les dossiers des centres candidats.

Il prépare les réunions de la commission interministérielle et du conseil d'orientation et assure le secrétariat permanent de ces deux commissions.

**Art. 7.** – Le label « Qualité français langue étrangère » est accordé pour une durée maximale de quatre ans. Il peut être renouvelé dans les conditions prévues à l'article 2. Il peut être retiré dans les mêmes formes si les conditions au vu desquelles il a été délivré ne sont plus remplies.

La liste des centres de français langue étrangère qui ont obtenu ce label est publiée chaque année au *Bulletin officiel* de l'éducation nationale.

**Art. 8.** – Le ministère des affaires étrangères et européennes apporte son concours aux centres labellisés pour leur promotion à l'étranger.

**Art. 9.** – Le ministre des affaires étrangères et européennes, le ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche et le ministre de la culture et de la communication sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution du présent décret, qui sera publié au *Journal officiel* de la République française.

Fait à Paris, le 24 décembre 2007.

FRANÇOIS FILLON

Par le Premier ministre :

*La ministre de l'enseignement supérieur  
et de la recherche,*  
VALÉRIE PÉCRESSE

*Le ministre des affaires étrangères  
et européennes,*  
BERNARD KOUCHNER

*La ministre de la culture  
et de la communication,*  
CHRISTINE ALBANEL

**Annexe 7**  
**Dépliant label QFLE**

## Des garanties de fiabilité et de professionnalisme

### Vous dirigez un centre de langue

Vous souhaitez :

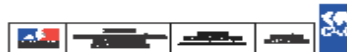
- développer votre clientèle,
- valoriser votre image,
- enrichir vos pratiques professionnelles.

Le label *Qualité français langue étrangère*

- garantit la qualité de vos prestations,
- soutient votre promotion en France et à l'étranger,
- fédère votre équipe autour d'une démarche qualité.

Le label *Qualité français langue étrangère*, c'est aussi :

- une reconnaissance nationale et internationale,
- un réseau de promotion institutionnelle à l'étranger,
- une communauté de 115 centres labellisés,
- une équipe d'experts à votre service,
- des outils de communication pour vous soutenir,
- des instances de concertation.



### Renseignements et inscriptions

Centre international d'études pédagogiques (CIEP)  
Département langue française  
1, avenue Léon Journaux - 92318 Sèvres cedex

[qualitefle@ciep.fr](mailto:qualitefle@ciep.fr)  
01 45 07 63 65

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

Label\_FLE

[www.facebook.com/label.fle](https://www.facebook.com/label.fle)

*Label Qualité*  
*français langue étrangère*



UN LABEL  
POUR LES  
CENTRES DE  
FRANÇAIS  
LANGUE  
ÉTRANGÈRE  
EN FRANCE

Vous trouverez une information complète sur  
[www.qualitefle.fr](http://www.qualitefle.fr)

© CIEP - Service du développement et de la communication - Janvier 2019

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



## Un label délivré par trois ministères

## L'obtention du label

## Les avantages du label

Le label *Qualité français langue étrangère* est le résultat d'une démarche d'assurance qualité engagée conjointement par les membres de la **commission interministérielle de labellisation** qui délivre le label :

- le ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (MESRI)
- le ministère de l'Europe et des affaires étrangères (MEAE),
- le ministère de la culture.

Créé en 2007, par décret ministériel, il permet :

- au grand public, d'identifier des centres dispensant des cours de français et des services dont la qualité est garantie,
- aux centres de langue, de bénéficier d'une reconnaissance officielle de la qualité de leurs prestations et d'une promotion institutionnelle.

La gestion du label est assurée par le CIEP, établissement public du ministère de l'éducation nationale.

Elle est encadrée par un **conseil d'orientation**, organe de concertation qui réunit, sous la présidence du délégué général à la langue française et aux langues de France, des représentants des trois ministères de tutelle, des professionnels et des experts du FLE et de l'assurance qualité.

Un **groupe de travail permanent** auquel participent des représentants des centres labellisés (ADCUEFE, Fondation Alliance française, Groupement FLE, SOUFFLE et UNOSEL) élabore des propositions pour l'évolution des procédures et des outils.

### Comment le label est-il attribué ?

Votre centre doit répondre à des **critères de recevabilité** pour se porter candidat à la labellisation.

Une fois votre **candidature** validée, vous vous préparerez à la labellisation en utilisant les outils du label mis à votre disposition.

Un **audit sur site** vérifiera la conformité de vos prestations aux standards de qualité exigés par le référentiel. L'audit et le référentiel portent sur cinq domaines :

**Accueil - Locaux - Gestion - Enseignants - Formations**

La commission interministérielle de labellisation prononcera sa décision sur la base du rapport d'audit.

### Quels sont les délais ?

Après enregistrement de votre candidature, il vous revient de proposer une date pour l'audit dans un **déla**i compris entre **6 semaines et 12 mois**.

La première commission interministérielle (CIL) après l'audit se prononcera sur votre demande.

Le label est attribué pour une **durée de 4 ans**.

### Quels sont les tarifs ?

Votre chiffre d'affaires	Votre participation annuelle
≤ 150 000 €	1 600 €
Entre 150 001 et 300 000 €	2 400 €
Entre 300 001 et 500 000 €	3 000 €
> 500 001 €	3 750 €

Lors de la première inscription, des frais de dossier de 550 € vous seront facturés.

### Un appui à la construction de votre démarche qualité

- un accompagnement à chaque étape du processus,
- des outils à votre disposition pour élaborer un plan d'amélioration continue (référentiel, grille d'auto-évaluation, manuel du centre candidat, manuel d'audit),
- des informations techniques et professionnelles régulièrement actualisées (site professionnel dédié, lettre d'information),
- des échanges et témoignages au sein de la communauté des centres labellisés.

### Une promotion institutionnelle

- un site grand public en 5 langues : [www.qualitefle.fr](http://www.qualitefle.fr),
- un guide des centres labellisés imprimé et diffusé à 15 000 exemplaires,
- le droit d'utiliser le logo du label *Qualité français langue étrangère*,
- la promotion auprès du réseau français de coopération internationale (ambassades, Institut français, Campus France...), des collectivités territoriales et des établissements d'enseignement supérieur,
- une diffusion d'informations dans le cadre de salons,
- une présence sur les réseaux sociaux,
- des informations à destination des collectivités territoriales,
- une publication au Bulletin officiel de l'éducation nationale.

Vous trouverez une information complète sur  
[www.qualitefle.fr](http://www.qualitefle.fr)

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



## **Annexe 8**

### **Article 6 du décret 2007 portant création du label « QFLE »**

**Art. 6.** – Le Centre international d'études pédagogiques assure la mise en œuvre du dispositif de labellisation des centres de français langue étrangère implantés sur le territoire français.

Il est chargé de sa gestion administrative et financière. A cet effet, son conseil d'administration fixe, sur proposition du directeur du Centre international d'études pédagogiques, le montant de la cotisation annuelle que chaque centre acquitte pour bénéficier du label « Qualité français langue étrangère ».

Il est chargé du recrutement et de la formation des auditeurs.

Il instruit les dossiers des centres candidats.

Il prépare les réunions de la commission interministérielle et du conseil d'orientation et assure le secrétariat permanent de ces deux commissions.



Annexe 9  
Guide des centres labellisés qualité FLE



## Légende du tableau

## Table Key

<b>1</b>	<b>Cours semi-intensifs</b> cours de moins de 15 heures	<b>Semi-intensive courses</b> less than 15 hours of lessons
<b>2</b>	<b>Cours intensifs</b> cours de plus de 15 heures et de moins de 35 heures	<b>Intensive courses</b> more than 15 hours but less than 35 hours of lessons
<b>3</b>	<b>Cours super-intensifs</b> cours de plus de 35 heures	<b>Super-intensive courses</b> more than 35 hours of lessons
<b>4</b>	<b>Préparation aux examens</b> préparation aux tests (TCF, TEF) ou aux diplômes de français langue étrangère (DELF, DALF, etc.)	<b>Exams preparation courses</b> preparation for tests (TCF, TEF) or French as a foreign language diplomas (DELF, DALF, etc.)
<b>5</b>	<b>Préparation aux études supérieures en France</b>	<b>Preparation for higher education in France</b>
<b>6</b>	<b>Français de spécialité</b> cours de français sur objectifs spécifiques (FOS) : français des affaires, juridique, médical, du tourisme, de l'hôtellerie, scientifique, technique, du secrétariat, etc.	<b>French for specific purposes</b> French for specific purposes (FSP) courses: French for business, legal or medical professionals, tourism, the hotel industry, scientific, technical or administrative French, etc.
<b>7</b>	<b>Cours particuliers</b>	<b>Private tuition</b>
<b>8</b>	<b>Cours + activités</b> cours de français combiné avec une ou plusieurs activités linguistiques, culturelles, artistiques, sportives, etc.	<b>Courses &amp; activities</b> French + other activities whether cultural, artistic, sportive, etc.
<b>9</b>	<b>Cours junior</b> cours pour enfants (de 6 à 11 ans) et pour adolescents (de 12 à 18 ans)	<b>Junior courses</b> courses for juniors (6 to 11-year-olds) courses for teenagers (12 to 18-year-olds)
<b>10</b>	<b>Séjours de classe</b> voyages organisés pour les classes de collège et de lycée	<b>School trips</b> trips organised for secondary school and sixth-form college classes
<b>11</b>	<b>Centre d'examens</b> le centre organise dans ses locaux certains examens de français langue étrangère (TCF, DELF, DALF, etc.)	<b>Examination centre</b> the centre organises some exams for French as a foreign language on its premises (TCF, DELF, DALF, etc.)
<b>12</b>	<b>Service hébergement</b> le centre assure un service d'hébergement dans ses locaux ou dans d'autres locaux : sélection des logements, placement des étudiants, suivi des réclamations	<b>Accommodation services</b> the centre offers accommodation on its premises or elsewhere: selection of accommodation, placement of students, follow-up of complaints





## Paris et / and Île-de-France

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Accord – Institut supérieur privé – Paris</b> info@accord-langues.com (0)1 55 33 52 33 www.accord-langues.com	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
<b>Alliance Française Paris Ile-de-France – Paris</b> info@alliancefr.org (0)1 42 84 90 00 www.alliancefr.org	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
<b>Alliance linguistique interculturelle de Paris (ALIP) – Paris</b> info@alipfrance.com (0)1 58 01 00 49 www.alipfrance.com	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
<b>Centre de langue française – French language Center – EPITA – Le Kremlin-Bicêtre</b> fle@epita.fr (0)1 84 07 42 80 www.epita.fr/international/french-language-center.aspx	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
<b>Centre de langue française – Université de Cergy-Pontoise – Cergy-Pontoise</b> languefrancaise@ml.u-cergy.fr (0)1 34 25 22 51 www.u-cergy.fr/fle	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
<b>Centre FETE – Français pour étudiants étrangers</b> <b>Université Paris Ouest-Nanterre La Défense – Nanterre</b> dominique.brena@parisnanterre.fr (0)1 40 97 73 34 francais-langue-etrangere.parisnanterre.fr	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
<b>Cours de civilisation française de la Sorbonne (Fondation Robert de Sorbon) – Paris</b> contact@ccfs-sorbonne.fr (0)1 44 10 77 00 www.cafs-sorbonne.fr	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
<b>École de français – Paris (EF) – Paris</b> alix.lallement@ef.com (0)1 55 33 13 55 www.ef.com/cafr	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
<b>École de langue française pour étrangers (ELFE)</b> <b>Établissement privé d'enseignement supérieur – Paris</b> contact@elfe-paris.com (0)1 48 78 73 00 www.elfe-paris.com	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
<b>École des Ponts ParisTech – Champs-sur-Marne</b> isabelle.salengros@enpc.fr (0)1 64 15 35 04 www.enpc.fr/la-section-de-francais	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
<b>École polytechnique – Département Langues et Cultures – Palaiseau</b> geraldine.perraudeau-danez@polytechnique.edu (0)1 69 33 33 90 www.polytechnique.edu	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
<b>Étoile Institut de Langue – Paris</b> contact@etoileinstitut.com (0)1 45 48 00 05 www.etoileinstitut.com	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
<b>Eurocentres Paris – Paris</b> par-info@eurocentres.com (0)1 40 46 72 00 www.eurocentres.com	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
<b>France Langue Paris Notre Dame – Paris</b> paris-notredame@france-langue.fr (0)1 80 05 20 92 www.france-langue.fr	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
<b>France Langue Paris Victor-Hugo – Paris</b> paris-victorhugo@france-langue.fr (0)1 45 00 40 15 www.france-langue.fr	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
<b>French for Engineers – Français langue étrangère</b> <b>pour ingénieurs et scientifiques (EPF/ESTP Paris) – Sceaux/Cachan</b> information.fle@epf.fr (0)1 55 52 11 00 www.epf.fr / www.estp.fr	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
<b>Institut de langue et de culture françaises (ILCF)</b> <b>Institut catholique de Paris – Paris</b> ilcf@icp.fr (0)1 44 39 52 68 ilcf.icp.fr	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
<b>Institut International Formation et Conseil – Rambouillet</b> contact@institut-international.com (0)1 34 57 01 31 www.institut-international.com	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
<b>Language Studies International (LSI) – Centre privé de langues – Paris</b> ev@lsi.edu (0)1 42 60 53 70 www.lsi.edu	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
<b>Sciences Po, Campus de Paris – Département des langues et Summer School – Paris</b> summer.school@sciencespo.fr (0)1 45 49 55 05 www.sciencespo.fr	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•



## Nord-Ouest North West

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Alliance Française Rouen Normandie – Rouen</b> contact@afrouen.org (0)2 35 98 55 99 www.afrouen.org	•	•		•	•	•	•	•	•	•	•	•
<b>Carré international – Université de Caen Normandie – Caen</b> intl.dfl@unicaen.fr (0)2 31 56 59 61 www.unicaen.fr/fle		•	•		•			•			•	•
<b>Centre audiovisuel de Royan pour l'étude des langues (CAREL) – Royan</b> international@carel.org (0)5 46 39 50 08 www.carel.org		•		•	•	•	•	•	•	•	•	•
<b>Centre de français langue étrangère (CFLE) – Université de Poitiers – Poitiers</b> centre.fle@univ-poitiers.fr (0)5 49 45 32 94 cfle.univ-poitiers.fr		•		•	•	•		•			•	
<b>Centre de Langues de l'Université Bretagne Sud (CLUBS) – Lorient / Vannes</b> clubs@univ-ubs.fr (0)2 97 87 29 19 www.univ-ubs.fr/clubs	•	•		•	•		•				•	
<b>Centre international d'études françaises (CIDEF)</b> <b>Université catholique de l'Ouest – Angers</b> cidef@uco.fr (0)2 41 81 66 30 www.cidef.uco.fr		•		•	•	•	•	•			•	•
<b>Centre international Rennais d'études de français pour étrangers (CIREFE)</b> <b>Université Rennes 2 – Rennes</b> cirefe@univ-rennes2.fr (0)2 23 22 58 20 sites-formations.univ-rennes2.fr/cirefe	•	•		•	•			•			•	
<b>Centre linguistique pour étrangers (CLE) – Tours</b> contact@cle.fr (0)2 47 64 06 19 www.cle.fr		•		•	•	•	•					•
<b>Centre universitaire d'enseignement du français aux étudiants étrangers (CUEFEE) – Université de Tours – Tours</b> accueilinternational@univ-tours.fr (0)2 47 36 68 61 international.univ-tours.fr/cuefee		•		•	•	•		•			•	
<b>Centre universitaire de français langue étrangère (CUFLE)</b> <b>Université de La Rochelle – La Rochelle</b> cufle@univ-lr.fr (0)5 46 45 68 23 www.univ-larochelle.fr/international/apprendre-le-francais		•			•						•	
<b>CIEL Bretagne – Centre international d'études de langues – Le Relecq-Kerhuon</b> info@ciel.fr (0)2 98 30 45 75 www.ciel.fr		•		•	•	•	•	•	•	•	•	•
<b>Collège et Lycée International Saint-Denis – Loches</b> international@saint-denis.net (0)2 47 59 17 33 www.saint-denis.net	•	•		•	•		•	•	•	•	•	•
<b>Education et formation – Rouen</b> contact@educationetformation.fr (0)2 76 51 76 76 www.educationetformation.fr	•	•		•							•	
<b>Espaces Formation – Nantes</b> siege@espaces-formation.com (0)2 40 94 99 52 www.espaces-formation.com	•	•		•							•	
<b>Eurocentres Amboise – Amboise</b> amb-info@eurocentres.com (0)2 47 23 10 60 www.eurocentres.com/fr/sejour-linguistique-amboise	•	•		•		•	•	•		•	•	•
<b>Eurocentres La Rochelle – La Rochelle</b> lar-info@eurocentres.com (0)6 82 12 90 50 www.eurocentres.com	•	•		•		•	•	•		•	•	•
<b>French in Normandy – Rouen</b> info@frenchinnormandy.com (0)2 35 72 08 63 www.frenchinnormandy.com	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
<b>Institut de français (IDF) – Université d'Orléans – Orléans</b> scolarite.idf@univ-orleans.fr (0)2 38 49 45 03 www.univ-orleans.fr/idf	•	•		•	•			•			•	•
<b>Institut d'Études Françaises (IEF) – LR Academy – Excéla Group – La Rochelle</b> ief@excelia-group.com (0)5 46 51 77 73 www.ief-larochelle.com		•		•	•	•	•	•			•	•
<b>Institut de Touraine – Tours</b> contact@institutdetouraine.com (0)2 47 05 76 83 www.institutdetouraine.com	•	•		•	•	•	•	•		•	•	•
<b>RECIFE – Le Havre</b> contact@recife-lh.com (0)2 35 24 68 68 www.recife-lh.com	•	•				•					•	
<b>Service universitaire des langues</b> <b>Institut français langue étrangère (SUL i-FLE) – Nantes</b> fle@univ-nantes.fr (0)2 53 48 77 01 www.i-fle.univ-nantes.fr	•	•		•	•	•		•			•	
<b>Tours Langues – Tours</b> info@langues.com (0)2 47 66 01 00 www.langues.com	•	•		•	•	•	•	•		•	•	•



## Nord-Est North East

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>AEFTI-EF 71 – Mâcon – Chalon-sur-Saône</b> coordo.linguistique@aefti-ef71.fr (0)3 85 38 15 86 www.aefti-ef71.fr	•			•		•						•
<b>ALAJISAS – Metz</b> secretaire.metz@alaji.fr (0)3 87 62 05 18 www.alaji.fr/formations/francais-langue-etrangere	•	•	•	•	•	•	•	•				•
<b>Alliance Française Strasbourg Europe – Strasbourg</b> information@afstrasbourg.eu (0)3 88 75 62 55 www.afstrasbourg.eu	•	•	•	•	•	•	•	•			•	•
<b>Centre de FLE à l'Université de Technologie de Compiègne (UTC) – Compiègne</b> incoming@utc.fr (0)3 44 23 44 23 www.utc.fr			•		•	•		•				•
<b>Centre de linguistique appliquée (CLA) Université de Franche-Comté – Besançon</b> cla@univ-fcomte.fr (0)3 81 66 52 00 www.cla.univ-fcomte.fr	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
<b>CFA européen Louis-Prioux/AFROM – Bar-le-Duc</b> europe.cfaprioux@orange.fr (0)6 86 64 63 78 www.cfa-bar-le-duc.com	•	•		•		•	•	•			•	•
<b>CIEL de Strasbourg – Centre international d'études de langues – Strasbourg</b> ciel.francais@strasbourg.cci.fr (0)3 88 43 08 31 www.ciel-strasbourg.org	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
<b>Confluence Formation – Strasbourg</b> info@confluence-alsace.com (0)3 88 22 35 76 www.confluence-alsace.com	•	•		•	•	•	•					•
<b>DEFI – Centre universitaire de français langue étrangère – Villeneuve d'Ascq</b> defi@univ-lille.fr (0)3 20 41 63 83 www.univ-lille3.fr/defi		•		•	•	•						
<b>DÉFLE-Lorraine – Nancy et Metz</b> defle-contact@univ-lorraine.fr (0)3 72 74 31 91 www.defle.univ-lorraine.fr	•	•		•	•	•						•
<b>Frate Formation Conseil – Besançon</b> contact@frateformation.net (0)3 81 82 21 75 www.frateformation.net	•	•		•		•	•					•
<b>Institut STRALANG – Strasbourg</b> contact@stralang.com (0)3 88 31 48 38 www.stralang.com	•	•		•	•	•	•	•	•	•	•	•
<b>Institut supérieur de propédeutique d'Amiens (ISPA) – Amiens</b> admi@amiens-ispas.fr (0)3 22 91 08 66 www.amiens-ispas.fr		•		•	•	•		•			•	•
<b>LiL'Langues – Lille</b> contact@lillangues.com (0)3 20 37 42 66 www.lillangues.com	•	•		•	•	•	•				•	•
<b>Sciences Po, Campus de Reims – section FLE – Reims</b> info.reims@sciencespo.fr (0)3 26 05 94 60 www.sciencespo.fr/campus-de-reims/en	•	•	•					•				•
<b>Université d'Artois – Arras</b> jmarc.mangiante@univ-artois.fr (0)3 21 60 37 20 lettres.univ-artois.fr/Diplome-Universitaire/Francais-Langue-Etrangere-pour-la-Preparation-aux-Etudes-Superieures			•	•	•	•		•				•





## Centre et Est Centre and East

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>ACCENTS – Centre de langue française de l’université Savoie Mont Blanc – Chambéry</b> accents@univ-smb.fr (0)4 79 75 84 14 www.accents.univ-smb.fr	•	•		•	•	•		•			•	•
<b>ACFAL Formation – Villeurbanne</b> fle@acfal.com (0)4 78 84 29 60 www.acfal.com	•	•		•		•		•			•	
<b>Alliance Française de Lyon – Lyon</b> info@aflyon.org (0)4 78 95 24 72 www.aflyon.org	•	•	•	•	•	•	•	•			•	•
<b>Alliance Française Grenoble Alpes – Grenoble</b> contact@afgrenoble.org (0)4 76 56 25 84 www.afgrenoble.org	•	•		•		•	•	•	•	•	•	•
<b>ALPADIA Lyon – Lyon</b> info@alpadia.com (0)4 72 41 98 06 www.alpadia.com		•	•	•	•		•	•		•	•	•
<b>CAVILAM – Alliance française – Vichy</b> info@cavilam.com (0)4 70 30 83 83 www.cavilam.com		•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
<b>CEFI – Culture Éducation Formation Individualisée – Bron</b> cefi@cefi-formation.fr (0)4 72 37 48 97 www.cefi-formation.fr	•	•	•	•	•	•	•				•	
<b>Centre FLEURA – Université Clermont Auvergne – Clermont-Ferrand</b> centre-fleura@uca.fr (0)4 73 40 64 96 www.uca.fr/fleura	•	•		•	•	•	•	•			•	
<b>Centre international de langue et civilisation (CILEC) Université Jean-Monnet – Saint-Etienne</b> cilec@univ-st-etienne.fr (0)4 77 43 79 70 cilec.univ-st-etienne.fr	•	•		•	•	•	•	•			•	•
<b>Centre universitaire d’études françaises (CUEF) Université Grenoble Alpes – Grenoble</b> cuef@univ-grenoble-alpes.fr (0)4 76 82 43 70 cuef.univ-grenoble-alpes.fr	•	•		•	•	•	•	•			•	•
<b>CILFA – Centre international de langue française d’Annecy – Annecy</b> info@clfa.fr (0)4 50 09 15 44 www.cilfa.fr	•	•		•	•		•	•			•	•
<b>IFLE – Institut de français langue étrangère – Collonges-sous-Salève</b> direction@ifle.fr (0)4 50 87 68 12 www.campusadventiste.edu	•	•		•	•	•		•	•	•	•	•
<b>INFLEXYON – Centre interculturel de Lyon – Lyon</b> contact@inflexyon.com (0)4 78 39 77 02 www.inflexyon.fr	•	•		•	•	•	•	•	•	•	•	•
<b>Institut de langue et de culture françaises (ILCF) Lyon Catholic University (UCLy) – Lyon</b> ilcf@univ-catholyon.fr (0)4 72 32 50 53 www.ilcf.net		•		•	•	•	•	•			•	•
<b>Institut français des Alpes (IFALPES) – Annecy</b> infos@ifalpes.com (0)4 50 45 38 37 www.ifalpes.fr	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
<b>Institut national des sciences appliquées de Lyon (INSA) Service de français langue étrangère – Lyon</b> servfran@insa-lyon.fr (0)4 72 43 83 66 fle.insa-lyon.fr		•		•	•	•					•	•
<b>Lyon Bleu International – Lyon</b> learnfrenchinlyon@lyon-bleu.fr (0)4 37 48 00 26 www.lyon-bleu.fr	•	•	•	•	•	•	•	•		•		•



## Sud-Est South-East

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Alliance Française Aix-Marseille Provence – Marseille</b> contact-mrs@afaixmarseille.org (0)4 96 10 24 60 www.afaixmarseille.org	•	•		•	•	•	•	•		•	•	•
<b>Alliance Française Nice – Côte d'Azur – Nice</b> info@af-nice.fr (0)4 93 62 67 66 www.af-nice.fr	•	•		•	•	•	•	•		•	•	•
<b>Alpha.b Institut linguistique – Nice</b> office@alpha-b.fr (0)4 93 16 00 36 www.alpha-b.fr	•	•		•	•	•	•	•		•	•	•
<b>Association Reflets – Cagnes-sur-Mer</b> contact@reflets.asso.fr (0)4 93 20 66 40 www.reflets.asso.fr	•	•		•		•						
<b>Azurlingua – Nice</b> info@azurlingua.com (0)4 97 03 07 00 www.azurlingua.com	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
<b>Centre international d'Antibes (CIA) – Atoll Juniors – Antibes</b> info@cia-france.com (0)4 92 90 71 70 www.cia-france.com		•	•	•	•	•	•	•	•	•		•
<b>Campus international de Cannes (CiC) – Cannes</b> info@french-in-cannes.fr (0)4 93 47 39 29 www.french-in-cannes.com	•	•		•		•	•	•		•	•	•
<b>Centre méditerranéen d'études françaises (CMEF) – Cap d'Ail</b> contact@cmeff-monaco.fr (0)4 93 78 21 59 www.cmeff-monaco.fr		•		•		•		•	•	•	•	•
<b>Centre universitaire d'études en français langue étrangère (CUEFLE)</b> <b>Université Internationale d'été de Nice (UIEN)</b> <b>Université de Nice Sophia Antipolis – Campus Carlone – Bureau H230 – Nice</b> cuefle@unice.fr / uien@unice.fr (0)4 93 37 53 83/94 www.unice.fr/scl/cuefle / www.unice.fr/scl/uien		•	•	•	•	•		•				•
<b>CREA-Langues SARL – Moustiers-Sainte-Marie</b> info@crealangues.com (0)4 92 77 74 58 www.crealangues.com		•				•	•	•				•
<b>EF École internationale de français pour étrangers – Nice</b> ils.nice@ef.com (0)4 93 88 84 85 www.ef.com	•	•		•			•	•	•			•
<b>France Langue Nice – Nice</b> nice@france-langue.fr (0)4 93 13 78 88 www.france-langue.fr	•	•		•		•	•	•	•	•	•	•
<b>Institut Destination Langues – Marseille</b> info@destinationlangues.com (0)4 13 63 74 56 www.destinationlangues.com	•	•		•	•	•	•	•				•
<b>IS Aix-en-Provence – Aix-en-Provence</b> info@is-aix.com (0)4 42 93 47 90 www.is-aix.com	•	•	•	•	•	•	•	•		•	•	•
<b>Méditerranée Formation – Avignon</b> medfo@medfo.fr (0)4 32 75 13 20 www.mediterranee-formation.fr	•	•		•		•						•



## Sud-Ouest South-West

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Accent Français – Montpellier</b> contact@accentfrancais.com (0)4 67 58 12 68 www.accentfrancais.com	•	•		•	•	•	•	•	•	•	•	•
<b>Alliance Française Bordeaux Aquitaine (AFBA) – Bordeaux</b> af@alliance-bordeaux.org (0)5 56 79 32 80 www.alliance-bordeaux.org	•	•		•	•	•	•	•	•	•	•	•
<b>Alliance Française de Toulouse – Toulouse</b> contact@alliance-toulouse.org (0)5 34 45 26 10 www.alliance-toulouse.org		•		•		•	•	•			•	•
<b>Centre de français langue étrangère de l'Institut agronomique méditerranéen de Montpellier (CFLE-CIHEAM-IAMM) – Montpellier</b> cfl@iamm.fr (0)4 67 04 60 02 www.fle-montpellier.com	•	•		•	•	•	•					
<b>Centre universitaire d'études françaises (CUEF) Université de Perpignan Via Domitia (UPVD) – Perpignan</b> cuef@univ-perp.fr (0)4 68 66 20 10 www.cuef.fr	•	•		•	•	•		•			•	•
<b>FIL – Français Immersion Loisirs – Saint-Laurent-de-Cerdans</b> info@fil-ado.com (0)4 48 07 01 64 www.fil-ado.com		•	•					•	•	•	•	•
<b>France Langue Biarritz – Biarritz</b> biarritz@france-langue.fr (0)5 24 67 11 00 www.france-langue.fr	•	•		•	•	•	•	•	•	•	•	•
<b>France Langue Bordeaux – Bordeaux</b> bordeaux@france-langue.fr (0)5 56 06 99 83 www.france-langue.fr	•	•		•	•	•	•	•		•	•	•
<b>Institut d'études françaises pour étudiants étrangers (IEFE) Université de Pau et des Pays de l'Adour – Pau</b> iefe@univ-pau.fr (0)5 59 40 73 85 iefe.univ-pau.fr	•	•		•	•	•		•			•	•
<b>Institut européen de français – Montpellier</b> info@institut-europeen.com (0)4 67 91 70 00 www.institut-europeen.com		•		•	•	•	•	•		•	•	•
<b>Institut français de langues et de services (IFLS) – Villeneuve-sur-Lot</b> ifls-france@wanadoo.fr (0)5 53 40 14 07 www.ifls-france.com	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
<b>Institut linguistique Adenet (ILA) – Montpellier</b> info@ila-france.com (0)4 67 60 67 83 www.ila-france.com	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
<b>Institut linguistique du Peyrou (ILP) – Montpellier</b> contact@ilp-france.com (0)4 67 92 05 55 www.ilp-france.com	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
<b>Institut universitaire d'Enseignement du Français Langue Étrangère (IEFE) Université Paul-Valéry Montpellier 3 – Montpellier</b> iefe@univ-montp3.fr (0)4 67 14 21 01 iefe.univ-montp3.fr	•	•		•	•	•		•			•	•
<b>Institut universitaire de langue et de culture françaises (IULCF) – Toulouse</b> fabienne.raynaud@ict-toulouse.fr (0)5 61 36 81 30 www.ict-toulouse.fr/iulcf		•			•	•	•	•		•	•	•
<b>Langue Onze Toulouse (LOT) – Toulouse</b> info@langueonze.com (0)5 61 62 54 58 www.langueonze.com	•	•		•	•	•	•	•	•	•	•	•
<b>LSF Montpellier – Montpellier</b> info@lsf-france.com (0)4 67 91 31 60 www.lsf-france.com	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•		•
<b>Millefeuille Provence – Saint-Geniès-de-Comolas</b> info@millefeuille-provence.com (0)4 66 50 22 05 www.millefeuille-provence.com			•	•	•	•	•	•				•
<b>Montpellier SupAgro – Montpellier</b> teleipavius@supagro.fr (0)4 99 61 22 13 www.supagro.fr	•	•		•	•	•		•			•	•
<b>Newdeal Institut – Bordeaux</b> contact@newdealinstitut.com (0)9 53 03 16 20 www.francais.newdealinstitut.com	•	•		•	•	•	•	•		•	•	•

## Carte des centres labellisés





Le label *Qualité français langue étrangère* a été créé en 2007 par décret ministériel. Il donne au public et aux prescripteurs (acteurs de la coopération linguistique, responsables et agents éducatifs, etc.) la garantie d'identifier, en France, les centres assurant des cours de français et des services d'accueil de qualité.

Après audit du centre candidat, le label est attribué par une commission interministérielle (ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation, ministère de la culture, ministère de l'Europe et des affaires étrangères).

Pour plus d'informations sur les centres labellisés et sur le label *Qualité français langue étrangère* :  
[www.qualitefle.fr](http://www.qualitefle.fr)  
[twitter.com/Label\\_FLE](https://twitter.com/Label_FLE)  
[facebook.com/label.fle](https://facebook.com/label.fle)

Pour plus d'informations sur votre séjour en France, contactez l'agence Campus France la plus proche de chez vous :  
[www.campusfrance.org](http://www.campusfrance.org)

The French quality certification scheme *Qualité français langue étrangère* was created in 2007 by ministerial decree. It provides guarantees to the public and professionals (linguistic cooperation stakeholders, educational staff and managers, etc.), audits and recognises centres in France which provide high-quality French language teaching and associated services.

After an audit of a candidate centre, the certification is awarded by a joint ministerial commission (French Ministry of Higher Education, Research and Innovation, French Ministry of Culture and French Ministry of Europe and Foreign Affairs).

To find out more about accredited centres and the certification *Qualité français langue étrangère* :  
[www.qualitefle.fr](http://www.qualitefle.fr)  
[twitter.com/Label\\_FLE](https://twitter.com/Label_FLE)  
[facebook.com/label.fle](https://facebook.com/label.fle)

To find out more about your stay in France, please contact your nearest Campus France branch:  
[www.campusfrance.org](http://www.campusfrance.org)



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





## Annexe 11

### Grille d'auto-évaluation et de rapport d'audit

6/4/2019 7:36 PM

#### GRILLE D'AUTO-EVALUATION ET DE RAPPORT D'AUDIT

Nom du centre candidat	
Adresse	
Nom et prénom du directeur du centre	
Nombre d'heures de cours vendues par an	
Lieu et date	
Signature du directeur du centre	
Nom et prénom de l'auditeur responsable de l'audit	
Nom et prénom du co-auditeur	
Lieu et date	
Signature de l'auditeur responsable de l'audit	

#### A lire attentivement

Remarque : Les parties grisées ne doivent pas être renseignées par le centre candidat.

Le centre candidat doit s'auto-évaluer sur l'ensemble des critères du référentiel.

Attention : un (des) critère(s) ne peut(vent) être considéré(s) non pertinent(s) qu'exceptionnellement, par exemple certains critères du domaine L lorsque le centre assure uniquement des formations à distance, ou bien n'en assure pas. Les auditeurs peuvent adhérer, ou non, aux arguments du centre, avec les conséquences que cela implique au niveau de la valeur attribuée par eux. Les critères critiques ne peuvent pas être non pertinents. Le centre candidat doit retourner la GAE renseignée un mois avant l'audit au CIEP ; a) sous forme de document électronique (fichier Excel) à : [moutonmuniz@ciep.fr](mailto:moutonmuniz@ciep.fr) et [lafarge@ciep.fr](mailto:lafarge@ciep.fr), et b) sous forme de document papier signé (la première page du document uniquement) à Mme Caroline Lafarge.

### Domaine Formations, Enseignement

**Organisation des critères :**

- conception des formations : F1, F2 ;
- information à valeur contractuelle sur les formations : F3 ;
- analyse des besoins : F4 ;
- planification des cours par les enseignants : F5 ;
- organisation de la mise en œuvre des formations : F6, F7 ;
- mise en œuvre pédagogique, pratiques de classe : F8, F9 ;
- évaluation des apprenants : F10, F11, F12 ;
- suivi de l'assiduité des apprenants F13 ;
- évaluation des formations : F14, F15 ; F16 ;
- accompagnement des apprenants et activités d'apprentissage complémentaires: F17 ; F18 ;
- articulation entre les formations en langue et les autres activités : F19 ;
- formations à distance : F20 ;
- formations spécifiques : F21.

Le domaine Formations, Enseignement contient 21 critères dont 7 critères critiques [C]

	GRILLE D'AUTO-EVALUATION					GRILLE DE RAPPORT D'AUDIT					
	valeur					Commentaires des auditeurs	valeur				
	NP	Conforme	Conforme avec des écarts mineurs	Seuil minimum de conformité	Non conforme		NP	3	2	1	0
Critères, Documents attendus											
<b>F 1</b> [C] <b>La conception des formations est fondée sur des référentiels de formation/curricula/programmes qui décrivent de façon précise les objectifs d'apprentissage, les moyens mis en œuvre pour les atteindre et le dispositif d'évaluation. [C]</b> <i>Documents attendus : référentiels de formation/curricula/programmes.</i>											
<b>F 2</b> [C] <b>Les niveaux des formation sont spécifiés par rapport au Cadre européen commun de référence pour les langues. [C]</b> <i>Documents attendus : référentiels de formation/curricula/programmes mettant notamment en relation les niveaux du référentiel et les formations.</i>											
<b>F 3</b> [C] <b>Les formations sont décrites de façon claire et détaillée dans des documents contractuels accessibles avant l'inscription, et remis aux apprenants au début de la formation. [C]</b> <i>Documents attendus : documents contractuels remis aux apprenants à l'inscription et au début de la formation.</i>											
<b>F 4</b> <b>Le programme de formation proposé prend en compte les besoins des apprenants et leur niveau initial, qui sont évalués systématiquement de façon précise et individualisée. Cette procédure s'applique aussi aux apprenants qui intègrent une formation en cours.</b> <i>Documents attendus : documents utilisés pour l'analyse des profils, tests de placement, analyses des besoins, propositions de placement individualisées. Fournir trois exemples renseignés, chacun mettant en évidence, pour un même apprenant, l'analyse de son profil, son test de placement, l'analyse de ses besoins et le placement proposé.</i>											

F 5 [C]	<p><b>Les enseignants se fondent sur les référentiels de formation/curricula/programmes pour planifier le niveau et le contenu de leurs cours. [C]</b></p> <p><i>Documents attendus : référentiels de formation/curricula/programmes (cf. F1). Exemples de préparations de cours (objectifs, supports et activités d'apprentissage, évaluation).</i></p>								
F 6 [C]	<p><b>La taille des groupes-classes est en adéquation avec les objectifs d'apprentissage et les moyens mis en œuvre (approche méthodologique, activités...). [C]</b></p> <p><i>Documents attendus : liste des formations de l'année en cours faisant apparaître leur intitulé, le nombre de groupes-classes et les effectifs. Listes de classes.</i></p>								
F 7	<p><b>Les enseignants qui interviennent en commun dans une formation donnée coordonnent leur travail. Cette coordination s'appuie sur la rédaction d'un document écrit permettant à chaque enseignant de s'informer des activités proposées par ses collègues.</b></p> <p><i>Documents attendus : cahier de classe ou autre outil de coordination.</i></p>								
F 8	<p><b>Les enseignants utilisent des types d'activités et supports diversifiés, pour favoriser la motivation et développer l'autonomie dans la pratique de la langue. Ils pratiquent la différenciation pédagogique pour prendre en charge l'hétérogénéité des groupes.</b></p> <p><i>Documents attendus : exemples de préparations de cours.</i></p>								
F 9	<p><b>La dimension interculturelle est intégrée dans les activités d'apprentissage.</b></p> <p><i>Documents attendus : référentiels de formation, exemples de préparations de cours.</i></p>								
F 10	<p><b>L'évaluation formative est décrite dans les référentiels de formation et elle est mise en œuvre. Ses résultats sont pris en compte pour proposer des remédiations.</b></p> <p><i>Documents attendus : Descriptif du processus d'évaluation formative. Exemples d'outils utilisés pour l'évaluation formative (tests, questionnaires, documents de suivi, etc.) et notamment documents de suivi ; listes de présence ; exemples de remédiations.</i></p>								
F 11	<p><b>Il existe un dispositif d'évaluation sommative interne calibré de manière fiable sur le Cadre européen commun de référence pour les langues. Il donne lieu à la délivrance d'attestations, certificats ou diplômes.</b></p> <p><i>Documents attendus : Descriptif du processus d'évaluation sommative ; exemples d'épreuves d'évaluation sommative interne ; listes de présence ; exemples d'attestations de fin de stage qui mentionnent le niveau CECRL de départ de l'apprenant et le niveau atteint par l'apprenant ; pour les mineurs un certificat d'assiduité est obligatoirement fourni aux parents en plus de l'attestation.</i></p>								



F 12 [C]	<p><b>Des évaluations sommatives externes sont proposées (tests, diplômes). [C]</b>  <i>Documents attendus : documents remis aux apprenants ou mis à leur disposition pour les informer sur les évaluations sommatives externes proposées (type, description, dates et lieux des sessions, procédure pour les inscriptions) : brochures, affiches, pages du site web, procédure pour informer les apprenants (notes de procédure ou de service).</i></p>								
F 13	<p><b>Un dispositif de suivi de l'assiduité des apprenants existe.</b>  <i>Documents attendus : procédure de suivi de l'assiduité et en cas d'absences répétées ; outils utilisés pour suivi de l'assiduité ; personne(s) en charge du suivi ; listes de présence.</i></p>								
F 14	<p><b>Le responsable pédagogique évalue la qualité et la cohérence des formations et du dispositif d'évaluation.</b>  <i>Documents attendus : descriptif du processus d'évaluation de la réalisation d'une formation (procédure ou note de service ; autres documents pertinents : compte rendu d'observation, analyse des résultats, etc.).</i></p>								
F 15	<p><b>Le centre met en place, en cours d'apprentissage, des réunions formelles et informelles avec un échantillon d'apprenants afin de recueillir des suggestions d'amélioration de la formation.</b>  <i>Documents attendus : comptes rendus de réunions.</i></p>								
F 16 [C]	<p><b>Les résultats de l'évaluation des formations par les apprenants sont analysés, exploités et diffusés. [C]</b>  <i>Documents attendus : questionnaires de satisfaction portant sur les formations. Analyse des évaluations. Plans d'action. Preuves de la diffusion de l'analyse. Bilan des actions réalisées.</i></p>								
F 17	<p><b>Un accompagnement individualisé de l'apprentissage (tutorat, conseil, suivi) est proposé en complément de l'enseignement en cours.</b>  <i>Documents attendus : document destiné aux apprenants décrivant l'offre du centre. Fiches de suivi.</i></p>								
F 18	<p><b>Les apprenants ont la possibilité de réaliser des activités complémentaires au centre de ressources.</b>  <i>Documents attendus : documents mettant en évidence l'information donnée aux apprenants et l'investissement du centre (horaires du centre, ressources, personnel dédié pouvant conseiller les apprenants pour des activités complémentaires autonomes ou semi-autonomes). Observations directes de ressources et activités autonomes.</i></p>								

F 19	<p><b>Il existe une articulation entre les formations et les autres activités proposées par le centre, particulièrement en cas de stage linguistique combinant l'apprentissage de la langue et une activité culturelle, de loisir ou autre (par exemple FOAD).</b></p> <p><i>Documents attendus : documentation annonçant ou décrivant quelques activités. Programmes d'activités ; liste des activités de l'année en cours. Référentiels de formation mettant en évidence l'articulation de la formation en langue avec les autres activités. Préparations ou bilan de cours mettant en évidence l'articulation des formations avec les autres activités.</i></p>										
F 20	<p><b>Lorsque le centre assure des formations à distance, il existe un processus de suivi individualisé.</b></p> <p><i>Documents attendus : document décrivant la formation à distance. Preuves de suivi et d'évaluation (par exemple : exercices corrigés, évaluations à distance, correspondances avec les apprenants). Accès à la plateforme.</i></p>										
F 21	<p><b>Si le centre propose des cours spécifiques (français sur objectifs spécifiques, français sur objectifs universitaires etc.), les formations sont basées sur une analyse des besoins et sur un référentiel adapté ; des supports pertinents sont utilisés.</b></p> <p><i>Documents attendus : exemples d'analyses des besoins. Référentiels de formation. Supports (méthodes, documents, etc.).</i></p>										
Nom du centre candidat :							Total pour chaque valeur	0	0	0	0
<i>Je déclare que tous les documents indiqués correspondent à des activités avérées et qu'ils seront remis aux auditeurs au début de la MASS.</i>							<b>Total général</b>	<b>0</b>			
Nom et prénom :							Valeur moyenne pour <b>le domaine</b> Formations, Enseignement				
Fonction :											

Commentaire général des auditeurs pour le domaine Formations, Enseignement	
1. Points forts :	
2. Pistes de progrès :	
3. Points à améliorer :	
4. Points à corriger :	

NB : Correspondance entre les 4 niveaux de "valeur" et les 4 types de "commentaire" :

- non conforme → points à corriger
- seuil minimum de conformité → points à améliorer
- conforme avec des écarts mineurs → pistes de progrès
- conforme → points forts

## Domaine Enseignants

**Organisation des critères :**  
 - recrutement et qualifications de l'équipe pédagogique : E1, E2, E3 ;  
 - gestion de l'équipe pédagogique : E4, E5, E6 ;  
 - formation continue : E7 ;  
 - organisation des cours en fonction de l'équipe pédagogique : E8, E9 ;  
 - animation de l'équipe pédagogique : E10, E11, E12, E13 ;  
 - matériel mis à la disposition de l'équipe pédagogique : E14.

Le domaine Enseignants contient 14 critères donc 4 critères critiques [C]

Critères, Documents attendus	GRILLE D'AUTO-EVALUATION					GRILLE DE RAPPORT D'AUDIT					
	valeur					Commentaires des auditeurs	valeur				
	NP	Conforme	Conforme avec des écarts mineurs	Seuil minimum de conformité	Non conforme		NP	3	2	1	0
<b>E 1</b> <b>[C]</b> <b>La procédure de recrutement est formalisée et transparente ; les enseignants sont recrutés sur la base de qualifications avérées. [C]</b> <i>Documents attendus : procédure de recrutement (note de procédure). Preuves de mise en œuvre de la procédure : documentation d'un recrutement récent (fiche de poste, CV de l'enseignant recruté, lettre de motivation). En entretien, l'auditeur pourra demander à consulter les éléments relatifs à d'autres recrutements et à consulter les CV des enseignants afin de s'assurer de leurs qualifications (CV-thèque).</i>											
<b>E 2</b> <b>Le responsable pédagogique possède la qualification et l'expérience adéquates pour mener à bien des fonctions d'ingénierie pédagogique.</b> <i>Documents attendus : fiche de poste du responsable pédagogique. CV actualisé du responsable pédagogique, mentionnant ses diplômes, ses expériences, ses formations initiales et continues.</i>											
<b>E 3</b> <b>[C]</b> <b>L'équipe des enseignants comprend des permanents. Le centre mène une politique de fidélisation de son équipe. [C]</b> <i>Documents attendus : liste des enseignants (permanents et non permanents), avec type de contrat et année de recrutement (du 1er recrutement, pour les non permanents ayant été employés plusieurs fois dans le centre), pour l'année en cours et l'année précédente.</i>											
<b>E 4</b> <b>Les enseignants permanents (si leur statut le permet) bénéficient des entretiens et évaluations réglementaires. Un entretien professionnel est proposé à chaque enseignant non permanent.</b> <i>Documents attendus : procédure d'évaluation (note de procédure). Trois exemples au moins de comptes rendus d'entretiens ou d'évaluations.</i>											



E 5	<p><b>Le travail en classe des enseignants est observé au moins une fois par an par le responsable pédagogique et/ou par ses pairs. Cette observation donne lieu à un retour d'expérience et à un rapport signé par les deux parties dont le centre tient compte lors de l'entretien annuel (sauf pour les enseignants qui statutairement ne sont pas soumis à un entretien annuel d'évaluation). Lorsque la législation s'appliquant au statut de l'enseignant ne permet pas de rendre cette observation obligatoire, elle lui est proposée sur la base du volontariat.</b></p> <p><i>Documents attendus : procédure d'observation de classe (note de procédure). Trois exemples au moins de comptes rendus d'observation signés.</i></p>								
E 6	<p><b>Le centre offre des possibilités de développement professionnel aux enseignants (diversification des tâches, fonctions, rémunérations, statuts, autres types d'évolution...).</b></p> <p><b>Documents attendus : entretien avec le responsable pédagogique ou un autre responsable compétent - exemples d'évolutions effectives (diversification des tâches, fonctions, types de contrat, rémunération). Documentation confirmant les informations communiquées au cours de cet entretien. Listes des enseignants permanents et non permanents (fournies pour le critère E3). Comptes rendus d'entretiens ou d'évaluations (fournis pour le critère E4).</b></p>								
E 7	<p><b>Un plan de formation est établi à l'intention des enseignants. Les formations sont prises en charge au moins partiellement sur le temps de travail pour les enseignants permanents, si la législation s'appliquant à leur statut le permet. Les enseignants permanents non diplômés en FLE sont encouragés à suivre des formations diplômantes (éventuellement VAE ou VAP).</b></p> <p><i>Documents attendus : listes des formations proposées et des formations suivies, pour l'année en cours et pour l'année précédente. Plan de formation de l'année en cours et de l'année suivante (s'il est disponible au moment de l'audit). Eventuellement, formations diplômantes au niveau master FLE suivies par certains enseignants. Entretien avec le responsable pédagogique. Au cours de cet entretien avec le responsable pédagogique, l'auditeur demandera à consulter la documentation confirmant les informations qui lui sont communiquées. L'entretien s'attachera particulièrement à éclairer comment les besoins et demandes de formation sont identifiés, recensés, hiérarchisés.</i></p>								
E 8	<p><b>Les cours sont répartis entre les enseignants en fonction des compétences propres à chacun.</b></p> <p><i>Documents attendus : liste des formations de l'année en cours faisant apparaître les noms des enseignants. Entretien avec le responsable pédagogique : procédure d'attribution des cours (critères, modalités). Documentation confirmant les informations communiquées au cours de cet entretien. CV-thèque.</i></p>								





### Domaine Accueil, Accompagnement

**Organisation des critères :**  
 - information des clients potentiels : A1, A2, A3 ;  
 - relations avec la clientèle avant la formation : A4, A5, A6, A7, A8 ;  
 - accueil : A9, A10, A11, A12 ;  
 - informations disponibles dans le centre : A13 ;  
 - ouverture des services : A14 ;  
 - accueil des mineurs : A15 et A16 ;  
 - séjour des groupes : A17 ;  
 - restauration : A18 ;  
 - hébergement : A19, A20, A21, A22 ;  
 - santé : A23 ;  
 - activités culturelles et de loisirs, rencontres extérieures : A24, A25, A26.

Le domaine Accueil contient 26 critères dont 4 critères critiques [C]

Critères, Documents attendus	GRILLE D'AUTO-EVALUATION					GRILLE DE RAPPORT D'AUDIT					
	valeur					Commentaires des auditeurs	valeur				
	NP	Conforme	Conforme avec des écarts mineurs	Seuil minimum de conformité	Non conforme		NP	3	2	1	0
<b>A 1</b> <b>[C]</b> <b>Le centre dispose d'un site Internet actualisé qui présente l'ensemble des services proposés : conditions d'accès à la formation (procédures d'inscription, prix et conditions financières, conditions d'annulation), descriptifs de formation, taille des groupes-classes et toutes les informations utiles pour choisir un séjour. Lorsque le centre accueille des mineurs, il veille à indiquer le projet éducatif et les conditions d'interruption d'un séjour. [C]</b> <i>Documents attendus : document indiquant l'adresse du site et le nom de la (des) personne(s) responsable(s).</i> <i>Observation du site Internet. [C]</i>											
<b>A 2</b> <b>Le centre diffuse des documents imprimés ou téléchargeables actualisés qui présentent l'ensemble des services proposés : conditions d'accès à la formation (procédures d'inscription, prix et conditions financières, conditions d'annulation), descriptifs de formation, taille des groupes-classes et toutes les informations utiles pour choisir un séjour. Lorsque le centre accueille des mineurs, il veille à indiquer le projet éducatif et les conditions d'interruption d'un séjour.</b> <i>Documents attendus : brochure de l'année en cours (version papier ou électronique). Dans le cas de prestations en réponse à appel d'offres : cahier des charges et réponse à l'appel d'offres ; confirmation de prestataire officiel ; listes des groupes.</i>											
<b>A 3</b> <b>Le site et les documents sont disponibles en français et dans au moins deux langues étrangères.</b> <i>Documents attendus : Brochure(s) de l'année en cours. Observation du site Internet.</i>											

A 4	<p><b>Le centre répond aux demandes de renseignements dans les deux jours ouvrables.</b>  <i>Documents attendus : quelques exemples de lettres, courriels de demandes et de réponses (une dizaine).</i></p>								
A 5	<p><b>Le centre propose différentes modalités d'inscription et de paiement : en ligne, par correspondance, sur place.</b>  <i>Documents attendus : documents d'information décrivant pour les clients les procédures d'inscription et de paiement (par exemple : brochures, bulletin d'inscription).</i></p>								
A 6	<p><b>Les procédures d'inscription et de paiement sur place sont conçues de manière à éviter les déplacements des apprenants entre les différents services concernés.</b>  <i>Documents attendus : descriptif du processus d'inscription et de paiement.</i></p>								
A 7	<p><b>Les confirmations d'inscription à distance sont envoyées par voie électronique aux apprenants dans les deux jours ouvrables.</b>  <i>Documents attendus : quelques exemples de demandes et de réponses de confirmation (une dizaine) des 3 à 6 derniers mois.</i></p>								
A 8	<p><b>Le centre fournit avant la venue des apprenants des informations personnalisées pour leur accueil, notamment plan et information facilitant, depuis leur lieu d'arrivée (aéroport, gare etc.), l'accès au centre et, le cas échéant, au lieu d'hébergement. Pour l'accueil des mineurs, le centre veille à respecter la réglementation en vigueur.</b>  <i>Documents attendus : documents d'information systématiquement envoyés aux apprenants et trois exemples de réponses personnalisées à des demandes d'information sur l'arrivée et l'accueil. Pour le cas des mineurs, informations permettant de connaître les modalités d'accompagnement et le ratio d'encadrement lors du voyage.</i></p>								
A 9 [C]	<p><b>L'accueil des apprenants et le traitement de leurs demandes sont organisés de façon efficace et rapide. Le personnel chargé de l'accueil, dont l'accueil téléphonique, est capable de renseigner sur l'ensemble des services proposés par le centre et d'orienter les apprenants (ou les familles ou organisateurs pour les mineurs) vers les personnes compétentes. [C]</b>  <i>Documents attendus : descriptif du processus d'accueil, documents remis aux apprenants lors de l'accueil. Organigramme fonctionnel mettant en évidence la liste des personnels impliqués dans l'accueil et les fonctions qu'ils occupent. [C]</i></p>								
A 10	<p><b>Le personnel chargé de l'accueil des apprenants et du traitement de leurs demandes maîtrise au moins une langue étrangère.</b>  <i>Documents attendus : entretiens avec le personnel et les apprenants.</i></p>								
A 11 [C]	<p><b>Le centre s'attache à offrir un accueil aimable et courtois. [C]</b>  <i>Documents attendus : procédures d'accueil ou consignes de travail ; questionnaires de satisfaction. [C]</i></p>								



A 12	<p><b>Au début du séjour, les apprenants rencontrent les personnels du centre auxquels ils sont susceptibles d'avoir affaire, et une visite guidée des locaux est organisée.</b> Documents attendus : <i>descriptif du processus d'accueil.</i></p>								
A 13	<p><b>Il existe des dispositifs d'information aisément repérables et lisibles présentant les services du centre, les activités culturelles et les informations sur les cours et les certifications.</b> Documents attendus : <i>Observations directes.</i></p>								
A 14	<p><b>Les apprenants peuvent accéder aux différents services du centre (accueil, scolarité, centre de ressources...) en dehors de leurs heures de formation.</b> Documents attendus : emplois du temps des formations. Liste de l'ensemble des services et de leurs horaires d'ouverture.</p>								
A 15	<p><b>Lorsque le centre accueille des mineurs, la direction veille au respect de la réglementation en vigueur.</b> Documents attendus : déclaration auprès de la direction départementale de la cohésion sociale (DDCS) ou toute autre autorité compétente pour l'accueil des mineurs avec envoi du projet éducatif ; réponse de la DDCS (ou autre autorité compétente) selon le type de séjour.</p>								
A 16	<p><b>Lorsque le centre accueille des mineurs, il propose un hébergement et un suivi appropriés.</b> Documents attendus : liste des hébergements proposés et des critères de sélection ; preuves de suivi régulier ; documents d'information remis aux accompagnateurs et/ou parents.</p>								
A 17	<p><b>Lorsque le centre accueille des groupes, une personne référente assure le suivi du séjour. Lorsque le centre accueille des groupes de mineurs, il vérifie l'âge des accompagnateurs et le ratio d'encadrement.</b> Documents attendus : organigramme fonctionnel. Documents d'information remis aux groupes.</p>								
A 18	<p><b>Les apprenants peuvent se restaurer dans le centre ou à proximité. Une liste d'établissements et de tarifs négociés leur est fournie. Lorsque le centre accueille des mineurs, il veille à inclure les repas dans la prestation.</b> Documents attendus : document d'information sur les lieux de restauration, remis aux apprenants. Information transmise aux parents et remise aux mineurs à leur arrivée.</p>								

A 19	<p><b>Le centre s'assure de la sélection des logements, du placement et du suivi, notamment pour le suivi des réclamations (le service de logement peut être directement géré par le centre ou sous-traité). Si le centre accueille des mineurs, il veille au respect de la réglementation en vigueur.</b></p> <p>Documents attendus : descriptif du processus d'aide au logement. Liste des critères de sélection des logements. Liste des logements proposés. Descriptifs de logement. Formulaire de demande de logement renseignés. Questionnaires de satisfaction renseignés de l'année en cours. Procédure de réclamation en cas de difficulté (et documents illustrant sa mise en œuvre).</p> <p>Dans le cas de publics résidant en France : procédure d'accompagnement dans la recherche de logement ; listes d'adresses ou d'organismes ; descriptif d'aide en cas de difficulté.</p> <p>Pour les mineurs : questionnaire de satisfaction renseigné au plus tard dans les 3 premiers jours du séjour et en fin de parcours ; procédure de remédiation en cas de réclamation.</p>								
A 20	<p><b>Le service qui s'occupe du logement veille à séparer, dans la mesure du possible, les apprenants qui parlent la même langue, afin de favoriser les échanges en français.</b></p> <p>Documents attendus : statistiques de l'année en cours sur le placement des apprenants par nationalité.</p>								
A 21	<p><b>Lorsque le centre assure lui-même le logement des apprenants, il veille au respect des normes de sécurité et à la maintenance des locaux.</b></p> <p>Documents attendus : compte rendu de la dernière visite de la commission de sécurité, contrats de nettoyage, comptes rendus d'intervention, contrats/factures d'entretien : rapport Ad'hap*. *Ad'AP : Agenda d'Accessibilité Programmée</p>								
A 22	<p><b>Le centre propose plusieurs types de logement (chambre individuelle, chez des particuliers...).</b></p> <p><i>Documents attendus : liste des logements proposés.</i></p>								
A 23	<p><b>Il existe une procédure d'aide ou de secours connue de tous les personnels, des apprenants (et de leurs familles ou organisateurs pour les mineurs) en cas d'accident, de maladie et pour tout problème de santé. [C]</b></p> <p>Documents attendus : documents d'information remis aux personnels, aux apprenants et aux familles de mineurs.</p> <p>Pour le cas des mineurs, déclaration des souhaits particuliers remplie par les parents (allergies, médicaments, restrictions médicales pour les activités sportives etc.). [C]</p>								
A 24	<p><b>Le centre offre des informations détaillées et actualisées sur les possibilités de pratiquer différentes activités culturelles, sportives et touristiques.</b></p> <p><i>Documents attendus : Documentation remise aux apprenants ou mise à leur disposition.</i></p>								

A 25	<p><b>Le centre organise des activités culturelles spécifiques (vidéo projections, club théâtre...) dans ses murs ou à l'extérieur (sorties culturelles, visites touristiques). Les prix sont en adéquation avec les moyens financiers des apprenants. Un accompagnement est prévu pour les mineurs en cas d'activités à l'extérieur.</b></p> <p><i>Documents attendus : affiches/annonces, liste des activités de l'année en cours.</i></p>								
A 26	<p><b>Le centre facilite le contact des apprenants avec les francophones locaux (organismes, associations, familles...)</b></p> <p><i>Documents attendus : affiches/annonces, liste des activités de l'année en cours.</i></p>								
Nom du centre candidat :						Total pour chaque valeur	0	0	0
<i>Je déclare que tous les documents indiqués correspondent à des activités avérées et qu'ils seront remis aux auditeurs au début de la MASS.</i>						<b>Total général</b>	0		
Nom et prénom : Fonction :						Valeur moyenne pour le domaine <b>Accueil, accompagnement</b>			

**Commentaire général des auditeurs pour le domaine Accueil, accompagnement**

1. Points forts :
2. Pistes de progrès :
3. Points à améliorer :
4. Points à corriger :

NB : Correspondance entre les 4 niveaux de "valeur" et les 4 types de "commentaire" :

non conforme → points à corriger  
 seuil minimum de conformité → points à améliorer  
 conforme avec des écarts mineurs → pistes de progrès  
 conforme → points forts

### Domaine Locaux, Sécurité, Equipements

*Organisation des critères :*  
 - sécurité des locaux : L1, L2 ;  
 - caractéristiques générales des locaux : L3, L4, L5, L6, L7 ;  
 - espaces spécifiques : L8, L9, L10, L11 ;  
 - accessibilité : L12, L13, L14 ;  
 - matériel et équipements : L15, L16, L17, L18, L19, L20.

Le domaine Locaux, Sécurité, Equipements contient 20 critères dont 8 critères critiques [C]

Critères, Documents attendus	GRILLE D'AUTO-EVALUATION					GRILLE DE RAPPORT D'AUDIT					
	valeur					Commentaires des auditeurs	valeur				
	NP	Conforme	Conforme avec des écarts mineurs	Seuil minimum de conformité	Non conforme		NP	3	2	1	0
L1 [C] <b>Le centre s'assure, auprès des autorités compétentes, que l'ensemble des locaux est en conformité avec les normes en vigueur de sécurité et d'accessibilité. [C]</b> <i>Documents attendus : demande d'ouverture et autorisation d'ouverture. Dernier compte rendu de la commission de sécurité. Preuves de mises en œuvre de recommandations de la commission de sécurité (notamment factures pour travaux).</i>											
L2 [C] <b>Les procédures à suivre en cas de danger sont connues de tous les personnels et des apprenants. [C]</b> <i>Documents attendus : documents destinés au personnel et aux apprenants, décrivant la conduite à tenir en cas d'urgence, notamment pour l'évacuation du centre. Comptes rendus d'exercices d'évacuation.</i>											
L3 <b>Les locaux sont d'un volume adéquat pour la fréquentation maximale du centre.</b> <i>Documents attendus : planning avec les effectifs par salle pour les sessions en période de forte activité, année écoulée et année en cours.</i>											
L4 [C] <b>Les locaux sont en bon état général. [C]</b> <i>Documents attendus : le cas échéant, liste de travaux planifiés.</i>											
L5 <b>Les locaux du centre sont situés au même endroit ou à proximité les uns des autres.</b> <i>Documents attendus : Observations directes. Le périmètre de labellisation prend en compte l'ensemble des locaux.</i>											
L6 <b>Les locaux sont bien éclairés, insonorisés, chauffés et ventilés.</b> <i>Documents attendus : Observations directes.</i>											
L7 [C] <b>Les locaux sont maintenus dans un bon état de propreté, notamment les sanitaires, qui sont convenablement équipés. [C]</b> <i>Documents attendus : contrat(s) / plans de nettoyage de l'année en cours.</i>											



L.8 [C]	<p><b>Les sanitaires sont en nombre suffisant pour la fréquentation maximale du centre. [C]</b></p> <p>Documents attendus : <i>Observations directes.</i></p>																		
L.9	<p><b>Il existe un espace à l'intérieur du centre pour des rencontres, la détente, la consommation de boissons.</b></p> <p>Documents attendus : <i>Observations directes.</i></p>																		
L.10	<p><b>Les enseignants disposent d'une salle spécifique équipée, pour se réunir, travailler en équipe, préparer leurs cours, consulter des informations professionnelles etc..</b></p> <p>Documents attendus : <i>Observations directes.</i></p>																		
L.11	<p><b>Les apprenants ont accès à un centre de ressources consultables sur place. Sa taille et son équipement sont adéquats pour une utilisation régulière.</b></p> <p>Documents attendus : <i>document décrivant le fonctionnement du centre de ressources (horaires, modalités d'accès et d'emprunt du matériel...).</i></p>																		
L.12	<p><b>Le centre est aisément accessible par les transports en commun. A défaut, le centre organise lui-même un système de transport.</b></p> <p>Documents attendus : <i>plan du réseau de transport en commun et horaires. Documents d'information remis aux apprenants.</i></p>																		
L.13	<p><b>Il existe une signalétique claire, complète et visible permettant d'identifier le centre et de s'y orienter.</b></p> <p>Documents attendus : <i>Observations directes.</i></p>																		
L.14	<p><b>Tous les services sont accessibles aux personnes à mobilité réduite.</b></p> <p>Documents attendus : <i>le rapport Ad/AP. Le cas échéant, liste de travaux planifiés.</i></p>																		
L.15 [C]	<p><b>Le personnel enseignant, administratif et technique dispose de l'équipement nécessaire (meubles, ordinateurs équipés de logiciels, copieurs, matériel de bureau...) pour effectuer son travail dans de bonnes conditions. [C]</b></p> <p>Documents attendus : <i>liste du personnel, fiches de poste et de l'équipement dont il dispose.</i></p>																		
L.16 [C]	<p><b>Le matériel et l'équipement sont entretenus et en bon état de marche. [C]</b></p> <p>Documents attendus : <i>cahier de maintenance. Contrats de maintenance. Fiches de poste des techniciens concernés en cas d'entretien assuré en interne.</i></p>																		





### Domaine Gestion

Organisation des critères :

- structure de direction : G1, G2 ;
- formation professionnelle continue : G3 ;
- démarche qualité : G4, G5 ;
- respect d'obligations légales : G6, G7, G8 ;
- gestion comptable : G9 ;
- gestion des ressources humaines : G10 ;
- pilotage de l'activité d'enseignement : G11, G12 ;
- réunions de service : G13 ;
- réclamations : G14 ;
- politique d'attractivité et partenariats : G15, G16, G17.

Le domaine Gestion contient 17 critères dont 7 critères critiques [C]

Critères, Documents attendus	GRILLE D'AUTO-EVALUATION					GRILLE DE RAPPORT D'AUDIT					
	valeur					Commentaires des auditeurs	valeur				
	NP	Conforme	Conforme avec des écarts mineurs	Seuil minimum de conformité	Non conforme		NP	3	2	1	0
<b>G1</b> <b>[C]</b> <b>Le centre dispose d'une structure de direction explicite et claire précisant à qui est attribuée la responsabilité pédagogique. [C]</b> <i>Documents attendus : organigramme fonctionnel, fiches de poste (personnels de direction et responsable (s) pédagogique (s)).</i>											
<b>G2</b> <b>La direction du centre est assurée de façon continue.</b> <i>Documents attendus : documents établissant la délégation de direction (notes de service, etc.).</i>											
<b>G3</b> <b>Le centre propose des formations au titre de la formation professionnelle continue et dispose d'un numéro de déclaration d'activité de prestataire de formation, ainsi que d'un règlement intérieur destiné aux apprenants. Le centre remet aux apprenants tous les documents nécessaires avant la formation. Toute information demandée à l'apprenant a un lien direct et nécessaire avec l'action de formation.</b> <i>Documents attendus : déclaration d'activité de prestataire de formation ; règlement intérieur ; programmes, objectifs, liste des formateurs avec leurs titres ou qualités, horaires, modalités d'évaluation, coordonnées de la personne chargée des relations avec les apprenants ; informations demandées aux apprenants.</i>											
<b>G4</b> <b>[C]</b> <b>Il existe un document décrivant les objectifs stratégiques et l'engagement dans une démarche qualité, connu de l'ensemble du personnel. [C]</b> <i>Documents attendus : documents décrivant les objectifs stratégiques et la démarche qualité. Preuves de la diffusion de ces documents.</i>											

G 5 [C]	<p><b>La direction met en œuvre une stratégie qualité (auto-évaluation, analyse des écarts, plan d'amélioration). [C]</b> Documents attendus : fiche de poste du responsable qualité, outil(s) utilisés pour assurer et améliorer la qualité (notamment référentiel qualité, plan (s) d'action, comptes rendus de réunions, traitement et analyse des questionnaires de satisfaction).</p>							
G 6 [C]	<p><b>Le centre veille à ce que l'embauche et l'emploi des personnels soient conformes aux lois et règlements en vigueur. Tous les personnels bénéficient de contrats de travail qui précisent les conditions de travail, de rémunération, de droits à congés, de droits syndicaux, de représentation, de règlement de litige. [C]</b> Documents attendus : contrats de travail, déclaration unique d'embauche, bordereaux URSSAF, assurances des personnes et des locaux, convention collective (le cas échéant), règlement intérieur, procès-verbaux d'élection des instances représentatives du personnel.</p>							
G 7 [C]	<p><b>La direction du centre veille au respect des droits des personnes et des auteurs : preuves de conformité avec le Règlement général sur la protection des données (CNIL) et déclaration au centre français d'exploitation du droit de copie (CFC), indication des sources des copies. [C]</b> Documents attendus : déclaration sur l'honneur de conformité avec le Règlement général sur la protection des données (RGPD) ; déclarations au CFC ; exemples d'autorisations de publication d'images (signées par les parents pour les mineurs).</p>							
G 8	<p><b>La structure d'administration (conseil d'administration, assemblée générale, ou autre) correspondant aux statuts juridiques du centre se réunit régulièrement.</b> Documents attendus : statuts du centre, convocations aux réunions statutaires de l'année écoulée et de l'année en cours.</p>							
G 9	<p><b>Il existe des outils de gestion comptable.</b> Documents attendus : bilan de l'année écoulée et budget prévisionnel de l'année en cours. Tableaux de suivi de l'année écoulée et de l'année en cours.</p>							
G 10 [C]	<p><b>Il existe une politique de gestion des ressources humaines. [C]</b> Documents attendus : document décrivant la politique de gestion des ressources humaines. Fiches de poste (avec tâches d'enseignement et tâches annexes pour les enseignants). Plan de formation. Participation aux instances paritaires ou aux instances de représentation du personnel. Entretien annuel. Grilles de salaires. Document de gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC).</p>							



G 11	<p><b>Il existe un pilotage de la gestion de l'activité d'enseignement du français langue étrangère. Il utilise des outils adéquats (tableaux de bord ou autres outils).</b></p> <p><i>Documents attendus : tableaux de bord mettant en évidence au minimum le nombre d'inscriptions et le nombre d'heures vendues par type de cours et type de marché.</i></p>								
G 12	<p><b>Les investissements en ressources humaines et matérielles visent à assurer un encadrement et un environnement pédagogiques adéquats.</b></p> <p><i>Documents attendus : contrats, comptes rendus, bulletins de salaires et documents budgétaires mettant en évidence l'investissement dans la gestion pédagogique (réunions, activités de conception pédagogique, activités pédagogiques annexes), investissements et renouvellements en ressources pédagogiques et matérielles (liste des acquisitions ou travaux de l'année en cours et documents budgétaires), formation des enseignants (plan de formation et documents budgétaires).</i></p>								
G 13	<p><b>Il existe des réunions de service régulières dont les comptes rendus sont diffusés au personnel.</b></p> <p><i>Documents attendus : convocations aux réunions, comptes rendus de réunions de l'année en cours.</i></p>								
G 14 [C]	<p><b>Il existe une procédure simple et connue de tous les apprenants pour déposer une réclamation. [C]</b></p> <p><i>Documents attendus : document informant les apprenants du processus de réclamation. Formulaire de réclamations renseignés. Relevé des réclamations en cas de procédure orale. Documents établissant le traitement des réclamations écrites ou orales.</i></p>								
G 15	<p><b>Il existe une politique d'attractivité et de promotion (publics visés, partenaires, produits, prix).</b></p> <p><i>Documents attendus : organigramme fonctionnel mettant en évidence la fonction de communication et de développement. Fiche de poste du responsable. Entretien avec le responsable, à qui pourront être demandés des documents pertinents mettant en évidence la politique d'attractivité et de promotion.</i></p>								
G 16	<p><b>La direction du centre entretient et cherche à développer une politique de partenariat avec d'autres institutions dans le domaine de l'éducation et de la formation (notamment groupements professionnels, COMUE, universités étrangères, ministères, agences...).</b></p> <p><i>Documents attendus : liste des institutions partenaires, accords/conventions, exemples de comptes rendus d'activités récentes ou en cours.</i></p>								

<b>La direction du centre entretient et cherche à développer une politique de partenariat avec des acteurs locaux (collectivités, entreprises, associations).</b> <b>G 17</b> Documents attendus : liste des institutions partenaires, accords/conventions, exemples de comptes rendus d'activités récentes ou en cours.												
	Nom du centre candidat :						Total pour chaque valeur		0	0	0	0
	Je déclare que tous les documents indiqués correspondent à des activités avérées et qu'ils seront remis aux auditeurs au début de la MASS.						Total général		0			
	Nom et prénom : Fonction :						Valeur moyenne pour le domaine <b>Gestion</b>					

<b>Commentaire général des auditeurs pour le domaine Gestion</b>										
1. Points forts :										
2. Pistes de progrès :										
3. Points à améliorer :										
4. Points à corriger :										

NB : Correspondance entre les 4 niveaux de "valeur" et les 4 types de "commentaire" :

non conforme → points à corriger  
 seuil minimum de conformité → points à améliorer  
 conforme avec des écarts mineurs → pistes de progrès  
 conforme → points forts

# Annexe 12

## Description du fonctionnement de « l'échelle de valeurs »

13 décembre 2018

### Description du fonctionnement de l'échelle de valeurs

L'évaluation du niveau de qualité des prestations du centre candidat fait appel à une échelle de 4 valeurs, ceci pour les critères de chaque domaine du référentiel de labellisation : « Accueil, accompagnement », « Locaux, sécurité, équipement », « Gestion », « Enseignants », « Formations, enseignement ».

Ces valeurs sont :

- « Conforme » ;
- « Conforme avec des écarts mineurs » ;
- « Seuil minimum de conformité » ;
- « Non conforme ».

Ces valeurs sont utilisées par le centre candidat pour s'auto-évaluer au niveau des critères du référentiel. Elles sont transcrites en chiffres par les auditeurs de la manière suivante :

- pour « Conforme » : cotation 3/3 ;
- pour « Conforme avec des écarts mineurs » : cotation 2/3 ;
- pour « Seuil minimum de conformité » : cotation 1/3 ;
- pour « Non conforme » : cotation 0/3.

La valeur 3 est la cotation maximale pouvant être attribuée à un critère et, après calcul de la moyenne, à un domaine.

La valeur 1 constitue le niveau minimum exigé, au niveau de chaque critère critique, noté « [C] » dans le référentiel de labellisation.

La valeur 1 constitue le niveau minimum exigé pour les trois domaines « Accueil, accompagnement », « Locaux, sécurité, équipement », « Gestion ». La valeur 1.5 constitue le minimum exigé pour les deux domaines « Formations, enseignement » et « Enseignants ».

**Rq :** Les valeurs que le centre s'est attribuées à l'issue de son auto-évaluation peuvent être soit maintenues, soit modifiées par les auditeurs, au vu des documents qu'ils auront examinés, des entretiens qu'ils auront eus avec les personnels, et des observations des activités de ceux-ci. Les auditeurs peuvent également considérer qu'un critère jugé non pertinent par le centre est selon eux pertinent, et qu'il doit donc être pris en compte.

### Communication à propos du label *Qualité français langue étrangère*

Le centre qui obtient le label peut communiquer à ce sujet de deux manières :

- soit en utilisant uniquement le label au format fourni par l'opérateur ;
- soit en utilisant d'une part le label au format fourni et d'autre part en faisant apparaître obligatoirement pour chacun des cinq domaines le nombre d'étoiles obtenues et la légende aux formats fournis par l'opérateur.

Les étoiles ne s'appliquent qu'aux domaines, en aucun cas au centre lui-même.

Les étoiles sont attribuées de la manière suivante :

- trois étoiles pour une valeur comprise entre 2,31/3 et 3/3, ceci pour un domaine donné ;
- deux étoiles pour une valeur comprise entre 1,70/3 et 2,30/3, ceci pour un domaine donné ;
- une étoile pour une valeur comprise entre 1,00/3 et 1,69/3, ceci pour les domaines « Accueil, accompagnement », « Locaux, sécurité, équipement » et « Gestion » ;
- une étoile pour une valeur comprise entre 1.50/3 et 1.69/3, ceci pour les domaines « Formations, enseignement » et « Enseignants ».

Elles sont accompagnées d'une légende sur les documents transmis au centre :

***	le centre satisfait les exigences qualité du référentiel.
**	le centre satisfait la plupart des exigences qualité du référentiel mais certains points doivent être améliorés.
*	le centre satisfait partiellement les exigences qualité du référentiel. Les non-conformités observées doivent être rapidement corrigées.

### Démonstration

La démonstration qui suit :

- a pour objet de montrer comment fonctionne l'échelle de valeurs, et à ce titre elle ne décrit pas de façon exhaustive l'ensemble des processus et des procédures du dispositif de labellisation (cf. le document « Processus et procédures pour une présentation détaillée ») ;
- porte uniquement sur deux domaines, comportant dix critères chacun. Elle ne constitue donc pas une démonstration en vraie grandeur et ne correspond pas à une situation réelle.

### Domaine Accueil, accompagnement

- Lors de son auto-évaluation, le centre candidat estime que le niveau de qualité est, pour les 5 premiers critères (A1 à A5), très satisfaisant. Il inscrit donc une croix pour chacun de ces 5 critères dans la colonne « valeur Conforme » de la grille d'auto-évaluation ci-dessous. Pour les trois critères suivants (A6 à A8), il estime que le niveau de qualité est satisfaisant. Il inscrit donc une croix pour chacun de ces 3 critères dans la colonne « valeur Conforme avec écarts mineurs ». Pour les 2 derniers critères, il estime que le niveau de qualité est acceptable. Il inscrit donc une croix pour chacun de ces 2 critères dans la colonne « valeur Seuil minimum de conformité ».
- Remarque : les parties en grisé sont réservées aux auditeurs.

Grille d'auto-évaluation Domaine <b>Accueil, accompagnement</b>					
Documents attendus (n° et intitulé)	NP	valeur			
		C	C av ec éc art s	Se uil mi ni mu m	NC
Critère A1		+			
Critère A2		+			
Critère A3		+			
Critère A4		+			
Critère A5		+			
Critère A6			+		
Critère A7			+		
Critère A8			+		
Critère A9				+	
Critère A10				+	
<b>Nom du centre candidat :</b> Je déclare que tous les documents sont authentiques.					
<b>Nom et prénom :</b>					
<b>Fonction :</b>					
<b>Lieu et date, signature :</b>					

Grille de rapport d'audit Domaine <b>Accueil, accompagnement</b>					
Commentaires de l'auditeur	NP	valeur			
		3	2	1	0
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
Total pour chaque valeur					
Total général					
Valeur moyenne pour le domaine <b>Accueil, accompagnement</b>					

Commentaire général des auditeurs pour le domaine <b>Accueil, accompagnement</b>	
1	Points à corriger
2	Points à améliorer
3	Pistes de progrès
4	Points forts

- Lors de la mission d'audit sur site, et donc après que le centre a effectué son auto-évaluation, les auditeurs examinent l'ensemble des documents attendus fournis par le centre, demandent dans certains cas à en consulter d'autres de même type, rencontrent les personnels concernés par les critères, et observent leurs activités. Ils estiment que dans le cas du domaine « Accueil, accompagnement » ci-dessus, les valeurs sont justifiées. Ils les valident donc et les transcrivent sous forme de chiffres dans la grille d'audit. Ils rédigent également des commentaires pour chaque critère (partie droite du tableau ci-dessous).
- Ils additionnent ensuite ces valeurs, ce qui fait un total de 23 sur un maximum possible de 30.
- Ils divisent ensuite ce total de 23 par le nombre de critères pertinents : 10 dans notre exemple. Cela donne une valeur globale pour le domaine « Accueil, accompagnement » égale à 2,30. Ils rédigent un commentaire général au niveau du domaine.

Le centre candidat remplit une des conditions nécessaires pour l'obtention du label ou le renouvellement du label à savoir une note supérieure ou égale à « 1 » et aucun critère critique coté « 0 » pour le domaine « Accueil, accompagnement ».

Grille d'auto-évaluation Domaine <b>Accueil, accompagnement</b>					
Documents attendus (n° et intitulé)	NP	valeur			
		C	C av ec éc art s	Se uil mi ni mu m	NC
Critère A1		+			
Critère A2		+			
Critère A3		+			
Critère A4		+			
Critère A5		+			
Critère A6			+		
Critère A7			+		
Critère A8			+		
Critère A9				+	
Critère A10				+	

Grille de rapport d'audit Domaine <b>Accueil, accompagnement</b>					
Commentaires des auditeurs	NP	valeur			
		3	2	1	0
1		+			
2		+			
3		+			
4		+			
5		+			
6			+		
7			+		
8			+		
9				+	
10				+	



<b>Nom du centre candidat :</b> Je déclare que tous les documents sont authentiques. <b>Nom et prénom :</b> <b>Fonction :</b> <b>Lieu et date, signature :</b>	Total pour chaque valeur				15	6	2	0
	Total général				23			
	Valeur moyenne pour le domaine Accueil, accompagnement				2,30/3			

Commentaire général des auditeurs pour le domaine Accueil, accompagnement	
1 Points à corriger	
2 Points à améliorer	
3 Pistes de progrès	
4 Points forts	

**Domaine Locaux, sécurité, équipement**

- Lors de son auto-évaluation, le centre estime que le niveau de qualité est, pour les trois premiers critères (L1 à L3), très satisfaisant. Il inscrit donc une croix pour chacun de ces trois critères dans la colonne « valeur Conforme » de la grille d'auto-évaluation. Pour les deux critères suivants (L4 et L5), il estime que le niveau de qualité est acceptable. Il inscrit donc une croix pour chacun de ces deux critères dans la colonne « Seuil minimum de conformité ». Pour les trois critères suivants (L 6 à L8), il estime que le niveau de qualité est satisfaisant. Il inscrit donc une croix pour chacun de ces trois critères dans la colonne « valeur Conforme avec des écarts mineurs ». Pour le critère L9, il considère qu'il n'est pas pertinent. Il l'indique donc dans la colonne « NP », et justifie son point de vue dans un document joint. Pour le dernier critère (L 10), il estime que le niveau de qualité est satisfaisant. Il inscrit donc une croix dans la colonne « valeur Conforme avec des écarts mineurs ».
- Rappel : le centre candidat constitue pour chaque critère un dossier comprenant les documents attendus, qu'il remet aux auditeurs au début de la mission d'audit sur site.
- Remarque : les parties en grisé sont réservées aux auditeurs.

Grille d'auto-évaluation Domaine Locaux, sécurité, équipements					
	Documents attendus (n° et intitulé)	NP	valeur		
			C	C av ec é c a r t s	Se uil mi ni mu m
Critère L 1			+		
Critère L 2			+		
Critère L 3			+		
Critère L 4.					+
Critère L 5					+
Critère L 6				+	
Critère L 7				+	
Critère L 8				+	
Critère L 9		np			
Critère L 10				+	
<b>Nom du centre candidat :</b> Je déclare que tous les documents sont authentiques. <b>Nom et prénom :</b> <b>Fonction :</b> <b>Lieu et date, signature :</b>					

Grille de rapport d'audit Domaine Locaux, sécurité, équipements						
	Commentaires des auditeurs	NP	valeur			
			3	2	1	0
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
Total pour chaque valeur						
Total général						
Valeur moyenne pour le domaine Locaux, équipement						

Commentaire général des auditeurs pour le domaine Locaux, sécurité, équipement	
1 Points à corriger	
2 Points à améliorer	
3 Pistes de progrès	
4 Points forts	

- Lors de la mission d'audit sur site, et donc après que le centre a effectué son auto-évaluation, les auditeurs examinent l'ensemble des documents attendus fournis par le centre, demandent dans certains cas à en consulter d'autres de

même type, rencontrent les personnels du centre concernés par les critères, et observent leurs activités. Ils estiment que dans le cas du domaine L ci-dessus, les valeurs sont parfois justifiées, mais que dans d'autres cas, le centre s'est soit sous-évalué : L5, soit surévalué : L10. Ils valident donc certaines valeurs et en modifient d'autres, les transcrivent sous forme de chiffres dans la grille d'audit, et valident la non pertinence du critère L9. Ils rédigent également des commentaires pour chaque critère (partie droite du tableau ci-dessous).

- Ils additionnent ensuite ces valeurs, ce qui fait un total de 18 sur un maximum possible de 30.
- Les auditeurs divisent ensuite ce total de 18 par le nombre de critères pertinents : 9 dans notre exemple, car le critère L9 a été validé comme étant non pertinent. Cela donne une valeur globale pour le domaine L égale à 2,00. Ils rédigent un commentaire général au niveau du domaine.

Le centre candidat remplit une des conditions nécessaires pour l'obtention du label ou le renouvellement du label à savoir une note supérieure ou égale à « 1 » et aucun critère critique coté « 0 » pour le domaine « Accueil, accompagnement ».

Grille d'auto-évaluation Domaine <b>Locaux, sécurité, équipements</b>						
	Documents attendus (n° et intitulé)	NP	valeur			
			C	C av ec éc art s	Se uil mi ni mu m	NC
Critère L 1			+			
Critère L 2			+			
Critère L 3			+			
Critère L 4					+	
Critère L 5					+	
Critère L 6				+		
Critère L 7				+		
Critère L 8				+		
Critère L 9		np				
Critère L 10				+		
<b>Nom du centre candidat :</b> Je déclare que tous les documents sont authentiques. <b>Nom et prénom :</b> <b>Fonction :</b> <b>Lieu et date, signature :</b>						

Grille de rapport d'audit Domaine <b>Locaux, sécurité, équipements</b>					
Commentaires des auditeurs	NP	valeur			
		3	2	1	0
1		+			
2		+			
3		+			
4				+	
5	Valeur modifiée car...		+		
6			+		
7			+		
8			+		
9	Validé.	np			
10	Valeur modifiée car...				+
Total pour chaque valeur		9	8	1	0
Total général		18			
Valeur moyenne pour le domaine <b>Locaux, sécurité, équipement</b>		2,00/3			

Commentaire général des auditeurs pour le domaine <b>Locaux, sécurité, équipement</b>	
1 Points à corriger	
2 Points à améliorer	
3 Pistes de progrès	
4 Points forts	

Le type d'opération décrit ci-avant pour les domaines « **Accueil, accompagnement** » et « **Locaux, sécurité, équipements** » se répète pour les trois autres domaines du référentiel, avec pour résultat en ce qui concerne les domaines « **Enseignants** », « **Formations, enseignement** » et « **Gestion** », des valeurs fixées arbitrairement dans cette démonstration à 2,80, 2,00 et 1,00.

Dans cette démonstration, le profil complet du centre est le suivant :

Domaine <b>Enseignants</b>	2,80 / 3
Domaine <b>Formations, enseignement</b>	2,00 / 3
Domaine <b>Accueil, accompagnement</b>	2,30 / 3
Domaine <b>Locaux, sécurité, équipements</b>	2,00 / 3
Domaine <b>Gestion</b>	1,00 / 3

Le centre candidat remplit toutes les conditions nécessaires pour l'obtention du label ou le renouvellement du label à savoir :

- une note supérieure ou égale à 1 pour les domaines « Accueil, accompagnement », « Gestion » et « Locaux » ;
- une note supérieure ou égale à 1.5 pour les domaines « Formations, enseignement » et « Enseignants » ;
- aucun critère critique coté 0.

Une fois leur travail terminé, les auditeurs rédigent une recommandation au sujet du centre candidat à la labellisation et l'adressent à la commission interministérielle de labellisation, via l'opérateur du dispositif, le CIEP. La commission examine le rapport des auditeurs et leur recommandation, puis prend une décision.

L'opérateur du dispositif transmet au centre candidat :

- la décision de la commission interministérielle de labellisation au sujet de la labellisation du centre ;
- une copie du rapport d'audit ;
- les formats qui peuvent être utilisés pour communiquer au sujet du label.

Dans la démonstration ci-dessus, la communication détaillée prendrait la forme suivante :

Domaine <b>E</b> nseignants	***
Domaine <b>F</b> ormations, enseignement	**
Domaine <b>A</b> ccueil, accompagnement	**
Domaine <b>L</b> ocaux, sécurité, équipements	**
Domaine <b>G</b> estion	*

#### Rappel

- le centre doit communiquer les étoiles obtenues pour les cinq domaines. Cela signifie dans cette démonstration qu'il ne pourrait pas communiquer de la façon suivante dans laquelle l'ordre des domaines n'est pas respecté et où le domaine « Gestion » n'apparaît pas.

Domaine <b>A</b> ccueil, accompagnement	**
Domaine <b>L</b> ocaux, sécurité, équipements	**
Domaine <b>E</b> nseignants	***
Domaine <b>F</b> ormations, enseignement	**

#### Remarque

- Le centre ne peut pas communiquer les valeurs obtenues pour les critères eux-mêmes, ni les contenus du rapport d'audit.

## Annexe 13 Document de visite d'audit



### LABEL QUALITE FRANÇAIS LANGUE ETRANGERE



### Document de visite d'audit (DVA)

**Nom du centre :**

**Adresse :**

**Date et heure d'ouverture de la mission d'audit :**

Nom et prénom du directeur ou de son représentant	Nom et prénom de l'auditeur responsable de l'audit	Nom et prénom du co-auditeur
Signature	Signature	Signature

**Date et heure de clôture de la mission d'audit :**

J'atteste sur l'honneur n'avoir constaté pendant la mission d'audit aucun conflit d'intérêt incompatible avec la mission des auditeurs.

Nom et prénom du directeur ou de son représentant	Nom et prénom de l'auditeur responsable de l'audit	Nom et prénom du co-auditeur
Signature	Signature	Signature

**Observations éventuelles :**

*(Liste des indicateurs non pertinents et non conformes à la date de l'audit)*

**Nom(s) et prénom(s), signature(s)**

- ⇒ *Faire deux photocopies du document : une destinée au centre, l'autre à l'auditeur responsable de l'audit.*
- ⇒ *Le document original est conservé par l'auditeur responsable de l'audit pour restitution au CIEP.*

# Annexe 14

## Feuille de route pour les centres-candidats



### LABEL QUALITE FRANÇAIS LANGUE ETRANGERE



### Feuille de route

Auditeur responsable de l'audit : .....  
Co-auditeur : .....  
Centre à auditer : ..... - ..... - .....

Dates de la mission d'audit sur site : du .....

#### 1. Constitution des binômes et mutualisation des compétences

L'opérateur constituera en tant que de besoin des binômes d'auditeurs à partir des deux profils distincts et complémentaires définis lors du recrutement et des journées d'information.

Il est rappelé que :

**L'auditeur responsable de l'audit** sera le principal interlocuteur du centre candidat et de l'opérateur. Outre le fait qu'il veillera à la préparation et à la mise en œuvre de la mission d'audit selon les modalités définies dans le référentiel et les processus et procédures du dispositif, il aura en charge plus particulièrement l'évaluation des domaines A (Accueil, accompagnement), L (Locaux, sécurité, équipement) et G (Gestion).

**Le co-auditeur** évaluera les composantes méthodologiques et pédagogiques du dispositif de cours audité à partir des domaines E (Enseignants) et F (Formations, enseignement).

**La conduite de l'audit** sera menée par l'auditeur responsable de l'audit après concertation avec le co-auditeur lors de la phase préparatoire.

#### 2. Organisation de la mission d'audit sur site

L'auditeur responsable de l'audit et le co-auditeur s'engageront dans le cadre de ce processus à :

- prendre connaissance du dossier relatif au centre à auditer que le CIEP leur fournira ;
- se concerter afin d'établir un plan de la mission d'audit sur site qui comprendra une programmation de la prestation avec identification des personnes à rencontrer sur place (cf. organigramme du centre transmis par le CIEP), une proposition de répartition des tâches, une estimation de la durée de ces dernières.

#### 3. Préparation de la mission d'audit sur site

L'auditeur responsable de l'audit et le co-auditeur s'engageront à analyser la grille d'auto-évaluation du centre à auditer et vérifieront ensemble si

- l'auto-évaluation porte au minimum sur l'ensemble des critères critiques ;
- les critères jugés non pertinents par le centre sont recevables.

À l'issue de cette phase, l'auditeur responsable de l'audit prendra l'attache du centre afin d'établir le plan de la mission d'audit sur site (MASS). Une fois validé avec le centre, l'auditeur responsable de l'audit transmettra ce plan de visite par courrier électronique à l'opérateur. La date et l'heure de début et fin de la mission d'audit sur site apparaîtront clairement sur ce document. Lors de l'élaboration du plan de visite et en accord avec son binôme, l'auditeur responsable de l'audit identifiera avec le centre les documents qui seront consultés en version électronique lors de l'audit.





#### 4. Mission d'audit sur site

L'auditeur responsable de l'audit fera compléter et signer le document de visite d'audit par toutes les parties concernées lors des séances d'ouverture et de clôture de la mission d'audit sur site.

Il veillera au bon déroulement de cet audit en appliquant le plan de la mission d'audit sur site selon les modalités fixées dans le descriptif du processus 5. Il pourra effectuer des réaménagements du plan de la mission d'audit sur site à tout moment en accord avec le centre. Il sera le principal interlocuteur des 2 accompagnateurs désignés par le centre.

L'auditeur responsable de l'audit et le co-auditeur devront consigner les données recueillies dans leur manuel d'audit.

Si des documents ont été consultés en version électronique lors de l'audit, les auditeurs le mentionneront sur leur manuel. Les informations figurant dans ce document sont strictement confidentielles et ne peuvent être communiquées à quiconque.

Ils effectueront leur mission dans le respect du mode de fonctionnement du centre à auditer et de la clause de confidentialité figurant dans le contrat de commande ou la lettre d'habilitation.

Si le plan de la mission d'audit sur site (cf. paragraphe 4) est modifié en cours de visite, la nouvelle version sera transmise à l'opérateur après l'audit.

#### 5. Rédaction du rapport d'audit

L'auditeur responsable de l'audit rédigera les commentaires des critères appartenant aux domaines A, L et G.

Le co-auditeur rédigera les commentaires des critères appartenant aux domaines E et F.

Après la clôture de la mission, dans un lieu extérieur au centre, les deux auditeurs se concerteront afin de valider l'ensemble des commentaires et des valeurs attribuées.

Ils renseigneront la grille du rapport d'audit dans sa version électronique et calculeront la valeur moyenne pour chaque domaine.

Ensemble, ils rédigeront un commentaire général pour chaque domaine en suivant le format donné ainsi que la recommandation au sujet de la labellisation.

Le document finalisé sera envoyé par l'auditeur responsable de l'audit par courrier électronique au CIEP, au moins 48 heures avant le rendez-vous fixé pour la restitution du rapport d'audit.

L'auditeur responsable de l'audit aura pris connaissance de la date de la réunion de la commission interministérielle de labellisation afin de pouvoir s'organiser et permettre au CIEP d'instruire le dossier dans les délais.

#### 6. Validation interne du rapport d'audit et de la recommandation

L'auditeur responsable de l'audit participera à la réunion de validation du rapport d'audit et de la recommandation que l'opérateur organisera dans ses locaux ou par téléphone. Ensemble, ils procéderont aux vérifications formelles des documents du centre audité avant que le dossier de ce dernier ne soit transmis à la commission interministérielle de labellisation. À cette occasion, l'auditeur responsable de l'audit remettra à l'opérateur les manuels d'audits utilisés lors de la mission d'audit sur site et la première page du rapport d'audit, le document de visite d'audit, le formulaire de recommandation, la feuille de route signés. L'auditeur responsable de l'audit conservera une copie de ces documents.

#### 7. Mise en place du contrôle qualité

La procédure et la méthodologie à suivre seront identiques à celles d'une mission d'audit sur site. Les auditeurs mèneront le contrôle qualité selon les directives fixées dans la feuille de route.

Sèvres, le \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Signature de l'auditeur responsable de l'audit

Signature du co-auditeur

Centre international d'études pédagogiques  
Établissement public national à caractère administratif du ministère de l'éducation nationale  
1, avenue Léon-Journault – 92318 Sèvres cedex – France  
Téléphone : 33 (0)1 45 07 60 00 – Site internet : [www.ciep.fr](http://www.ciep.fr)

**Annexe 15**  
**Documents sous droits non diffusables**

**Annexe 16**  
**Liste des certifications et labels spécialisés du CNEFOP**

# Liste des certifications et labels spécialisés du CNEFOP

Les certifications et labels qualité référencés par le CNEFOP comme satisfaisants au Décret du 30 juin 2015 sont :

Nom du label ou de certification	Autorité responsable	Inscription pour trois ans à compter du	Evolutions du référentiel demandées dans l'année	Disponibilité du référentiel	Autorité certificatrice	Accréditation COFRAC
<a href="#">Label qualité des auto-écoles - LA/QAE/01</a>	SGS ICS	06/03/2018		<a href="#">oui</a>		non
<a href="#">Label qualité des formations au sein des écoles de conduite</a>	Délégation à la sécurité routière (Ministère de l'Intérieur)	09/01/2018		<a href="#">oui</a>		non
<a href="#">Label "Ecole supérieure de l'entrepreneuriat"</a>	Union des Couveuses d'Entreprises	05/12/2017		non		non
<a href="#">Habilitation à délivrer le titre d'ingénieur diplômé</a>	Commission des titres d'ingénieur (CTI)	05/12/2017		non		non



Nom du label ou de certification	Autorité responsable	Inscription pour trois ans à compter du	Évolutions du référentiel demandées dans l'année	Disponibilité du référentiel	Autorité certificatrice	Accréditation COFRAC
<a href="#">Label du réseau UIMM</a>	UIMM	05/12/2017		<a href="#">oui</a>		non
<a href="#">RE-INF</a>	SGS-ICS	03/10/2017		non		oui
<a href="#">AFAQ Formation en Sécurité Privée – REF-273</a>	AFNOR Certification	03/10/2017		non		non
<a href="#">QUALISECURE</a>	QUALIANOR	03/10/2017		non		non
<a href="#">Agrément DPMC - Association DPMC (Développement et promotion des métiers de la corde)</a>	AB Certification	04/07/2017		<a href="#">oui</a>		oui
<a href="#">Label Qualité français langue étrangère</a>	CIEP	06/06/2017		<a href="#">oui</a>		non
<a href="#">Label qualité branches professionnelles des Assistants</a>	IPERIA	06/06/2017		<a href="#">oui</a>		non

Nom du label ou de certification	Autorité responsable	Inscription pour trois ans à compter du	Evolutions du référentiel demandées dans l'année	Disponibilité du référentiel	Autorité certificatrice	Accréditation COFRAC
<a href="#">Maternels et Salariés du Particulier Employeur</a>						
<a href="#">Certification de services Qualicert RE/VIV/03 "engagements certifiés pour la formation des entrepreneurs du vivant"</a>	SGS ICS	07/06/2016		non		oui accréditation n°5-0018 portée disponible sur <a href="http://www.cofrac.fr">www.cofrac.fr</a>
<a href="#">Certification engagement de service REF221 - services aux agriculteurs et acteurs des territoires</a>	AFNOR Certification	07/06/2016		non		oui accréditation n°5-0030 portée disponible sur <a href="http://www.cofrac.fr">www.cofrac.fr</a>
<a href="#">Certification engagement de service REF132- centre de formation professionnelle agricole public</a>	AFNOR Certification	03/01/2017		non		oui accréditation n°5-0030 portée disponible sur <a href="http://www.cofrac.fr">www.cofrac.fr</a>
<a href="#">Certification RE/IAE : activité</a>	SGS ICS	03/01/2017	Prendre en compte la capacité	non		oui accréditation n°5-0018

Nom du label ou de certification	Autorité responsable	Inscription pour trois ans à compter du	Evolutions du référentiel demandées dans l'année	Disponibilité du référentiel	Autorité certificatrice	Accréditation COFRAC
<a href="#">universitaire de formation et de recherche dans le domaine des sciences de gestion et du management</a>			d'analyse des besoins des employeurs, un des éléments du critère "qualité" relatif à l'identification des objectifs et son adaptation au public formé			portée disponible sur <a href="http://www.cofrac.fr">www.cofrac.fr</a>
<a href="#">Label APP (atelier de pédagogie personnalisé)</a>	Association pour la promotion du label APP	07/06/2016		<a href="#">oui</a>		non
<a href="#">Label CIBC QUALITE TOTALE</a>	Fédération nationale des CIBC	07/06/2016		<a href="#">oui</a>		non
<a href="#">Label Ecole de la deuxième chance</a>	Réseau E2C	07/06/2016		<a href="#">oui</a>		non
<a href="#">Label "parcours formation durable</a>	Association Qualit'ENR	08/11/2016		non		non

Nom du label ou de certification	Autorité responsable	Inscription pour trois ans à compter du	Évolutions du référentiel demandées dans l'année	Disponibilité du référentiel	Autorité certificatrice	Accréditation COFRAC
<a href="#">Qualification CERTIBAT formation professionnelle</a>	CERTIBAT	14/10/2016		non		non
<a href="#">RE/CFS/O5/organisme de formation professionnelle pour les activités privées de sécurité et de sûreté</a>	SGS ICS	14/10/2016		non		oui accréditation n°5-0018 portée disponible sur <a href="http://www.cofrac.fr">www.cofrac.fr</a>

Annexe 17  
Principes de management de la qualité – ISO





Ce document est une introduction aux sept principes de management de la qualité (PMQ).

Ces sept PMQ sous-tendent ISO 9000, ISO 9001 et les normes ISO de management de la qualité connexes.



L'une des définitions du terme « principe » renvoie à la notion de règle, de théorie ou de conviction fondamentale qui a une influence majeure sur la manière de réaliser quelque chose. Les « Principes de management de la qualité » sont un ensemble de valeurs, de règles, de normes et de convictions fondamentales, considérées comme justes et susceptibles de servir de base au management de la qualité.

Les PMQ peuvent servir de base pour guider l'amélioration des performances d'un organisme. Ils ont été élaborés et actualisés par les experts internationaux de l'ISO/TC 176, chargé de l'élaboration et de la mise à jour des normes ISO relatives au management de la qualité.

Le présent document propose pour chaque PMQ :

- Un **énoncé** qui décrit le principe
- Un **fondement** qui explique en quoi ce principe est important pour l'organisme
- Les principaux **bénéfices** associés à ce principe
- Des **actions possibles** pour améliorer les performances de l'organisme en appliquant ce principe

Les sept principes de management de la qualité sont :

PMQ 1 – Orientation client

PMQ 2 – Leadership

PMQ 3 – Implication du personnel

PMQ 4 – Approche processus

PMQ 5 – Amélioration

PMQ 6 – Prise de décision fondée sur des preuves

PMQ 7 – Management des relations avec les parties intéressées

Ces principes ne sont pas présentés par ordre de priorité. L'importance relative de chaque principe est susceptible de varier d'un organisme à l'autre et d'évoluer au fil du temps.



# 1 PMQ

---

## Orientation **client**



### **Énoncé**

Le principal objectif du management de la qualité est de satisfaire aux exigences des clients et de s'efforcer d'aller au-delà de leurs attentes.

### **Fondement**

Des performances durables sont obtenues lorsqu'un organisme obtient et conserve la confiance des clients et des autres parties intéressées. Chaque aspect de l'interaction avec les clients offre une opportunité de créer plus de valeur pour le client. Comprendre les besoins présents et futurs des clients et des autres parties intéressées contribue aux performances durables de l'organisme.

### **Bénéfices**

- Augmentation de la valeur pour le client
- Augmentation de la satisfaction du client
- Amélioration de la fidélité du client
- Amélioration de l'activité commerciale récurrente
- Amélioration de l'image de l'organisme
- Élargissement du panel des clients
- Augmentation des ventes et des parts de marché





### **Actions possibles**

- Identifier les clients directs et indirects pour lesquels l'organisme est créateur de valeur.
- Comprendre les besoins et attentes, présents et futurs, des clients.
- Lier les objectifs de l'organisme aux besoins et attentes des clients.
- Communiquer les besoins et attentes des clients à tous les niveaux de l'organisme.
- Planifier, concevoir, développer, produire, fournir et supporter les produits et services de manière à répondre aux besoins et attentes des clients.
- Mesurer et surveiller la satisfaction du client et prendre les mesures appropriées.
- Déterminer les besoins et attentes des parties intéressées susceptibles d'avoir une incidence sur la satisfaction du client et prendre les mesures appropriées.
- Gérer activement les relations avec les clients afin d'obtenir des performances durables.



# 2 PMQ

---

## Leadership

### Énoncé

À tous les niveaux, les dirigeants établissent la finalité et les orientations et créent des conditions dans lesquelles le personnel est impliqué pour atteindre les objectifs qualité de l'organisme.

### Fondement

L'établissement de la finalité et des orientations et l'implication du personnel permettent à un organisme d'aligner ses stratégies, politiques, processus et ressources afin d'atteindre ses objectifs.

### Bénéfices

- Augmentation de l'efficacité et de l'efficience à atteindre les objectifs qualité de l'organisme
- Meilleure coordination des processus de l'organisme
- Amélioration de la communication entre les différents niveaux et fonctions de l'organisme
- Développement et amélioration de la capacité de l'organisme et de son personnel à fournir les résultats escomptés



#### **Actions possibles**

- Communiquer la mission, la vision, la stratégie, les politiques et les processus de l'organisme au sein de l'organisme et à tous les niveaux.
- Créer et soutenir des valeurs partagées, des modèles de comportement en termes d'équité et d'éthique à tous les niveaux de l'organisme.
- Établir une culture de confiance et d'intégrité.
- Encourager l'engagement dans la qualité à tous les niveaux de l'organisme.
- S'assurer que les dirigeants, à tous les niveaux, sont des exemples positifs pour le personnel de l'organisme.
- S'assurer que le personnel dispose des ressources, de la formation et de l'autorité nécessaires pour agir de façon responsable.
- Motiver, encourager et reconnaître la contribution du personnel.

5



# 3 PMQ

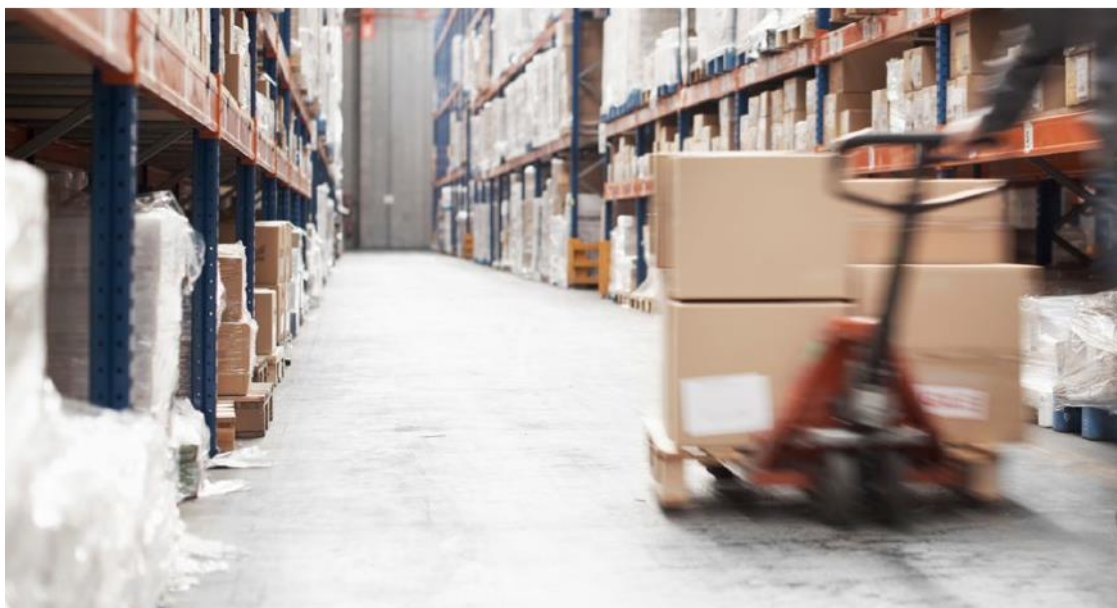
## Implication du personnel

### Énoncé

Un personnel compétent, habilité et impliqué à tous les niveaux de l'organisme est essentiel pour améliorer sa capacité à créer et fournir de la valeur.

### Fondement

Pour gérer un organisme de façon efficace et efficiente, il est important de respecter et d'impliquer l'ensemble du personnel à tous les niveaux et de respecter chaque personne individuellement. La reconnaissance, l'habilitation et l'amélioration des compétences facilitent l'implication du personnel dans l'atteinte des objectifs qualité de l'organisme.



### Bénéfices

- Meilleure compréhension des objectifs qualité de l'organisme par le personnel de l'organisme et amélioration de la motivation à les atteindre
- Plus forte implication du personnel dans les activités d'amélioration
- Amélioration du développement personnel, des initiatives et de la créativité
- Amélioration de la satisfaction du personnel
- Amélioration de la confiance et de la collaboration à tous les niveaux de l'organisme
- Amélioration de l'intérêt porté aux valeurs partagées et à la culture à tous les niveaux de l'organisme

### Actions possibles

- Communiquer avec le personnel pour faciliter la compréhension de l'importance de leur contribution individuelle.
- Encourager la collaboration à tous les niveaux de l'organisme.
- Faciliter les discussions ouvertes et le partage des connaissances et de l'expérience.
- Permettre au personnel de déterminer les freins dans l'atteinte des performances et de prendre des initiatives sans crainte.
- Identifier et reconnaître la contribution, l'apprentissage et l'amélioration du personnel.
- Permettre une auto-évaluation des performances par rapport à des objectifs personnels.
- Réaliser des enquêtes afin d'évaluer la satisfaction du personnel, communiquer les résultats et prendre les décisions appropriées.



# 4

PMQ

## Approche **processus**

### Énoncé

Des résultats cohérents et prévisibles sont obtenus de manière plus efficace et efficiente lorsque les activités sont comprises et gérées comme des processus corrélés fonctionnant comme un système cohérent.

### Fondement

Le système de management de la qualité (SMQ) est constitué de processus corrélés. Comprendre comment des résultats sont obtenus par ce système permet à un organisme d'optimiser le système et ses performances.

### Bénéfices

- Plus grande aptitude à porter ses efforts sur les processus clés et opportunités d'amélioration
- Résultats cohérents et prévisibles au moyen d'un système de processus alignés avec les orientations stratégiques
- Optimisation des performances par un management efficace des processus, une utilisation efficiente des ressources et une réduction des obstacles interfonctionnels
- Possibilité pour l'organisme d'assurer la confiance des parties intéressées en ce qui concerne sa cohérence, son efficacité et son efficience

### Actions possibles

- Définir les objectifs du système et les processus nécessaires pour les atteindre.
- Définir les autorités, les responsabilités et les obligations relatives au management des processus.
- Comprendre les capacités de l'organisme et déterminer les contraintes en matière de ressources avant d'agir.
- Déterminer les interdépendances entre processus et analyser l'effet des modifications de processus individuels sur l'ensemble du système.
- Gérer les processus et leurs interrelations comme un système pour atteindre les objectifs qualité de l'organisme de manière efficace et efficiente.
- S'assurer de la disponibilité des informations nécessaires pour mettre en œuvre et améliorer les processus et pour surveiller, analyser et évaluer les performances du système dans son ensemble.
- Gérer les risques susceptibles d'avoir une incidence sur les éléments de sortie des processus et les résultats globaux du SMQ.







# 5

PMQ

## Amélioration

### Énoncé

Le succès d'un organisme repose sur une volonté constante d'amélioration.

### Fondement

L'amélioration est essentielle pour qu'un organisme conserve ses niveaux de performance actuels, réagisse à toute variation du contexte interne et externe et crée de nouvelles opportunités.





### **Bénéfices**

- Amélioration de la performance des processus, de la capacité de l'organisme et de la satisfaction des clients
- Amélioration de la recherche et de la détermination des causes profondes, suivies d'actions préventives et correctives
- Plus grande aptitude à anticiper et réagir à des risques et à des opportunités internes et externes
- Meilleure prise en compte de l'amélioration aussi bien progressive que par rupture
- Meilleure utilisation de l'apprentissage à des fins d'amélioration
- Accroissement de l'effort d'innovation

### **Actions possibles**

- Encourager la définition d'objectifs d'amélioration à tous les niveaux de l'organisme.
- Instruire et former le personnel à tous les niveaux sur la façon d'appliquer les outils et méthodes de base pour atteindre les objectifs d'amélioration.
- S'assurer que le personnel est compétent pour promouvoir et réaliser avec succès les projets d'amélioration.
- Développer et déployer des processus pour mettre en œuvre les projets d'amélioration à tous les niveaux de l'organisme.
- Suivre, passer en revue et auditer la planification, la mise en œuvre, la réalisation et les résultats des projets d'amélioration.
- Prendre en compte l'amélioration dans le développement de produits, de services et de processus, nouveaux ou modifiés.
- Identifier et reconnaître l'amélioration.

# 6

PMQ

## Prise de **décision** fondée sur des **preuves**

### Énoncé

Les décisions fondées sur l'analyse et l'évaluation de données et d'informations sont davantage susceptibles de produire les résultats escomptés.

### Fondement

La prise de décision peut être un processus complexe et elle comporte toujours une certaine incertitude. Elle implique souvent de multiples types et sources de données d'entrée, ainsi que leur interprétation qui peut être subjective. Il est important de comprendre les relations de cause à effet et les conséquences involontaires possibles. L'analyse des faits, des preuves et des données conduit à une plus grande objectivité et à une plus grande confiance dans la prise de décision.

### Bénéfices

- Amélioration des processus décisionnels
- Amélioration de l'évaluation de la performance des processus et de l'aptitude à atteindre les objectifs
- Amélioration de l'efficacité et de l'efficience opérationnelles
- Plus grande aptitude à passer en revue, remettre en question et changer les opinions et les décisions
- Plus grande aptitude à démontrer l'efficacité de décisions antérieures

### Actions possibles

- Déterminer, mesurer et surveiller des indicateurs clés pour démontrer les performances de l'organisme.
- Assurer la disponibilité de toutes les données nécessaires auprès des personnes concernées.
- S'assurer que les données et les informations sont suffisamment exactes, fiables et sûres.
- Analyser et évaluer les données et les informations à l'aide de méthodes appropriées.
- S'assurer, si nécessaire, que les personnes sont compétentes pour analyser et évaluer les données.
- Prendre des décisions et entreprendre des actions fondées sur des preuves, tout en tenant compte de l'expérience et de l'intuition.



# 7

## PMQ

# Management des relations avec les parties intéressées

### Énoncé

Pour obtenir des performances durables, les organismes gèrent leurs relations avec les parties intéressées pertinentes, telles que les fournisseurs.

### Fondement

Les parties intéressées ont une influence sur les performances d'un organisme. Des performances durables sont plus susceptibles d'être obtenues lorsque l'organisme gère ses relations avec toutes les parties intéressées de manière à optimiser leur impact sur ses performances. La gestion des relations avec ses réseaux de prestataires et de partenaires a une importance particulière.





### **Bénéfices**

- Amélioration des performances de l'organisme et de ses parties intéressées par la prise en compte des opportunités et des contraintes liées à chaque partie intéressée
- Compréhension commune des objectifs et des valeurs par les parties intéressées
- Augmentation de la capacité à créer de la valeur pour les parties intéressées par le partage des ressources et des compétences et par le management des risques liés à la qualité
- Meilleure gestion de la chaîne d'approvisionnement assurant un flux stable de produits et services

### **Actions possibles**

- Identifier les parties intéressées pertinentes (telles que prestataires, partenaires, clients, investisseurs, employés ou la société dans son ensemble) et leur relation avec l'organisme.
- Identifier et hiérarchiser les relations avec les parties intéressées qui doivent être gérées.
- Établir des relations qui équilibrent les gains à court terme et les considérations à long terme.
- Mettre en commun et partager les informations, l'expertise et les ressources avec les parties intéressées pertinentes.
- Mesurer les performances et assurer, le cas échéant, un retour d'information sur les performances aux parties intéressées afin d'accroître les initiatives en matière d'amélioration.
- Mettre en place une collaboration en matière d'activités de développement et d'amélioration avec les prestataires, les partenaires et les autres parties intéressées.
- Encourager et reconnaître les améliorations et les résultats obtenus par les prestataires et les partenaires.

15



### L'étape suivante

Ce document offre une perspective générale des principes de management de la qualité sur lesquels reposent les normes ISO relatives au management de la qualité. Il donne une vue d'ensemble de ces principes et montre comment, ensemble, ils sous-tendent l'amélioration des performances et l'excellence organisationnelle. Ces principes de management de la qualité peuvent être appliqués de bien des façons. La nature d'un organisme donné et les défis spécifiques auxquels il est confronté détermineront la façon dont ces principes doivent être mis en œuvre. De nombreux organismes saisiront l'intérêt d'établir un système de management de la qualité fondé sur ces principes.

De plus amples informations sur ISO 9000, ISO 9001, et les normes ISO de management de la qualité connexes, sont disponibles auprès des comités membres nationaux de l'ISO ou sur [www.iso.org](http://www.iso.org)





**Organisation internationale  
de normalisation**

Secrétariat central de l'ISO  
Chemin de Blandonnet 8  
Case Postale 401  
CH – 1214 Vernier, Genève  
Suisse

**iso.org**

© ISO, 2016  
Tous droits réservés  
ISBN 978-92-67-20650-9





**Annexe 18**  
**Nos missions d'apprentissage à l'école X**

<b>Structure d'accueil</b>	Ecole X à Paris			
<b>Durée du contrat d'apprentissage</b>	10 mois			
<b>QUATRE MISSIONS PRINCIPALES</b>				
<b>Enseignement</b>	Ateliers (oral et grammaire / écrit)	Cours intensifs	Remplacements	Préparation au DELF / DALF
<b>Niveaux</b>	A1.1 – B2	A1.1 – B1	A1 – A2	B2 – C2
<b>Public</b>	Adulte	Adulte	Adulte	Adulte
<b>Supports</b>	Documents authentiques (articles – de presse, chansons, vidéos, poèmes, extraits de films...)	Documents authentiques (articles – de presse, chansons, vidéos, poèmes, extraits de films...)	Documents authentiques (articles – de presse, chansons, vidéos, poèmes, extraits de films...)	Epreuves proposées par le CIEP sur l'espace professionnel pour correcteurs / examinateurs habilités
<b>Manuels le plus fréquemment utilisés</b>	<i>Edito</i> (tous niveaux) Alter Ego	<i>Edito</i> (tous niveaux) Alter Ego	<i>Edito</i> (tous niveaux) Alter Ego	<i>Réussir le DELF (B2)</i> <i>Le DALF 100% réussite (C1/ C2)</i> <i>Abc DALF – 150 exercices (C1/C2)</i>
<b>Nombre d'heures par semaine</b>	9h	20h	De 4h à 8h	6h
<b>Evaluation</b>	Tests de placement		TCF	Evaluation des épreuves DELF / DALF
<b>Observation en amont</b>	Oui		Oui	Oui
<b>Type de tests</b>	Oral / écrit		Passation à l'oral	Passation à l'oral / correction de l'écrit
<b>Niveaux</b>	A1.1-C2		A1-C2	B2-C2
<b>Public</b>	Adulte		Adulte	Adulte

<b>Nombre d'heures par semaine</b>	2h	De 1h à 7h	De 1h à 2h
<b>Participation au renouvellement du label Qualité FLE</b>	Prise de connaissance des outils proposés par le CIEP	Mise à disposition des auditeurs des documents	Participation à l'audit interne et à l'amélioration des points susceptibles
<b>Durée de participation</b>	De décembre à avril		
<b>Coordination pédagogique</b>	Edition des listes des classes / des plannings (enseignants / apprenants)	Traitement de l'information	Participation aux recrutements
<b>Nombre d'heures par semaine</b>	De 3h à 20h		

## ENSEIGNEMENT

Mission confiée	Ateliers (1 exemple + les compétences décrites ci-dessous)			
Exemple	Niveaux	Objectifs	Déroulement	Supports
<b>Atelier d'oral</b>	<b>A1-a2</b>	Parler du logement Ecrire une annonce et répondre à une annonce Découvrir le lexique relatif à la location Construire des phrases avec le passé récent « Venir de »	<u>Anticipation</u> 1 Observation des annonces de location. Répondez aux questions : qu'est-ce que c'est ? Pour qui ? Où peut-on le trouver ? <u>Compréhension globale / détaillée</u> Décrivez tout ce que vous voyez. Mise en commun <u>Par groupes de niveaux</u> <b>A1</b> : Faites connaissance avec votre camarade, puis posez-lui des questions pour savoir comment il a trouvé son logement à Paris ; changez de rôles. A l'aide de la fiche de vocabulaire p.107 décrivez votre logement à Paris. <b>A2</b> : Echangez sur votre expérience de recherche de logement à Paris, décrivez votre logement à votre camarade. Servez-vous de la fiche p. 45) <u>Compréhension orale (tous niveaux)</u> Audio « Dans l'agence immobilière » édito p. Correction par niveau (les apprenants du niveau A2 corrigent les réponses des apprenants du niveau A1 en justifiant leurs réponses.)	Annonces de locations de différents sites Internet (pap.fr, leboncoin.fr, appartager.com...) Fiche de vocabulaire édito A1 p. 107 et édito A2 p. 45 Audios « Dans l'agence immobilière », podcast Français facile et « Nouvel appartement, nouvelle vie », édito A1

		<p>Mise en commun</p> <p><u>Production écrite (tous niveaux)</u></p> <p>Ecrivez une courte annonce. A vous de choisir si vous cherchez ou si vous louez un appartement. Indiquez :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le type de logement</li> <li>- Le loyer</li> <li>- La location</li> <li>- L'équipement</li> <li>- Le nombre de pièces</li> <li>- La superficie, etc...</li> </ul> <p>Correction individuelle au fur et à mesure de l'écriture.</p> <p><u>Production orale – speed-dating (tous niveaux)</u></p> <p>Présentez votre annonce à toutes les personnes présentes en classe. Prenez aussi connaissance des annonces de vos camarades. Choisissez l'annonce qui vous plait le plus et dites pourquoi.</p> <p><u>Compréhension orale (tous niveaux)</u></p> <p>Ecoutez l'enregistrement « Nouvel appartement, nouvelle vie », puis répondez aux questions.</p> <p>Correction en grand groupe.</p> <p><u>Production orale</u></p> <p><b>A1</b> Vous venez de déménager. Vous téléphone à votre ami.e pour lui raconter votre expérience. Vous décrivez votre nouvel appartement. Changez de rôles.</p> <p><b>A2</b> Vous venez de déménager, vous rencontrez votre voisin. Vous faites sa connaissance, vous lui parlez de votre logement et lui posez des questions sur le quartier et sur les activités que vous pouvez y faire. Changez de rôles.</p>	
--	--	---	--

Savoirs et compétences mobilisés		Savoirs et compétences émergent de l'expérience actuelle	Compétences à développer
Conception de séquences pédagogiques Connaissance de la Trame Méthodique Repère Connaissance du CECRL Choix de documents et leur didactisation Organisation, autonomie Anticipation Accueil, animation, encadrement, suivi des apprenants Correction du travail des apprenants Didactisation de documents Maîtrise de la langue française		Adaptation du support aux besoins du groupe Créativité Gestion de classes hétérogènes Gestion de tensions, du temps, de l'imprévu Efficacité (Préparation de cours, correction de copies) Prise de recul Compétences culturelles Confiance en soi Récolte d'un éventail de techniques pédagogiques pour aider les apprenants à résoudre eux-mêmes leurs interrogations et à corriger leurs erreurs	Développer d'autres techniques d'apprentissage et de gestion d'hétérogénéité - (17-18 juin formation) Savoir résoudre des problèmes techniques liés à l'équipement numérique de la salle de cours Techniques de e-learning Prise de recul (faire le deuil de l'étudiant parfait) Développer une base de supports pédagogiques
Mission confiée	Cours intensifs/ remplacement (1 exemple et compétences émergent de cette expérience de manière générale)		
Niveau	Objectifs	Supports	Déroulement
A2.2	<u><b>Lundi</b></u> Parler de la santé et découvrir le lexique relatif à la santé Parler des bienfaits du sport sur la santé Nommer les parties du corps <u><b>Mardi</b></u> Réviser des parties du corps	Extraits du manuel <i>Edito</i> Chanson « Le travail c'est la santé » d'Henri Salvador Jeu time's up	<b>1<sup>ère</sup> séance</b> Anticipation : Démarrage autour du lexique de la santé Puis, compréhension écrite « J'ai décidé d'être heureux parce que c'est bon pour la santé » et « Prendre soin de soi ». Nouveau Rondpoint p. 78 / 79 Discussion autour du thème de télétravail et de la nourriture bio

<p>Décrire des douleurs et des symptômes</p> <p>Comprendre des instructions médicales / comprendre des conseils (la carte vitale)</p> <p>Ecrire un e-mail</p> <p>Grammaire : Révision des verbes (devoir, pouvoir) et de structures permettant de donner un conseil</p> <p><b><u>Mercredi</u></b></p> <p>Discuter au sujet des drones dans le secteur de la santé</p> <p>Nommer différentes maladies</p> <p>Grammaire : Révision de l'impératif (forme affirmative et négative)</p> <p>Employer le vocabulaire appris</p> <p><b><u>Jeudi</u></b></p> <p>Parler du bien-être au travail</p> <p>Donner des conseils</p> <p>Grammaire : L'obligation et l'interdiction</p> <p><b><u>Vendredi</u></b></p> <p>Parler de la relation santé / alimentation</p> <p>Parler de ses habitudes alimentaires</p> <p>Grammaire : Donner son avis : trouver que... + phrase, croire ou trouve + adjectif, c'est + adjectif + de + infinitif</p>	<p>Articles</p> <p>« Comment perdre du poids »</p> <p>Enregistrement audio</p> <p>Jeux de rôles</p> <p>Fiches lesZexperts</p> <p>« Compréhension orale : le bien-être en entreprise »</p> <p>« Santé : les drones au service de la médecine » <b>Tv 5 monde</b></p> <p><b>Le Nouveau Rondpoint « J'ai décidé d'être heureux parce que c'est bon pour la santé » et « Prendre soin de soi »</b></p> <p><b>p. 78 / 79</b></p>	<p>Correction et production écrite / orale</p> <p>Découvertes des parties du corps + correction de l'activité et correction phonétique</p> <p><b>2<sup>ème</sup> séance</b></p> <p>Démarrage avec le jeu Time's up pour révision des parties du corps</p> <p>Compréhension orale (édito p.71) « Chez le médecin » + activité p. 45 (cahiers)</p> <p>Suivie d'une activité de systématisation de vocabulaire à l'écrit et à l'oral</p> <p>Production orale (jeu de rôles, chez le médecin + fiche de vocabulaire)</p> <p>Production écrite « écrivez un e-mail à un/e ami/e pour donner de vous nouvelles et parler de votre santé »</p> <p><b>3<sup>ème</sup> séance</b></p> <p>Compréhension orale « Santé : les drones au service de la médecine »</p> <p>Systématisation à l'oral de l'impératif</p> <p>Ecrire une lettre pour donner des conseils à un ami + correction</p> <p><b>4<sup>ème</sup> séance</b></p> <p>Document déclencheur « la une du parisien « Le bien-être au travail »</p> <p>Compréhension globale en petits groupes</p> <p>Compréhension détaillée pour le vocabulaire en grand groupe</p> <p>Discussion autour de la thématique</p>
--	---	---

			Compréhension orale + Production écrite Systématisation à l'oral : l'obligation et l'interdiction <b>5<sup>ème</sup> séance</b> Révision / test Compréhension écrite « Comment perdre du poids » Correction du test Systématisation + correction phonétique Compréhension orale « Le travail c'est la santé d'Henri Salvador »
Savoirs et compétences mobilisés		Savoirs et compétences émergeant de l'expérience actuelle	Compétences à développer
Idem ateliers + Envisager une continuité et progression Conception de tests d'évaluation Définition des besoins (Analyse) Choix de sujets suscitant la motivation des apprenants Gestion du temps		Compétences rédactionnelles /communicationnelles : Ecrire un compte rendu Echanger / partager son expérience Gestion de l'imprévu et du de stress Créativité Rapidité / efficacité / réactivité Adaptation, flexibilité, disponibilité	
		<b>Compétence qui émerge à part :</b> <b>L'improvisation</b>	
Mission confiée	<b>Préparation au DELF/DALF</b> <b>(Observation / prise en charge)</b> - préparation DALF C1 / C2, DELF B2		

<p align="center"><b>Objectifs de l'atelier</b></p> <p>Prendre connaissances des épreuves du niveau B2, C1, C2 (en fonction de l'apprenant)</p> <p>Découvrir la grille de correction (pour la production orale et la production écrite)</p> <p>Ecrire une lettre formelle, un essai, un article</p> <p>Enrichir le vocabulaire</p> <p>Travailler la prononciation</p> <p>Renforcer les 4 compétences (PO, PE, CO, CE)</p>	<p align="center"><b>Niveaux</b></p> <p align="center">B2-C2</p>	<p align="center"><b>Supports</b></p> <p>Epreuves DELF / DALF tirées de l'espace professionnel proposé par le CIEP et réservé aux examinateurs / correcteurs impliqués dans le dispositif DELF / DALF.</p> <p>Manuels :</p> <p><i>Réussir le DELF (B2)</i></p> <p><i>Le DALF 100% réussite (C1/ C2)</i></p> <p><i>Abc DALF – 150 exercices (C1/C2)</i></p>	<p align="center"><b>Déroulement / Remarques</b></p> <p>La particularité des ateliers de préparation du DELF / DALF réside dans la nécessité d'individualisation du parcours de chaque apprenant afin de répondre au mieux à ses besoins et afin qu'il puisse renforcer toutes les compétences à sa vitesse et manière.</p>
<p align="center"><b>Savoirs et compétences mobilisés</b></p>	<p align="center"><b>Savoirs et compétences émergeant de l'expérience actuelle</b></p>	<p align="center"><b>Compétences à développer</b></p>	
<p>Compétences rédactionnelles</p> <p>Connaissance des spécificités des niveaux du CECRL</p> <p>Capacité à évaluer les épreuves de compréhension orale et écrite à travers les grilles de correction</p> <p>Capacité à évaluer les épreuves de production orale et de production écrite à l'aide des grilles de correction</p>	<p>Adaptation, efficacité</p> <p>Ecoute</p> <p>Gestion de classe, de temps</p> <p>Gestion individualisée en groupe</p> <p>Polyvalence</p> <p>Prise de décision (notation)</p> <p>Compétences rédactionnelles (prise de notes)</p> <p>Orienter, guider, conseiller</p>	<p>Approfondir les connaissances des épreuves</p> <p>Revoir les attendus en termes de compétences linguistiques pour chaque niveau (plus particulièrement le niv.B2)</p> <p>Faire partie d'un jury DELF</p> <p><b>Organiser une session d'examen</b></p>	



Connaissance de grilles d'évaluation	Evaluer et prouver avec des arguments	
Réactivité		
<b>Mission confiée</b>	<b>Evaluation</b>	
	<b>Tests de placement (oral)</b> + correction des tests écrits <b>TCF</b> (En amont : Test en ligne, observation) Prise en charge, accueil de candidats, remise des attestations de réussite	
<b>Savoirs et compétences mobilisés</b>	<b>Savoirs et compétences émergeant de l'expérience actuelle</b>	<b>Compétences à développer</b>
Accueil des apprenants Connaissance du CECRL et des grilles d'évaluation Connaissance du syllabus en interne Organisation, concentration Lecture sélective Compétences rédactionnelles/communicationnelles	Gestion de stress Autonomie Travail sur le comportement de l'examineur : Bienveillance Prise de décision, autonomie, Gestion de temps Polyvalence Analyse Réactivité Résolution de problèmes	Revoir les attendus en termes de compétences linguistiques pour chaque niveau (plus particulièrement le niveau B2)
<b>Mission confiée</b>	<b>Participation au renouvellement du label Qualité FLE</b>	

<p>Prendre connaissance du rapport d'audit, du référentiel, de l'auto-évaluation, des documents du BELC 2015, préparation des procédures,</p> <p>Participation à la journée d'information sur le référentiel du 29 janvier 2019</p> <p>Participer à la relecture / correction : tests de placement (oral), livret d'enseignant / d'apprenant, classeurs, le site Internet</p> <p>Mettre à disposition des auditeurs des documents :</p>	<p>Lecture sélective / analytique des outils proposés par le CIEP dans le cadre de la labellisation</p> <p>Réflexion et propositions d'améliorations (questionnaire de satisfaction)</p> <p>Connaissance du CECRL</p> <p>Compétences rédactionnelles</p> <p>Maîtrise de WORD</p>	<p>Analyse du fonctionnement d'une structure</p> <p>Conduite de projets</p> <p>Analyse des besoins</p> <p>Diagnostic qualité</p> <p>Elaboration d'un plan de qualité (tableau de bord)</p> <p>Rédaction de supports de communication en interne (charte qualité)</p> <p>Capacité de travail en équipe : prendre de l'initiative, suggérer, savoir justifier / argumenter ses suggestions</p> <p>Capacité de travail en autonomie</p> <p>Capacité de prendre du recul par rapport à son travail de manière critique pour y apporter des améliorations</p> <p>Compétences rédactionnelles (rédiger un questionnaire / des procédures)</p> <p>Compétences communicationnelles : entretiens avec les enseignants</p> <p>Réactivité : analyse, réflexion, compréhension, exécution</p> <p><b>Théoriquement :</b></p> <p>Management de l'équipe</p> <p>Gestion d'une entreprise</p> <p>Management de la qualité, conduite du changement</p>	<p>Concevoir, piloter un projet</p> <p>Définir des indicateurs</p> <p><b>Après les résultats de l'audit :</b></p> <p><b>Envisager un plan d'action</b></p> <p><b>Mettre en place la DQ dans un centre</b></p>
---	--	---	---

<p>recherche et scan des docs.</p> <p>Participer à l'amélioration des points susceptibles : centre de ressources, questionnaire de satisfaction, charte qualité, syllabus enfant</p>		<p>Management de la relation client</p>	
<p><b>Coordination pédagogique</b></p>			

<p>Edition des listes des classes / des plannings</p> <p>Traiter l'information (collecter, organiser, classer et mettre à jour)</p> <p>Ecrire un e-mail</p> <p>Participation aux recrutements</p>	<p>Outils bureautiques</p> <p>Gestion administrative</p> <p>Méthode de classement et d'archivage / d'organisation</p> <p>Modalités d'accueil</p> <p>Lecture des CV</p>	<p>Analyse de l'organisation du travail</p> <p>Techniques de numérisation</p> <p>Connaissances bureautiques : maîtrise des fonctions d'Excel</p> <p>Gestion de logiciel en interne</p> <p>Compétences communicationnelles : Echanges / argumentation</p> <p>Gestion du matériel technique</p> <p>Techniques de recrutement</p> <p>Modalités d'accueil</p>	<p>Modéliser des situations-problèmes</p> <p>Maîtrise d'Excel (feuilles de calcul)</p> <p>Approfondir la gestion du matériel technique</p> <p>Concevoir d'un programme de formation</p> <p>Revoir la gestion de plannings</p> <p>Préparer de réunions / (rédactions de supports de communication interne - comptes rendus, rapports, notes)</p> <p>Coordonner l'activité d'une équipe</p> <p>Gérer une école au quotidien</p> <p>Répondre à un appel d'offres (Théoriquement)</p>
---	--	---	---

## Annexe 19 Analyse SWOT

### Analyse SWOT

		FORCES	FAIBLESSES
I N T E R N E		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Equipe :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bon capital humain = le personnel compétent avec beaucoup d'expérience en France et à l'étranger</li> <li>- Travail par unités (direction, accueil, locaux, comptable)</li> <li>- Dispose d'une salle de professeurs</li> <li>- Bonne connaissance du CECRL</li> </ul> </li> <li>2. Enseignement :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Structuré, car s'appuie sur un syllabus</li> <li>- Basé sur le CECRL</li> <li>- Efficace : les progrès des apprenants sont visibles</li> <li>- Suivi de l'assiduité</li> </ul> </li> <li>3. Direction pédagogique :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponible, à l'écoute</li> <li>- Réactive, opérationnelle, dynamique</li> <li>- Résolution de problèmes ne prend pas bcp de temps</li> </ul> </li> <li>4. Emplacement, locaux               <ul style="list-style-type: none"> <li>- L'école se trouve au cœur de Paris</li> <li>- Dispose d'une grande cafétéria</li> <li>- Les locaux sont propres et lumineux</li> </ul> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Manque de communication entre les acteurs (les enseignants / la coordination / l'accueil)</li> <li>2. Pas de moments de partage</li> <li>3. Manque de formations pour les enseignants, pas de procédures spécifiées = Les délais pas respectés</li> <li>4. Pas de renouvellement de ressources pour les enseignants (enseignants démotivés, pas d'initiatives)</li> <li>5. Le site internet n'est pas moderne, trop chargé, n'est pas attractif</li> <li>6. Pas d'individualisation de parcours pour les apprenants, pas de prise en compte de niveaux (ateliers très hétérogènes)</li> <li>7. Pas de remédiation proposée, l'apprenant passe d'une classe à l'autre / d'un niveau à l'autre mais pas de suivi, de propositions de meilleure acquisition du contenu vu au cours de la semaine</li> <li>8. Pas de réunions avec les apprenants-clients pour recueillir les suggestions d'amélioration</li> <li>9. Pas de délégation, responsabilisation explicite</li> </ol>
		OPPORTUNITES	MENACES
E X T E R N E		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Une grande demande de formation en FLE</li> <li>2. Potentiel de croissance au travers de la fidélisation p. ex</li> <li>3. Démarche Qualité et la promotion du centre au travers du label</li> <li>4. Capacité de proposer de nouveaux services et de répondre ainsi de manière plus adéquate et individuelle aux besoins des apprenants-clients</li> <li>5. Développement de partenariats</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Concurrence</li> <li>2. Insatisfaction du client</li> <li>3. Baisse de tourisme</li> <li>4. Fermeture de l'école</li> <li>5. Développement constant de nouvelles technologies</li> <li>6. Baisse de la demande de formations en FLE à cause des outils disponibles sur Internet</li> <li>7. Le turn-over élevé</li> <li>8. Démission de la part de ses enseignants ou autres acteurs</li> <li>9. Fermeture de l'école</li> </ol>

## Annexe 20

### Guide d'entretien(s)

#### Guide d'entretiens

#### *Le rôle et la place des interviewés au sein de l'école, son évolution*

1. Pourriez-vous me décrire votre carrière et son évolution au sein de l'école Accord ?

#### *Les représentations sur le label Qualité FLE*

2. Que pensez-vous du label qualité FLE ? / Revêt-t-il pour vous une connotation positive ou négative ? Pourquoi ?
3. Selon vous, quels sont les apports / les limites du label Qualité FLE ?

#### *La définition de la qualité dans l'enseignement*

4. Comment définiriez-vous *la qualité* dans l'enseignement ?

#### *La définition de la démarche qualité et l'implication des enseignants dans le processus d'amélioration en continu*

5. Comment définiriez-vous la notion de *la démarche qualité* dans l'enseignement ?
6. Selon votre expérience, tous les acteurs sont-ils engagés dans la démarche qualité entreprise par l'école et sa direction ?
7. Selon vous, le principe d'amélioration continue est-il présent à l'école ? (Soit : Pourriez-vous évoquer quelques changements qui ont eu lieu dernièrement à l'école ?)
8. Selon vous, ont-ils eu un impact positif sur la vie de l'école ?
9. Considérez-vous avoir été véritablement engagé dans la mise en place de ces changements ?
10. Comment les percevez-vous ?

#### *La communication au sein de l'école / Le management*

11. Pourriez-vous définir la politique et la stratégie qualité de l'école Accord ?
12. La direction vous a-t-elle communiqué des objectifs spécifiques découlant de la démarche qualité ?
13. Comment définiriez-vous le style de management de cette école : participatif, innovant, traditionnel, autonomisant... ?

#### *La motivation*

14. Qu'est-il de la motivation au sein de l'école ? Vous sentez-vous motivé ?
15. Des stratégies ont été mises en place pour vous motiver ?

*Le regard sur l'école*

16. D'après vous, quels sont les points forts et faibles de cette école ?
17. Si j'étais la direction et je vous demanderais « qu'aimeriez-vous améliorer au sein de l'école, que diriez-vous ? »
18. ERNST ET CLIGNET ont dit : « les indicateurs de la qualité de l'enseignement reflètent l'assimilation de la notion d'école à celle d'usine ou d'entreprise ». Qu'en pensez-vous ?

## Annexe 21

### Grille d'analyse des entretiens

Concept	Dimension	Illustration	Analyse
Labellisation	Point de vue négatif	<ul style="list-style-type: none"> <li>- N'est approprié à la pédagogie de l'école</li> <li>- A changé les pratiques</li> <li>- Très contraignant pour la préparation des cours</li> <li>- A obligé à mettre en place un syllabus et une évaluation formative</li> <li>- Manque de liberté</li> <li>- Des critères qui sont basés sur des pratiques de l'écrit, des pratiques traditionnelles, des pratiques, qui n'étaient pas une pratique de l'école</li> <li>- Demande beaucoup de travail</li> <li>- Crée une frustration, une petite colère sur le moment</li> <li>- N'apporte rien de nouveau dans les classes</li> <li>- Synonyme de ce qui a toujours été fait « dans les formations initiales de didactique du français langue étrangère »</li> <li>- Avant le label les enseignants « savaient très bien ce qu'ils allaient faire dans leurs classes »</li> <li>- Synonyme de la remise en cause des pratiques / vérification : « On veut vérifier que les profs préparent leurs cours et c'est vrai, on les prépare »</li> <li>- « Nous on est des experts »</li> <li>- Les indicateurs du label font que l'on assimile cette école à une « entreprise » et mette au second plan « la pédagogie »</li> </ul>	<p>Le label produit un changement au sein de la structure auquel les enseignants ne s'identifient pas / ne sont pas prêts</p> <p>Cela provoque des résistances :</p> <p>Résistance cognitive / identitaire / politique / collective / culturelle</p> <p>Menace car remet en cause des pratiques / de statut / savoir de l'enseignant</p> <p>Défense de la valeur culturelle de l'entreprise</p> <p>Identité collective</p> <p>Police linguistique = frustration des enseignants</p>



			Mauvaise interprétation des fonctions du label / manque de communication des objectifs ?
	Point de vue positif	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nécessaire pour la visibilité, pour la respectabilité, pour attirer des clients...</li> <li>- Renouveau des pratiques</li> <li>- Positif d'un point de vue institutionnel</li> <li>- Base / guide de travail pour le bureau pédagogique</li> <li>- Apporte plus de clarté et d'organisation pour le bureau pédagogique et pour les apprenants</li> </ul>	<p>Permet d'actualiser les pratiques</p> <p>Guide de travail mais seulement pour le bureau pédagogique (pas de communication)</p>
	Motivation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En termes de motivation, les enseignants évoquent souvent différentes activités qui ont eu lieu dans le passé</li> <li>- Aujourd'hui ne se disent être motivés que dans « leurs classes »</li> <li>- Autonomie, liberté d'action</li> <li>- Reconnaissance financière</li> <li>- Montée en compétences, en grade (promotion)</li> <li>- Conditions de travail</li> </ul>	<p>Manque de communication au sein des services / entre les enseignants</p> <p>Pas d'échanges indirects sur les pratiques (que dans le cadre de réunions informatives)</p> <p>Manque de motivation = manque de reconnaissance au niveau personnel et financier, manque d'accompagnement de la part des directions (?)</p> <p>Reflet du besoin de l'accompagnement et de prise en considération</p> <p>Ne sont pas motivés puisque à la base ne sont pas assez impliqués dans la vie de l'école par le bureau pédagogique</p>
Démarche qualité	Définition	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Indispensable</li> <li>- Vise la satisfaction du client au détriment de la satisfaction du personnel</li> <li>- Elle concerne toute l'équipe</li> <li>- Liée à la qualité de l'enseignement, vise l'amélioration de la qualité (permet d'adapter au mieux l'enseignement au public d'apprenants, à l'institution et aux formateurs)</li> </ul>	<p>Différents points de vue (enseignants vs la direction pédagogique)</p> <p>Pour certains elle vise la satisfaction du client pour d'autres elle vise et la satisfaction du client et du personnel</p>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- « C'est ce qu'on appelle la centration sur l'apprenant, c'est pas du tout la centration sur l'enseignant »</li> <li>- C'est la démarche qualité pour moi et c'est l'usage de documents authentiques, voilà, ça se réduirait à ça mais y a tellement de choses bien sûr, des syllabus se renouveler, des sujets, des thèmes, des supports variés aussi, nos supports</li> <li>- « C'est d'être toujours dans une évaluation de ce qu'on fait, dans des axes, dans des mesures correctives, dans un bilan de ces mesures correctives, et de reréfléchir encore à l'améliorer, en fait c'est d'être dans une amélioration constante »</li> </ul>	<p>Il faudrait réfléchir à une harmonisation des représentations et à l'établissement d'une « culture qualité »</p> <p>Point commun : l'idée d'amélioration en continu</p>
Management		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Traditionnel et autonomisant</li> <li>- Les objectifs ne sont pas communiqués</li> <li>- La stratégie n'est pas clairement définie</li> <li>- « Une structure beaucoup plus pyramidale avec une direction [...] qui décide »</li> <li>- Réunions d'ordre informatif</li> <li>- « Inexistant » pas de stratégies définies</li> <li>- « Politique de suivisme »</li> <li>- « Décisions plutôt impulsées par le bureau pédagogique »</li> <li>- « Equipe résistante au changement »</li> <li>- Si le label venait de la part de la direction, rien ne serait fait</li> </ul>	<p>On parle souvent du management traditionnel</p> <p>Les enseignants ne se sentent pas impliqués dans la prise des décisions, semblent résister au changement</p> <p>En même temps, ont besoin d'être pris en compte et d'opter pour un management participatif, de participer de manière active à la vie de l'école</p> <p>Il faut se permettre d'unir la rentabilité et la pédagogie</p>
Difficultés d'implication de tous les acteurs		<ul style="list-style-type: none"> <li>- La particularité de l'école : enseignants permanents / non permanents (pas de lien culturel avec l'école si non permanent)</li> <li>- L'aspect financier</li> <li>- Impossibilité de promotion</li> <li>- Résistance des enseignants</li> <li>- Pas de politique de développement de l'école</li> </ul>	<p>Les enseignants non permanents ne sont pas impliqués dans la vie de l'école</p> <p>Il n'existe pas vraiment une politique de fidélisation des enseignants</p> <p>Sans la reconnaissance (financière) / promotion, les enseignants ne souhaitent pas s'engager, on pourrait</p>

			envisager une politique de développement de l'entreprise à tous les niveaux pour offrir une possibilité d'évolution à son personnel
--	--	--	---

## Annexe 22

### Questionnaire à destination de tout le personnel X

#### **QUESTIONNAIRE LA DEMARCHE QUALITE**

##### **Identification du statut des répondants**

1. Depuis combien de temps exercez-vous à l'école X ?
2. Dans le cadre de quel service exercez-vous à l'école X ?
  - a. Enseignement (permanent)
  - b. Enseignement (non permanent)
  - c. Coordination pédagogique
  - d. Service comptabilité
  - e. Accueil

##### **Identification des tâches et implication dans le renouvellement du label Qualité FLE**

3. L'école X se prépare au renouvellement du label Qualité FLE, vous en a-t-on informé(e) ?
  - a. Oui
  - b. Non
4. Vous sentez-vous impliqué(e) dans le processus de la labellisation/démarche Qualité FLE à l'école X ?
  - a. Oui
  - b. Non
5. Si oui : dans quel domaine êtes-vous impliqué(e) ?
  - a. Accueil, accompagnement
  - b. Formations, enseignement
  - c. Enseignants
  - d. Locaux, sécurité, équipement
  - e. Gestion
6. Si oui : Quelles sont vos tâches ?
7. Selon vous, qu'est-ce qu'un audit ? Comment le percevez-vous ?

##### **Représentation sur la qualité à X**

8. Comment définiriez-vous la qualité et la démarche Qualité en prenant comme exemple l'école X ?
9. Quels changements ont-été apportés à l'école X durant les 4 dernières années ? Avez-vous participé à des projets ? Citez-en 2 ou 3.

##### **Communication interne des objectifs (qualité)**

10. Vous a-t-on informé(e) de la politique qualité de l'école X ?

- a. Oui
  - b. Non
11. Si oui : pourriez-vous la décrire ?
12. Vous a-t-on informé(e) de la stratégie qualité de l'école X ? Oui/non ? Pourriez-vous la décrire ?
- a. Oui
  - b. Non
13. Avant d'apporter des changements dans cette "stratégie qualité", vous en a-t-on informé(e) ?
- a. Oui
  - b. Non

#### **Motivation / accompagnement**

14. Qu'en est-il de votre motivation ? Vous sentez-vous motivé(e) à l'école X ?
- a. Oui
  - b. Non
15. Des stratégies vous ont-elles été proposées pour vous motiver ? Oui/non, lesquelles ?
16. Selon vous, qu'est-ce qu'une "équipe pédagogique" ? Existe-t-il une équipe pédagogique à l'école X, telle que vous la percevez ?
17. Pensez-vous que la direction soit à votre écoute ?
- a. Oui
  - b. Non
18. Avez-vous l'impression que votre avis soit important pour la prise de décisions à l'école X ?
19. Vous sentez-vous accompagné(e) à l'école X ?
- a. Oui
  - b. Non

#### **Style de management**

20. Comment définiriez-vous le style de management à l'école X ?
- a. Traditionnel
  - b. Autonomisant
  - c. Participatif
  - d. Autre

#### **Points forts et faibles de l'école / propositions d'améliorations**

21. D'après vous, quels sont les points forts de l'école X ?
22. D'après vous, quels sont les points faibles de l'école X ?
23. Si vous aviez eu la possibilité d'apporter des améliorations au sein de l'école, qu'auriez-vous amélioré ?

## Annexe 28

### Proposition de lettre d'engagement

#### **LETTRE D'ENGAGEMENT DE LA DIRECTION**

Dans le cadre du renouvellement du label Qualité FLE à l'école ACCORD ainsi que dans le souci du développement constant de notre structure, à l'initiative de notre alternante et étudiante à la Sorbonne Nouvelle, nous vous proposons de repenser, de manière collective, la mise en œuvre de la démarche Qualité, qui accompagne le renouvellement dudit label.

Il s'agirait de nous engager dans une démarche d'amélioration continue visant à garantir la qualité de notre accueil, nos offres de formations et nos enseignements, notre stratégie et nos locaux. Ainsi, cette démarche Qualité consisterait à identifier les dysfonctionnements (réels et potentiels) et d'en supprimer les causes ou d'y apporter les corrections tout en nous adaptant aux potentiels changements (selon les principes de l'esprit agile). Il est donc question d'améliorer notre fonctionnement et d'adopter une nouvelle culture Qualité au sein de notre structure.

Afin de nous permettre d'atteindre notre objectif de base, nous devons désigner un Comité Qualité (composé de la direction et du responsable Qualité chargé du pilotage de la démarche), des groupes de travail pour chaque domaine et des référents Qualité, chargés d'accompagner et de représenter les avancements des groupes.

Considérant désormais la démarche Qualité comme un objectif à part au sein de notre structure, nous nous engageons à :

- Inscrire la Démarche Qualité dans la politique de notre structure et l'adopter en tant qu'outil de développement (tant de notre structure que de ses acteurs)
- Instaurer la confiance et favoriser l'esprit collectif en vue de construire une vraie équipe pédagogique
- Permettre à l'ensemble des acteurs de se développer au sein de notre structure et en dehors d'elle par la formation professionnelle
- Favoriser la motivation et la participation de tous les acteurs en les impliquant dans la construction et l'adoption d'une culture Qualité (auto-évaluation et plan d'action collectifs)

L'ensemble de ces différents engagements nous permettront d'assurer la pérennité de notre structure, d'inscrire l'esprit Qualité dans nos pratiques quotidiennes et ainsi d'améliorer leur fonctionnement.

Comptant sur votre implication, je m'engage personnellement à mettre à disposition les moyens humains, matériels et financiers pour que nous puissions atteindre les objectifs fixés.

# Annexe 29

## Questionnaire de satisfaction destiné au personnel

### Questionnaire de satisfaction destiné au personnel

Satisfaction personnelle
--------------------------

1. Comment jugeriez-vous votre motivation au travail ?

très motivé  motivé  peu motivé  démotivé

Votre commentaire :

.....

2. Êtes-vous satisfait des conditions dans lesquelles vous travaillez ?

très satisfait  satisfait  peu satisfait  insatisfait

Votre commentaire :

.....

3. Êtes-vous satisfait des tâches que l'on vous confie ?

très satisfait  satisfait  peu satisfait  insatisfait

Votre commentaire :

.....

4. Parmi les facteurs proposés, quels sont ceux qui vous motivent le plus ?

le salaire  la liberté d'enseignement  une bonne communication avec le(s) supérieurs  les conditions du travail  une bonne communication avec l'ensemble de l'équipe  reconnaissance  possibilités d'évolution

Votre commentaire :

.....

Communication
---------------

5. Comment jugeriez-vous la qualité de la communication avec votre supérieur hiérarchique ?

excellente  bonne  moyenne  mauvaise  inexistante

Votre commentaire :

.....

6. Comment jugeriez-vous votre relation avec vos collègues du travail ?

excellente  bonne  moyenne  mauvaise  inexistante

Votre commentaire :

.....  
.....

7. Comment jugeriez-vous la communication entre différents services ? (Accueil, administration, pédagogie, comptable ?)

excellente  bonne  moyenne  mauvaise  inexistante

Votre commentaire :

.....  
.....

8. Quels moyens d'information vous paraissent-ils les plus efficaces au sein d'une entreprise ?

réunion  mail  panneau d'affichage  newsletter  transmission informelle  entretien individuel  
 appel téléphonique  appel

Votre commentaire :

.....  
.....

9. Que proposeriez-vous pour améliorer la communication interne de notre entreprise ?

.....  
.....  
.....  
.....

<b>Intégration</b>
--------------------

10. Avez-vous l'impression d'être suffisamment informée sur la vie de l'école ?

oui  non

Votre commentaire :

.....  
.....

11. Que pensez-vous de votre intégration à la vie de l'école à la suite de votre recrutement ?

excellente  bonne  moyenne  mauvaise  inexistante

Votre commentaire :

.....  
.....



12. Avez-vous l'impression que votre avis soit important pour la prise des décisions et le développement de l'école ?

oui       non

Votre commentaire :

.....  
.....

Note globale
--------------

13. Globalement, comment jugeriez-vous la qualité de l'enseignement de notre école ?

excellente  bonne  moyenne  mauvaise  inexistante

Votre commentaire :

.....  
.....

14. Globalement, comment jugeriez la qualité de la communication au sein de notre école ?

excellente  bonne  moyenne  mauvaise  inexistante

Votre commentaire :

.....  
.....

15. Quelles mesures proposeriez-vous pour l'amélioration de ces dernières ?

Votre commentaire :

.....  
.....  
.....

<p><b>Que pensez-vous de ce questionnaire, avez-vous des commentaires à nous faire ?</b></p> <p>..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... .....</p>
---

## Annexe 30

### Questionnaire de satisfaction à destination des apprenants-clients

Prénom et nom \_\_\_\_\_

Adresse email \_\_\_\_\_

Dates de séjour \_\_\_\_\_

	De très peu à très satisfait(e)			
	1	2	3	4
<b>1. ACCUEIL, HEBERGEMENT, LOCAUX</b>				
Etes-vous satisfait(e) des renseignements sur l'école X (possibilités de cours, d'hébergement, d'activités, etc.) via notre site Internet et autres supports ?				
Etes-vous satisfait(e) de l'accueil que l'on vous a offert durant votre formation ?				
Etes-vous satisfait(e) de l'accompagnement que l'on vous a offert durant votre formation ?				
Vos demandes ont-elles été traitées rapidement ?				
Etes-vous satisfait(e) des informations pratiques fournies pendant la semaine ? (restauration, loisirs, sorties culturelles...)				
Etes-vous satisfait(e) des conditions dans lesquelles vous avez pris vos cours ?				
Si vous avez été hébergé via X, êtes-vous satisfait(e) de votre hébergement ?				
Que pensez-vous des moyens pédagogiques (livres, supports, tests) et de l'équipement mis à votre disposition ?				
COMMENTAIRES :				
<b>2. ENSEIGNEMENT</b>				
Etes-vous satisfait(e) de notre offre de cours ?				
Vos besoins ont-ils bien été pris en compte lors de votre séjour à l'école X ?				
Le niveau de langue de vos cours correspondait bien à votre niveau ?				
Vos enseignants ont-ils instauré une bonne ambiance dans la classe ?				
Vos enseignants ont-ils toujours été disponibles pour vous ?				
Vos enseignants vous ont-ils donné des explications claires ?				
Vos enseignants vous ont-ils clairement annoncé les objectifs des cours ?				
Vos enseignants ont-ils contribué à rendre le matériel intéressant ?				
Vos enseignants vous ont-ils proposé des activités de remédiation en cas d'incompréhension ?				
Que pensez-vous des moyens pédagogiques (livres, supports, tests) et de l'équipement mis à votre disposition ?				

### 3. NOTE GLOBALE SUR VOTRE SEJOUR

Sur l'ensemble de votre séjour à l'école X, quel a été le point le plus positif ?

Sur l'ensemble de votre séjour à l'école X, quel a été le point le plus négatif ?

Comment vous sentez-vous à l'issue de votre formation ? Avez-vous le sentiment d'avoir progressé ?

Recommanderiez-vous notre école ? Oui / non, pourquoi ?

**COMMENTAIRES** (Ex. votre activité préférée, le sujet ou le support les plus intéressants pour vous ou au contraire, sans intérêt pour vous, ou d'autres commentaires).

### SUGGESTIONS

1. Aimeriez-vous avoir plus d'activités en dehors de cours (sport, activités, sorties culturelles, soirées, ciné-club) ?

Oui

Non

Si oui, lesquelles .....

2. Souhaiteriez-vous avoir accès à une base d'activités complémentaires en ligne ?

Oui

Non

3. Souhaiteriez-vous participer à des activités pendant la pause (de 11h-11h20) dans notre espace détente ?

Oui

Non

4. Auriez-vous préféré avoir plus de documents en libre-service ?

Oui

Non

Si oui, lesquels : magazines / journaux .....

5. Avez-vous des suggestions à nous faire pour améliorer l'école (accueil, enseignement, locaux) ?

Nous sommes à votre écoute !

Toute l'équipe X vous remercie et espère vous revoir bientôt !



## Annexe 31

### Charté qualité X – proposition

#### Charte Qualité X

La présente charte qualité X a pour objectif de formaliser les engagements pris par notre école dans le cadre de la démarche Qualité portée par le label.

En appliquant les principes de la charte Qualité nous nous engageons à inscrire notre démarche Qualité dans la durée et à tenir une promesse de prestation de qualité au regard de nos étudiants.

Elaborée collectivement, cette charte constitue un fondement de développement d'une relation de confiance et d'implication de tous les acteurs du centre.

Conformément aux exigences du référentiel « label Qualité FLE », l'école X s'engage, dans sa démarche qualité, à :

- **Pour l'accueil de ses étudiants :**
  - Fournir des informations et mettre à disposition des étudiants des outils sur la prestation de services du centre (l'offre de cours, les activités culturelles, les certifications...)
  - Recevoir les étudiants dans les meilleures conditions et les accueillir par tous les acteurs du centre dès leur arrivée
  - Proposer une large gamme de logements en fonction des besoins des étudiants
  - Permettre aux étudiants de prendre une part active dans la vie et le fonctionnement de l'école en mettant à leur disposition un questionnaire de satisfaction et une boîte à suggestions
  
- **Pour la formation :**
  - Respecter la pédagogie de l'école et fonder l'enseignement sur l'approche communicative et actionnelle
  - Fonder les formations sur des référentiels et les calibrer sur le CECRL afin de structurer au mieux notre l'offre
  - Tenir compte des niveaux des étudiants lors de la répartition dans les classes
  - Accompagner chaque étudiant dans son apprentissage, autant que faire se peut, afin de lui garantir un suivi et individualisation de son parcours
  
- **Vis-à-vis de ses acteurs (de son personnel / de son équipe), la direction, s'engage à :**
  - Mettre l'accent sur la communication et l'élaboration collective des objectifs « qualité »
  - Impliquer son équipe dans la construction de la démarche qualité
  - Recruter ses enseignants sur la base de qualifications avérées
  - Fournir aux enseignants le matériel pédagogique adéquat pour la préparation des cours
  - Fidéliser son équipe et lui permettre d'évoluer