

3.2.3 Développement et assurance de la qualité à l'ECCG de Martigny selon la norme QSC

Benjamin Camprubi et Peggy Mottaz Bossicard, responsables qualité,
École de commerce et de culture générale de Martigny (VS)

L'École de commerce et de culture générale (ECCG) de Martigny possède une filière commerciale et une filière destinée aux élèves désireux d'obtenir le certificat ECG. L'ECCG compte 470 élèves, 22 classes, dont 4 pour sportifs et artistes, et 44 professeur-e-s. 63% des élèves fréquentent l'École de culture générale et 37% l'École de commerce (dont 15% en «Sport – Arts – Formation»).

Introduction

L'école de commerce et de culture générale (ECCG) de Martigny a entamé en 2019, avec l'ensemble des écoles valaisannes du même type, une démarche Qualité visant à obtenir une certification selon la norme QSC (Quality School Certificate). Elle a obtenu celle-ci au terme d'un premier audit, en 2020. Depuis, chaque année, un audit de suivi est réalisé et débouche sur une liste d'éventuelles non-conformités et de recommandations. Une deuxième certification a été réussie en avril 2023 et, en avril 2024, l'audit de suivi annuel s'est déroulé avec succès.

Pour rappel: l'existence d'un système d'assurance de la qualité et de son développement correspond à une exigence du SEFRI à l'égard des écoles de maturité professionnelle. En Valais, le Service de l'Enseignement a opté pour une certification des deux filières de formation proposées par notre établissement: Ecole de Commerce (EC) et Ecole de Culture Générale (ECG).

Le projet a démarré avec un conséquent travail de fond réalisé par notre directrice, notamment grâce à des échanges de bonnes pratiques avec d'autres établissements, en particulier avec le Responsable Qualité de l'ECCG de Sion. En 2023, le rôle de Responsable Qualité a été séparé de celui de directrice et est devenu bicéphale: une professeure et un adjoint de la direction forment actuellement le groupe «Responsables Qualité» (RQ) et sont déchargés pour cette mission.

QSC à l'ECCG de Martigny

Le premier mandat donné par la direction à ce nouveau binôme fut de reprendre la documentation QSC et d'entreprendre un état des lieux des ressources documentaires de notre établissement afin de disposer d'une vue globale des processus et procédures existantes. Cette tâche fut complétée par la préparation de l'audit de recertification de 2023, en tenant compte de l'état des lieux des recommandations et non-conformités découlant du dernier audit, et l'organisation de la recertification sur une journée, conformément aux exigences de l'auditeur.

Ces deux activités ont poussé les RQ à chercher un outil de gestion Qualité. Ils ont également demandé le soutien d'un consultant QSC dans le but d'optimiser la gestion documentaire exigée par le label, un projet de longue haleine! Cet exemple met en lumière un élément essentiel pour qu'une démarche Qualité liée à une certification par un organe externe accrédité apporte une réelle plus-value: l'intervention des personnes en charge des audits doit permettre à l'école de progresser. Il est donc important qu'une relation de confiance, fondée sur des échanges transparents et constructifs, se développe entre l'auditeur et la direction de l'école concernée.

Le travail avec une norme qualité

Au quotidien, l'existence de la norme qualité n'a pas bouleversé le fonctionnement de l'école: même sans certification, les tâches quotidiennes étaient réalisées avec un certain succès (sans fausse modestie) puisque l'école remplissait ses mandats. Certes, mais alors, quid de la certification? Il s'est avéré que la norme a engendré de nombreuses réflexions sur le fonctionnement administratif et organisationnel de l'école. Ce qui se faisait par habitude et par intuition est réalisé à présent selon des procédures écrites, clairement définies. Ceci implique une rigueur qui peut être perçue comme une surcharge administrative au départ, mais qui apporte réellement une valeur ajoutée.



Photo: École de commerce et de culture générale de Martigny

Relevons que le passage à cette norme est un travail évolutif: d'une part certains processus changent (p. ex. la mise en place d'une procédure pour répondre à l'introduction du BYOD en EC) et, d'autre part, la centralisation du savoir administratif est à présent bien documentée (ou en voie de l'être), voire répartie en plusieurs rôles. Une tâche relativement conséquente!

La communication interne en lien avec la certification est importante (sinon vitale) et a poussé à la mise en place d'outils numériques ad hoc. L'approche retenue, relativement pragmatique dans un environnement SharePoint, s'est faite par la méthode «essai-erreur» avec un certain succès. A la question «L'atteinte d'une conformité à 100% des exigences de la norme QSC est-elle possible?», les RQ apportent la réponse «Peut-être mais l'important est ailleurs: encourager une amélioration constante!».

L'utilité du système QSC

La mise en place de cette norme a poussé la direction à prendre un peu de recul et de hauteur par rapport aux activités quotidiennes foisonnantes qui constituent la vie d'une école. La description de l'utilité du système qualité prendrait plusieurs paragraphes (organisation documentaire, gestion administrative standardisée, activation de diverses procédures, harmonisation de procédures, ...) et pour aborder cet aspect, les RQ ont choisi de mettre ici en évidence un exemple concret de son usage: la rédaction et la mise en œuvre d'une Charte d'établissement. Rédigée à partir de suggestions d'un groupe de professeur-e-s, la Charte a aussi constitué une référence fondamentale pour le développement de projets. Les objectifs de ceux-ci sont à présent alignés sur les valeurs définies. La direction a invité le corps professoral à s'engager sur des thèmes de son choix – en lien avec la Charte – et à planifier une réalisation. Cette approche nouvelle de la vie à l'école a permis de rendre tangible un aspect parfois moins visible du rôle de professeur-e mais tout aussi crucial: contribuer au «bien vivre ensemble» de l'établissement par un investissement dans des projets concernant l'ensemble des élèves et non seulement ses classes. Pour illustrer, nous pouvons citer la constitution d'un conseil des élèves, une relecture du règlement d'établissement ou la mise en place de projets pédagogiques «hors-classe» en lien avec la nature.

Les défis

La mission des RQ consiste à identifier les besoins de l'institution, à clarifier et éventuellement aider à formaliser les procédures, à clarifier les rôles de chaque personne qui y travaille, à s'assurer de la mise en œuvre des moyens visant l'atteinte des objectifs fixés par l'organe de certification et à permettre un contrôle efficient de la qualité. Adapter

le fonctionnement de l'établissement à la norme QSC a certainement représenté un défi, imposant l'adoption d'un système qui convienne à celle-ci et à l'école. Ceci implique une intégration du corps professoral et un ajustement des pratiques et habitudes héritées au cadre fixé par QSC. Par exemple, notre école organise chaque année de nombreux événements (semaines thématiques, échanges linguistiques, journées sportives, fêtes, etc.) qu'il s'agit désormais de documenter systématiquement et de manière standardisée dans un objectif d'amélioration de leur déroulement et de vérification de leur adéquation au contexte (juridique, sociétal, etc.) du moment. Le travail en réseau et l'identification des synergies possibles avec les autres écoles du même type de notre canton constituent un challenge et une opportunité. En effet, les échanges de bonnes pratiques liées aux processus cantonaux permettent de capitaliser sur les expériences diverses des établissements.

Les limites

Un système de certification permet de garantir dans une large mesure que les prestations correspondent aux exigences fixées par le cadre légal, mais il a également ses limites: les humains ne se réduisent pas à des procédures, des formulaires ou des données. Pour pallier cet aspect, la direction porte une attention particulière à l'air du temps (Zeitgeist). Il s'agit d'être attentif aux événements quotidiens (p.ex. tensions entre un professeur et ses élèves, échanges compliqués avec des parents, perception de l'établissement depuis l'extérieur, ...) et de réagir avec toute l'attention requise.

Un autre aspect doit nous guider dans l'implémentation d'un système certifié: il s'agit de rester attentif à une éventuelle lassitude qui pourrait s'installer, lorsque la complétion de formulaires est demandée trop fréquemment (p.ex. débriefing après une activité collective) ou lorsqu'il faut se tenir à jour au milieu des nombreuses procédures à disposition.

Comme la complexité du pilotage d'un établissement scolaire est clairement visible dans le nombre conséquent de processus et procédures qu'il engendre, il faut également garder en tête certains risques en lien direct avec la mise en œuvre d'un système qualité: la complexité du classement des procédures, le stockage systématique de tous les enregistrements, l'intégration en temps réel de modifications de règles administratives ou légales provenant des autorités cantonales ou fédérales, etc. Il est donc vital que la solution technique servant de support au système qualité soit simple et pragmatique. Il faut également une culture rigoureuse de la gestion administrative par tous les usagers dudit système.

L'implémentation et l'entretien d'un système qualité selon la norme QSC nécessitent, ainsi, un travail de longue haleine! Bis repetita placent.

Les perspectives

La norme QSC, par sa globalité, offre le confort d'une exhaustivité et d'une grande visibilité des processus. Elle donne un cadre standardisé aux exigences de respect des objectifs de formation, de management et de droits et devoirs de chacune et chacun au sein de l'institution. Bien formaliser les documentations, les procédures et leur suivi constitue le prochain objectif majeur pour notre école. Une plus grande collaboration avec les RQ des autres établissements, au niveau cantonal, semble également prometteuse.

Conclusion

Si l'on devait citer un point d'orgue relatif à la mise en place de la norme QSC à l'ECCG de Martigny, les RQ choisiraient de mentionner le fait que – grâce aux exigences de la norme – les valeurs développées dans la Charte de notre établissement deviennent des réalités tangibles et ceci au travers des projets incluant tous les acteurs de l'institution: le corps professoral, les élèves et les apprenti-e-s, le personnel administratif et d'entretien ainsi que la direction.