



# Présentation générale

Mars 2016

# SOMMAIRE

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Introduction.....</b>   | <b>3</b>  |
| <b>1. Information sur les protocoles suisses de certification.....</b> | <b>4</b>  |
| <b>2. Présentation de QSC.....</b>                                     | <b>4</b>  |
| <b>3. Introduction à la démarche QSC.....</b>                          | <b>6</b>  |
| <b>4. Présentation des domaines concernés et leurs chapitres.....</b>  | <b>8</b>  |
| <b>5. Présentation des critères.....</b>                               | <b>11</b> |
| 5.1 DÉFINITIONS.....   | 11        |
| 5.2 PRÉSENTATION DÉTAILLÉE ET EXPLICATIONS.....                        | 12        |
| <i>La pertinence.....</i>  | <i>12</i> |
| <i>La conformité.....</i>  | <i>12</i> |
| <i>La lisibilité.....</i>  | <i>13</i> |
| <i>La satisfaction.....</i>  | <i>14</i> |
| <i>L'adaptabilité.....</i>   | <i>14</i> |
| <b>6. Les normes QSC.....</b>  | <b>15</b> |
| <b>7. Déroulement de la procédure.....</b>                             | <b>15</b> |

## Introduction

**QSC** est le premier système référentiel suisse de qualité pour la certification des institutions scolaires d'enseignement général et professionnel.

Ce certificat est destiné à toutes les écoles d'enseignement général et professionnel qui souhaitent entrer dans une démarche de qualité et d'autoévaluation. Le référentiel, en tant qu'outil, a pour objectif de garantir un haut niveau de qualité pour les écoles auditées.

Le certificat a été créé par une équipe d'enseignants et de chercheurs après plusieurs années d'études et d'investigations dans le domaine de la recherche de la qualité scolaire et éducative, dans tous les champs que couvrent les questions de scolarité.

Un **groupe de pilotage et de surveillance** garantit la cohérence et la pertinence du certificat. Ce groupe est composé de rédacteurs et de lecteurs, tous professionnels du domaine de l'enseignement général et professionnel : enseignants, professeurs, chercheurs, professionnels de la formation et spécialistes des sciences de l'éducation, juristes, ainsi que des experts de la certification et de la normalisation.

Le référentiel est présenté en quatre tomes : le premier comprend une introduction permettant l'appréhension des principes et des concepts du certificat, le second un guide de l'utilisateur destiné à favoriser la démarche d'autoévaluation, pas à pas ; le troisième tome est plus particulièrement destiné aux auditeurs, et comporte les exigences à atteindre pour obtenir la certification qualité ; enfin le dernier décrit le protocole de certification.

## 1. Information sur les protocoles suisses de certification

### Principes de base de la certification

Les organismes certificateurs en Suisse sont des institutions accréditées qui comptent parmi leurs membres des auditeurs/certificateurs reconnus comme tels par la Confédération, par le biais de l'institut SAS (Service d'Accréditation Suisse).

Ils étayent leurs démarches sur la base de référentiels qu'ils reconnaissent comme valides et d'un niveau de seuil correspondant aux normes ISO, pour justifier une démarche d'accréditation.

Seules les institutions de certification reconnues par le SAS sont habilitées à délivrer des certificats de reconnaissance ou de qualité, en ce qui concerne naturellement les démarches de certification accréditée.

### Systemes qualité

Les organismes de certification pour systèmes de management accrédités par le SAS sont obligés d'implémenter et d'appliquer un système de management de la qualité pour mener à bien leurs opérations d'audit et de certification.

**EDUQUA** est un exemple d'un système de management de la qualité par de grandes institutions scolaires de formation continue.

**QSC** est un exemple d'un système de management de la qualité utilisé par des institutions scolaires générale et professionnelle. Les systèmes qualité (les référentiels) sont mis à disposition des organismes qui les exploitent. Les référentiels sont disponibles auprès desdits organismes fixés par l'organisme accréditeur.

## 2. Présentation de QSC

Les objectifs de ce référentiel qualité sont au nombre de trois :

- **Un équilibre respecté entre tous les domaines qui font la qualité d'une école.**

Les six domaines retenus dans ce document sont tous constitutifs de la qualité d'un établissement scolaire. On considérera que c'est l'approche la plus homogène possible de ces domaines qui est recherchée. En effet, dès que le pilotage d'une école privilégie l'un ou l'autre, le risque est grand de découvrir des dysfonctionnements muets ou latents.

- **Un certificat qui n'enferme pas l'école dans un fonctionnement unique, mais qui accepte la diversité des pratiques et dispositifs.**

Les écoles d'enseignement général et professionnel sont de taille, d'orientation pédagogique et de niveaux d'enseignement extrêmement divers. Le référentiel prend en compte les diversités des établissements.

- **Une procédure exigeante, clairement lisible, fortement guidée, et dotée d'outils d'auto évaluation tout au long de la démarche.**

Le guide de l'utilisateur (cf. tome II) est conçu pour faciliter la démarche des responsables du projet à l'intérieur de l'école. Il comporte, pour chacun des chapitres à renseigner, outre le rappel des exigences, un ou plusieurs exemples. Ces exemples ne constituent en aucun cas des seuils minimaux, ni des injonctions, mais uniquement des aides pour orienter l'utilisateur dans la transposition et l'interprétation. Il est donc possible de s'en inspirer, mais également de trouver d'autres moyens de démontrer que les exigences soient remplies. C'est pourquoi il y a parfois deux exemples différents pour la même exigence.

Il est toujours possible de procéder par un système de renvoi lorsque des informations peuvent répondre à deux chapitres simultanément.

Lorsque des exigences ne sont pas remplies ou que l'école – en cours de transformation par exemple, ne répond pas aux seuils du certificat, il est demandé d'indiquer les démarches qui sont en cours, ou qui seront mises en place pour combler les lacunes observées.

Toutes les démarches décrites doivent pouvoir être démontrées et prouvées, le cas échéant, par des documents engageant la responsabilité de l'école.

### 3. Introduction à la démarche QSC

Le référentiel QSC est constitué de six domaines :

1. Management.
2. Encadrement, compétences du corps enseignant, enseignement.
3. Éthique et droit scolaire.
4. Admission et orientation des élèves ; certification et délivrance des titres.
5. Bâtiments, vie quotidienne, aménagements.
6. Internat.

Chacun de ces domaines est lui-même divisé en plusieurs chapitres qui constituent l'ossature du domaine.

Les chapitres concernent des éléments constitutifs de l'école et sont complémentaires les uns des autres.

Chaque chapitre est organisé de la même façon, selon la logique décrite ci-dessous.

Le guide l'utilisateur (tome II), se présente sous forme de tableau :

**N° du domaine :            Nom du domaine**

**N° du chapitre : Nom du chapitre**

| Exigences à satisfaire par l'institution   | Exemples d'indicateurs qui montrent la bonne mise en pratique des exigences   |
|--|---|
| <p><b>L'établissement doit :</b></p> <p>1. E1</p> <p>2. E2</p> <p>3. E3</p> <p>.</p> | <p>.</p> <p>1.</p> <p>2.</p> <p>3.</p> <p style="text-align: center;"><i>Les numéros affectés aux exemples renvoient à l'exigence considérée.</i></p> |

L'ensemble de la démarche **QSC** s'articule autour des cinq critères - indiqués en bas de chaque page - constitutifs du certificat.

Ces cinq critères **QSC** sont détaillés plus loin, mais il est utile de signaler ici déjà que, d'un chapitre à un autre, les critères n'ont pas le même poids.

Dans certains chapitres, une partie des critères joue un rôle plus important, ce qui signifie que, dans le cas où l'école ne répond pas à ces critères dans un champ donné, des démarches de remédiation, de transformation ou d'adaptation sont absolument indispensables.

Il est possible d'imaginer que, dans le cas de figure décrit ci-dessus, l'école se trouve dans une situation où la démarche de certification doit être interrompue pendant une période donnée, de manière à lui permettre d'entrer dans une logique d'ajustement, pour respecter les seuils du référentiel **QSC**.

L'importance donnée à chaque critère dans un chapitre est déterminée par l'organisme de certification, en concertation avec l'école auditée.

#### 4. Présentation des domaines concernés et leurs chapitres

Les domaines concernés par la démarche sont au nombre de six :

Le domaine « management » aborde spécifiquement les questions d'organisation et de gestion, du point de vue de la direction et de son engagement, mais aussi en termes de gestion et d'analyse des données, en amont et en aval des opérations proprement pédagogiques. Les problématiques liées à la politique de l'établissement, au fonctionnement de ce dernier, aux modalités d'analyse seront questionnées dans ce domaine. Parallèlement, ce chapitre interroge également les stratégies, les procédures et les outils élaborés pour garantir à l'établissement efficacité et pertinence dans l'amélioration continue des prestations.

|                        |   |
|------------------------|---|
| <b>Managemen<br/>t</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>1 : Gestion des ressources humaines.</li><li>2 : Gestion des ressources financières.</li><li>3 : Mesure de la performance et de l'amélioration.</li><li>4 : Gestion des risques.</li><li>5 : Gestion de la communication.</li><li>6 : Gestion du partenariat.</li><li>7 : Gestion des documents et des enregistrements.</li></ul> |
|------------------------|---|



Le domaine « encadrement, compétences du corps enseignant, enseignement » s'intéresse à tout ce qui concerne les aspects didactiques et pédagogiques de l'école.

|   |  |
|---|--|
| <b>Encadrement,<br/>compétences<br/>du corps<br/>enseignant,<br/>enseignement</b> | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Qualité de l'enseignement.</li><li>2. Engagement des enseignant-e-s.</li><li>3. Formation continue des enseignant-e-s.</li><li>4. Plans d'études, contenus, programmes.</li><li>5. Contrôle et régulation de l'enseignement.</li><li>6. Encadrement adulte et pédagogique.</li><li>7. Fonctionnement des conseils d'enseignement.</li><li>8. Évaluation des élèves.</li></ol> |
|---|--|

Le domaine « éthique et droit scolaire » s'emploie à vérifier l'existence et la mise en application de valeurs et principes éducatifs qui fondent la qualité d'un établissement scolaire.

|  |  |
|--|--|
| <b>Éthiqu<br/>e et<br/>droit<br/>scolair<br/>e</b> | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Conditions et qualité de l'accueil des élèves le jour de la rentrée.</li><li>2. Utilisation des matériels scolaires et informatiques.</li><li>3. Modalités d'interprétation du droit de réserve des personnels.</li><li>4. Logique de scolarisation des élèves en situation de handicap.</li><li>5. Logique de scolarisation des élèves migrants.</li><li>6. Adaptations pédagogiques pour les élèves en difficultés ou en échec scolaire.</li><li>7. Positionnement face à l'exclusion.</li><li>8. Politique de sanctions, règlement intérieur.</li><li>9. Confidentialité des entretiens avec les familles et les partenaires.</li><li>10. Droits et devoirs de chacun.</li></ol> |
|--|--|

Le domaine « admission et orientation des élèves ; certification et délivrance des titres » examine précisément la manière dont l'école accueille, oriente les élèves, valide les examens et s'assure de la reconnaissance des titres.

|  |   |
|--|---|
| <b>Admission et orientation des élèves ; délivrance des titres</b> | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Normes et critères d'admission.</li><li>2. Modalités de promotion, transferts et réorientation des élèves.</li><li>3. Modalités de suivi des élèves après leur transfert.</li><li>4. Types, formes, valeurs et niveaux des diplômes délivrés dans l'école.</li><li>5. Reconnaissance des titres et autorisation d'exploiter.</li></ol> |
|--|---|

Le domaine « Bâtiment, vie quotidienne, aménagements » concerne tout l'environnement proche de l'établissement, les questions d'hygiène et de sécurité.

|   |  |
|---|--|
| <b>Bâtiments, vie quotidienne, aménagements</b> | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Environnement géographique.</li><li>2. Accueil et accessibilité.</li><li>3. Hygiène et sécurité.</li><li>4. Confort, bien-être, qualité de vie.</li></ol> |
|---|--|

Le domaine « Internat » vérifie la présence d'un véritable projet éducatif et pédagogique spécifique au-delà d'une simple prestation d'hébergement.

|                 |   |
|-----------------|---|
| <b>Internat</b> | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Projet de service.</li><li>2. Pilotage pédagogique.</li><li>3. Pilotage éducatif.</li><li>4. Infrastructures et sécurité des élèves.</li></ol> |
|-----------------|---|

## 5. Présentation des critères

### 5.1 Définitions

Les critères QSC sont au nombre de cinq. Chacun d'eux ne revêt pas la même importance en fonction du chapitre traité. Voir l'introduction à la démarche (paragraphe 3).

#### **La pertinence**

Les prestations, les modes d'organisation et les structures s'inscrivent dans l'esprit et la logique de la politique de l'établissement.

#### **La conformité**

Les prestations, les modes d'organisation et les structures répondent aux exigences législatives et réglementaires en vigueur.

#### **La lisibilité**

Les prestations, les modes d'organisation et les structures sont clairement repérables et identifiables par la clientèle et tous les partenaires de l'établissement scolaire.

#### **La satisfaction**

Les prestations, les modes d'organisation et les structures correspondent aux attentes des usagers de l'établissement.

#### **L'adaptabilité**

Les prestations, les modes d'organisation et les structures sont susceptibles d'évoluer en fonction de contraintes nouvelles.

## 5.2 Présentation détaillée et explications

### La pertinence

« Les prestations, les modes d'organisation et les structures s'inscrivent dans l'esprit et la logique de la politique de l'établissement ».

La pertinence est définie par l'adéquation des moyens mis en œuvre avec le fond d'une cause. Une école, quelle qu'elle soit, fonctionne sur des valeurs, qui définissent un certain nombre de principes d'action, lesquels déterminent les choix effectués en termes d'actes, de postures, de dispositifs, de politique éducative. La vision stratégique de l'école est bien évidemment incarnée par l'ensemble de ces valeurs et principes.

Une école de qualité doit donc expliciter sa politique éducative et pédagogique dans un document rédigé qui s'efforce de faire apparaître clairement les choix qui fondent ses modes de fonctionnement.

La pertinence s'apprécie dès lors dans la correspondance entre les valeurs affichées et les options retenues, pour chacun des chapitres qui composent les six domaines de QSC.

Une école qui, par exemple, afficherait la volonté de varier le plus possible les modes de regroupement des élèves (travaux individuels, par petits groupes, en collectif, en décloisonnement) et qui ne disposerait que de locaux constitués de petites salles avec du mobilier fixé au sol ne pourrait prétendre à la pertinence sur ce point. En revanche si le projet fait apparaître le lien avec les familles comme prioritaire, et que l'école dispose d'un local spécifique pour les entretiens, la cohérence est assurée.

### La conformité

« Les prestations, les modes d'organisation et les structures répondent aux exigences législatives et réglementaires en vigueur »

Ce critère est beaucoup plus simple à appréhender. En effet, il s'agit de vérifier le respect des minima réglementaires dans chacun des domaines. Cela nécessite de se procurer les textes officiels, de les tenir régulièrement à jour, et de se doter d'instances de contrôle qui vérifient l'effectivité de leur application.

Par exemple, une école qui organise une sortie scolaire doit disposer d'un encadrement adulte *conforme* aux dernières normes édictées par les instances réglementaires courantes des cantons concernés. Ou encore, dans le domaine de l'éthique scolaire, l'école doit être capable d'assurer l'intégration scolaire d'un élève en situation de handicap, conformément aux exigences réglementaires spécifiques, pour autant que l'école affiche sa capacité à accueillir des élèves en situation de handicap.

## La lisibilité

« Les prestations, les modes d'organisation et les structures sont clairement repérables et identifiables par la clientèle et tous les partenaires de l'établissement scolaire »

Il s'agit ici de s'assurer que l'ensemble du fonctionnement de l'école soit aisément intelligible et ne comporte pas d'élément caché. L'essentiel de ce critère s'apprécie bien sûr dans l'ensemble des documents et supports qui présentent et décrivent l'école (plaquette, site Internet, CD de présentation, journal interne, lettre mensuelle etc...), mais également dans la possibilité pour les usagers de comprendre les fondements d'une décision, de disposer de l'information nécessaire à l'accompagnement éducatif de leur enfant, de trouver par eux-mêmes facilement la réponse aux questions qui ne manquent pas de se poser.

Ainsi, par exemple, une école qui ne serait pas en mesure d'apporter clairement et rapidement une réponse à la question d'un usager qui souhaite connaître les modalités d'évaluation dans chacune des matières ne remplirait pas les normes suffisantes pour atteindre ce critère.

## La satisfaction

« Les prestations, les modes d'organisation et les structures correspondent aux attentes des usagers de l'établissement. »

Si la satisfaction n'est jamais à elle seule un gage suffisant de qualité, elle doit néanmoins pouvoir s'évaluer à tous les niveaux du fonctionnement d'une école. C'est la correspondance entre les attentes légitimes des personnels et usagers (direction, enseignants, techniciens, parents élèves...) et l'offre proposée qui est attendue.

Ce critère s'apprécie, par exemple, dans les délais et la précision des réponses apportées à chacune des questions posées, dans la réalisation régulière de mini-enquêtes de satisfaction ou encore plus généralement dans la capacité de l'école à mettre réellement en œuvre ce qui est annoncé.

## L'adaptabilité

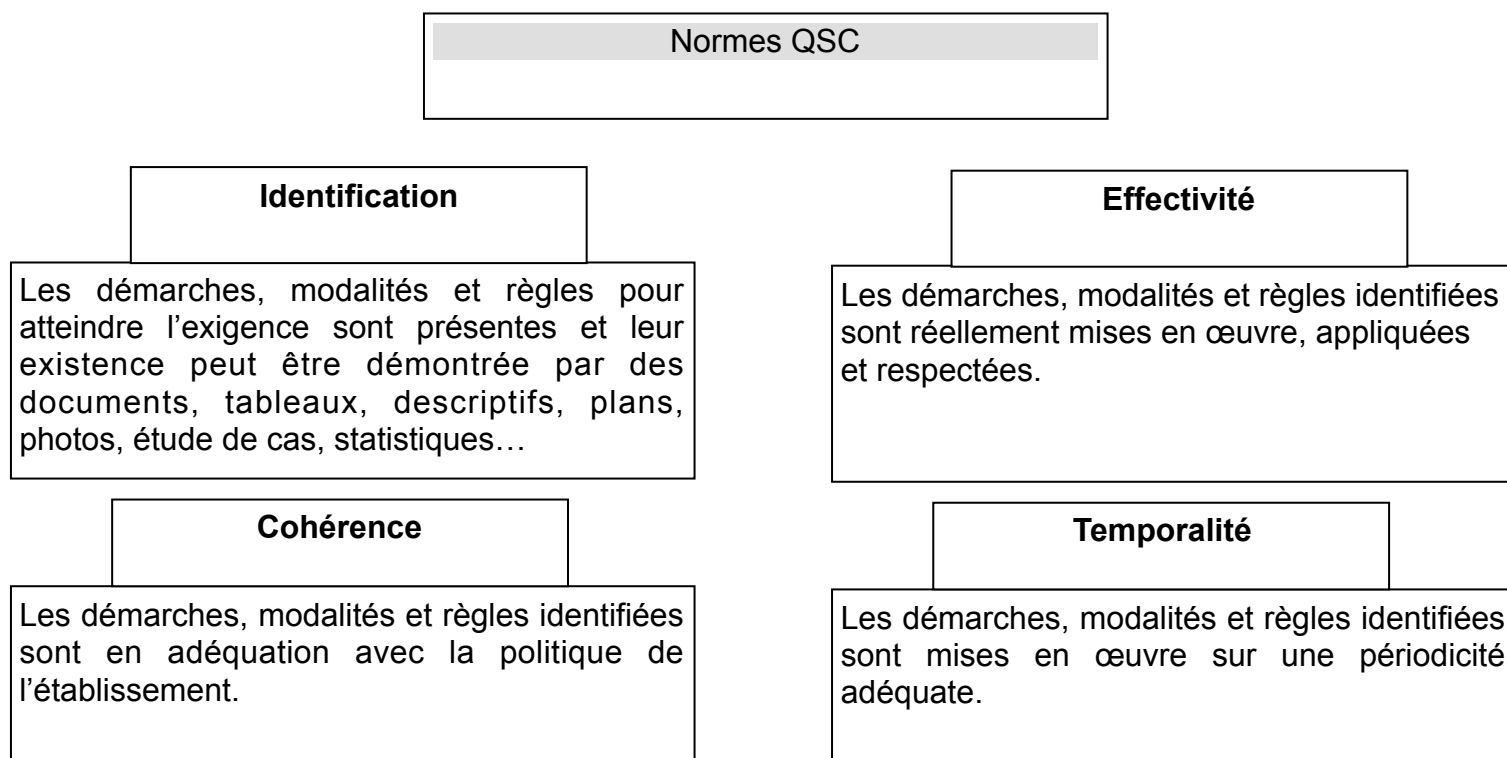
« Les prestations, les modes d'organisation et les structures sont susceptibles d'évoluer en fonction de contraintes nouvelles. »

En d'autres termes, il s'agit de la capacité de l'école à réagir face à des situations nouvelles, imprévues ou imposées par des directives extérieures. Un afflux subit d'inscriptions, de nouveaux plans d'études... La vitesse de réaction et la justesse des réponses envisagées participent de l'évaluation de la qualité sur ce critère.

La mise à niveau régulière des compétences du corps enseignant en fonction de l'évolution des programmes est l'un des indicateurs à retenir, par exemple.

Les exigences cantonales à propos des seuils à atteindre aux divers niveaux de la scolarité, comme les règlements et ordonnances concernant l'obtention des titres (la maturité par exemple) sont des facteurs auxquels les écoles doivent pouvoir s'adapter en temps réel, et en mettant en œuvre les outils adaptés.

## 6. Les normes QSC



Ces quatre normes constituent une clef de lecture permanente pour les auditeurs. Autrement dit, pour chaque exigence annoncée, les auditeurs s'attacheront à vérifier l'existence des démarches entreprises pour l'atteindre, la réalité de leurs mises en œuvre, leurs logiques d'inscription dans le projet d'établissement et la pertinence de leurs périodicités.

## 7. Déroulement de la procédure

Le référentiel en soi constitue l'outil de base pour élaborer le dossier à partir duquel les auditeurs viendront dans l'école pour auditer l'établissement, selon les contenus décrits dans le guide.

Le présent manuel a pour fonction d'accompagner le personnel impliqué dans l'élaboration du dossier en vue de la certification dans l'établissement.

Plus le dossier sera précis, organisé, pertinent, illustré et doté d'une cohérence interne répondant à la logique du certificat, plus le travail des auditeurs sera facilité et, par conséquent, moins long dans la durée, et moins lourd en termes de visites, de rencontres, et d'ajustements.

Si le dossier présenté est incomplet ou inadéquat, l'audit en tant que tel ne pourra avoir lieu, et des aménagements devront être apportés avant toute autre opération. Si le dossier contient des renseignements qui ne sont pas conformes à la réalité observée, l'inadéquation qui en résulte placera l'établissement scolaire dans une position d'échec de l'audit, selon le cas de figure décrit ci-dessous.

Si l'école obtient des résultats satisfaisant les exigences du référentiel et de l'organisme de certification, alors une certification renouvelable peut être accordée pour une période de trois ans sauf demande particulière de l'école qui a le droit de solliciter des visites de contrôle intermédiaires.

La certification ne peut être réalisée que par des organismes de certification accrédités par le SAS dont la liste se trouve sur son site officiel ([www.sas.admin.ch](http://www.sas.admin.ch)).

Les coûts de la certification comprennent le coût de l'opération et du certificat en soi, ainsi que le montant cumulé des heures des auditeurs et des heures administratives engagées par l'organisme de certification retenue, selon les tarifs appliqués par les organismes de certification.

L'élaboration du dossier constitue une des premières opérations de l'audit. Cette première opération peut conduire à trois cas de figure :

**A) Le dossier présenté est trop éloigné de la norme qualité pour espérer que l'audit puisse se dérouler dans des conditions suffisantes: l'établissement candidat devra évoluer de manière significative avant de reprendre la démarche au départ et de présenter un dossier respectant les normes minimales du certificat.**

**B) Le dossier présenté reste en dessous des normes, mais peut espérer obtenir la certification en apportant quelques aménagements dont les experts devront**



**s'assurer de la mise en œuvre avant d'accorder le label. Les opérations d'audit sur le site permettront d'observer le degré d'atteinte réel des exigences pour lesquelles il n'y a pas de procédure documentée, mais uniquement des résultats et des preuves.**

**C) Le dossier présenté correspond aux attentes des normes qualité : l'établissement peut poursuivre les opérations d'audit sur le site.**

Une fois le dossier retenu et considéré comme suffisant en regard des normes du certificat QSC, les démarches d'audit proprement dites peuvent démarrer, dans l'école même.

C'est à l'issue de ces démarches et de l'analyse combinée des données recueillies que l'école peut recevoir la certification.

Toutefois, indépendamment des consignes et des démarches proposées dans le présent manuel, les établissements scolaires qui entreprendront une procédure de certification devront se plier aux normes de fonctionnement de l'organisme de certification qui aura été retenu.