

Atelier 8

Mise en place des systèmes qualité dans les écoles privées. A qui profite réellement la qualité ?

Stéphane Perrottet, directeur ProCert Education,
organisme de certification à Berne, Yverdon et Genève

Présentation de l'expérience réalisée par les écoles privées qui ont mis en place, il y a trois ans, un système de management de la qualité conforme aux normes ISO 9001 et QSC: 2007. L'atelier traite d'abord la problématique sous forme d'un diaporama. Suivent ensuite les questions et les échanges d'expériences :

- *Quels enjeux et difficultés de mise en place face aux exigences imposées par les normes ?*
 - *Quel bilan après trois ans ? Quels apports spécifiques et marquants ?*
 - *La certification répond-elle aux attentes ? A-t-elle l'effet de levier escompté sur la qualité de l'enseignement et de la formation ?*
-

Les établissements scolaires privés et publics ont de plus en plus recours à une certification de qualité. La Fédération suisse des écoles privées exige une telle certification depuis 2004 car elle offre quantité d'avantages : bonne image, reconnaissance de la formation proposée, compétitivité sur le marché, etc. La Fédération compte environ 260 écoles soit quelque 100 000 élèves issus d'une centaine de nationalités. Toute certification est donc une réelle valeur ajoutée, une occasion pour la direction de l'établissement de réfléchir à ses pratiques, de prendre un certain recul, de fixer ses objectifs et ses pistes pour améliorer la pertinence et l'efficacité de la formation prodiguée.

Management de la Qualité SMQ

Un Système de management de la qualité SMQ (*Quality Management System*) implique un ensemble de processus et de mesures destinés à promouvoir non seulement une qualité des prestations mais aussi un processus d'amélioration continue. De nombreuses institutions relevant de divers domaines (santé, éducation, culture, humanitaire, etc.) passent par ce processus.

Les contextes diffèrent toutefois en éducation car les établissements sont parfois contraints de mettre en place un système de management de la qualité certifié. C'est le cas des écoles du secondaire II (enseignement général et professionnel). Dans le même ordre d'idées il existe Certificat suisse de qualité QSC (*Quality School Certificate*), utilisé à Genève notamment, pour les écoles professionnelles, lesquelles sont tenues de répondre aux exigences légales fédérales.

Etapas d'une démarche qualité (ProCert)

Avant toute démarche qualité, il faut expliquer les enjeux et les risques, les procédures, les normes et la valeur ajoutée qu'on peut en attendre. Les critères d'évaluation retenus concernent : la qualité des équipements, le respect de l'éthique scolaire, la qualité de l'enseignement, la qualité de l'accueil des

élèves, la politique d'amélioration constante mise en œuvre par la direction. Cette manière de faire prend en compte tant le produit que le client lui-même. Elle est plutôt récente ; traditionnellement on ne s'intéressait qu'au produit et on négligeait le client.

Cette méthode de gestion de la qualité appelée PDCA soit *Plan-Do-Check-Act* peut être illustrée par la roue de Deming, du nom du statisticien américain William Edwards Deming (1900-1993) qui l'a popularisée dans les années 1950. Les théories du management de Deming eurent un succès retentissant au Japon et les industries de ce pays ne tardèrent pas à en appliquer les principes. L'objectif de Deming n'était pas d'ajouter la composante « qualité » aux pratiques du management mais de les transformer. Il s'agissait surtout de maîtriser les processus, coordonner les opérations et préparer l'avenir. Cette manière ne concernait pas les seules entreprises mais aussi l'administration publique et l'enseignement. La méthode *Plan-Do-Check-Act* visait à établir un cercle dit vertueux qui permettait d'améliorer sans cesse la qualité d'un produit ou d'un service.



La roue de Deming

Appliqués dans le domaine de l'école, ces divers objectifs se présentent ainsi

- PLAN : PLANIFIER, s'organiser pour répondre aux besoins & attentes des parents et des élèves (et autres parties)
- DO : PRATIQUER, s'assurer que l'on fait ce que l'on a décrit dans les objectifs
- CHECK : PROUVER, mesurer la satisfaction des objectifs et besoins
- ACT : PROGRESSER, analyser les problèmes et apporter des solutions

Certains esprits farceurs ont traduit l'abréviation PDOCA par *Please Don't Change Anything*.

Le management de qualité d'une entreprise (et dans une certaine mesure d'un établissement scolaire) implique le respect de quelques principes :

- l'écoute des clients afin de répondre à leurs exigences,
- une direction attentive à la réalisation des objectifs,
- une implication de tout le personnel,
- une approche processus quant à la gestion des activités et des ressources,
- un management axé sur le système,
- une amélioration continue,
- une approche objective de délibérations, soit des prises de décisions fondées sur une analyse des informations,
- une bonne relation avec les fournisseurs afin de créer une valeur ajoutée pour les deux parties.

Il est clair qu'un système qualité livré clef en main à une entreprise et appliqué à la lettre peut produire des effets indésirables : une bureaucratie pesante, un système en décalage avec la réalité, un taylorisme exagéré, une démarche figée qui ne laisse plus place à la créativité. Il faut aussi prendre garde à ce que la poursuite de la démarche n'engendre pas un certain « nombrilisme », un repli sur ces procédures qui finit par négliger l'approche client. Certains de ces écueils menacent aussi les établissements scolaires.

Démarche qualité dans les établissements scolaires : critères, application, effets attendus

Une certification de qualité d'un établissement scolaire prend en compte certains critères : la qualité des équipements (bâtiment, hygiène, sécurité, vie quotidienne et aménagements), le respect de l'éthique scolaire, la qualité de l'enseignement (encadrement, compétences du corps enseignant, formation continue), la qualité de l'accueil et de l'orientation des élèves, la politique d'amélioration constante mise en œuvre par la direction (management et stratégies globales). Cette manière de faire prend en compte tant le produit que le client lui-même. Avant d'entrer dans une démarche qualité, il faut que les règles de l'exercice soient claires et explicites. Il convient donc d'expliquer les procédures, de présenter les enjeux, les risques, les normes et la valeur ajoutée qu'on peut en attendre. Le choix de la norme doit être pertinent (ISO 9001, QSC 2007, eduQva, etc.) et les procédures décidées et appliquées avec transparence et rigueur : étude préliminaire, état des lieux, plan d'action, mise en œuvre, audits internes, certification et enfin maintenance et amélioration. Il est important que le personnel se sente impliqué ; les buts et les étapes doivent donc être bien présentés et des responsables par secteur désignés.

Les audits se font sur les lieux de travail. L'auditeur n'est certes pas passif ; il lui faut expliquer et évaluer ses pratiques à l'aune des exigences normatives et trouver des pistes et des solutions d'amélioration. Ces procédures concernent tant la direction que les autres prestataires (enseignants, administration).

Heure	Intervenant	Sujet / Chapitre de la norme	QSC	Auditeur
13h30	Direction Administration Enseignant	Accueil et orientation des élèves > Normes et critères d'admission > Conditions et qualité de l'accueil des élèves > Modalités de promotion, normes de sortie, réorientation des élèves > Types, formes, valeurs et niveaux des diplômes délivrés dans l'école > Modalités de suivi des élèves après leur sortie de l'établissement	DIV C1 C2 C3 C4 C5	SP
14h45	Direction Administration Enseignant	Encadrement, compétences du corps enseignant, enseignement > Qualité de l'enseignement > Engagement des enseignants > Formation continue des enseignants > Plans d'études, contenus, programmes > Contrôle et régulation de l'enseignement > Encadrement adulte et pédagogique > Fonctionnement des conseils d'enseignement > Evaluation des élèves	DIII C1 C2 C3 C4 C5 C6 C7 C8	SP
16h30	Audités	Clôture de l'audit		SP

Plan d'audit, phase no 1

Au terme des audits, on recense les points positifs ainsi que ceux qui sont à améliorer dans les cinq secteurs QSC testés : bâtiment, éthique scolaire, encadrement, accueil des élèves et management (voir plus haut). Des fiches de suivi sont dressées. Celles-ci présentent les points de non-conformité, précisent s'il s'agit d'un fait mineur ou majeur ainsi que les mesures décidées pour leur correction et le

délai imparti. A titre d'exemple, on y trouve : les consignes de sécurité en cas d'incendie non affichées dans les classes, les modalités de la levée du secret de fonction non explicitées, le protocole de modification et de diffusion du règlement intérieur non défini. D'autres lacunes sont aussi signalées : pas de système d'évaluation du personnel ni de suivi des formations continues, pas de tableau de bord de suivi des objectifs de l'établissement, pas d'analyse du marché, des besoins et des attentes des parties intéressées, pas d'analyse du fonctionnement global de l'école soit l'absence d'un protocole qui répertorie chaque année les 5 domaines QSC (objectifs, des décisions prises et qui devront être prises). Un des points faibles des établissements scolaires est l'absence de toute évaluation de la satisfaction des usagers : parents et élèves. Il convient donc de créer un formulaire d'analyse et/ou d'organiser une réunion annuelle entre les élèves et leur(s) maître(s) ainsi qu'avec les parents.

Afin de mener à bien la tâche de fixation des objectifs, on recommande aujourd'hui la méthode SMARTE. Pour faire court : S pour spécifique (précis centré sur une activité), M pour mesurable, A pour acceptable (pour tous les partenaires), R, pour réaliste, T pour temporel (limités dans le temps), E pour écologique /Environnemental (tient compte de la situation et du contexte). Cette pratique s'avère performante chaque fois qu'un objectif peut se diviser en sous-objectifs et qu'il est possible de vérifier leur acquisition étape par étape. S'il s'agit d'objectifs pédagogiques, on crée alors un formulaire de suivi des apprentissages et des aides pédagogiques prodiguées aux élèves en difficulté.

En résumé : un établissement scolaire est comme une petite entreprise ; il lui faut réfléchir à ses pratiques, à la qualité de la formation qu'elle prodigue, à l'implication de ses acteurs dans les buts qu'elle poursuit et à la satisfaction de ses clients.

Une certification qualité doit s'avérer bénéfique à tous ceux qui travaillent en son sein. La direction acquiert de nouveaux outils de gestion et de communication, le personnel améliore ses pratiques, développe un esprit et un travail d'équipe et collabore plus activement. Bref, l'établissement améliore son profil, ses compétences et ses capacités d'innovation. De plus, il est à l'écoute de ses clients et s'adapte plus aisément au changement.