

## Classement des labels de qualité dans la formation

**Hans Keller**

en collaboration avec Martin Baumgartner,  
Wolfgang Beywl, Armand Claude,  
Antoine Mudry et Thomas Widmer

Q-Club

Berne, le 19 juillet 2012

Révisé le : 22.11.2013

## Sommaire

I. Classement des labels de qualité dans la formation .....	3
Introduction .....	3
1. Intérêts.....	3
1.1 Intérêts externes .....	3
1.2 Intérêts internes.....	4
1.3 Intérêts commerciaux .....	4
2. Exigences et méthodes .....	5
2.1 Type d'exigences en matière de qualité.....	5
2.2 Degré de détail et niveau des exigences.....	5
2.3 Méthodes de contrôle et développement.....	6
2.4 Importance de la qualité et des résultats de l'apprentissage .....	6
3. Tableau synoptique .....	8
II. Sélection de quelques labels de qualité.....	9
FQS – Système d'évaluation formative de la qualité.....	9
Q2E La qualité par l'évaluation et le développement .....	13
QSC Quality School Certificate .....	16
2Q Qualité et qualification.....	20
EFQM European Foundation of Quality Management (Fondation européenne pour la gestion de la qualité).....	23
eduQua 2012 .....	28
ISO 29990:2010 Services de formation dans le cadre de l'éducation et de la formation non formelles	31
III. Annexe .....	33

# I. Classement des labels de qualité dans la formation

## Introduction

Ces dix dernières années, nombre d'écoles du degré secondaire II ont introduit un système de gestion de la qualité, que ce soit de leur propre initiative et/ou du fait de directives cantonales. Elles s'inspirent alors de systèmes de gestion de la qualité existants (QMS) ou développent leur propre approche. De fil en aiguille, d'autres QMS ont vu le jour, conçus sur mesure pour les écoles. Ces labels QMS sont souvent mentionnés par leur abréviation, notamment en matière de communication.<sup>1</sup>

Pour les écoles, surtout celles exerçant sur un marché fortement concurrentiel, se pose toujours la question de savoir si elles doivent se distinguer en mettant en avant un label de qualité, et dans l'affirmative, lequel privilégier. Le présent document leur fournit des informations de base, décrit certains des labels en insistant sur leurs différences et la manière dont il convient de les classer. Il s'entend donc comme un outil d'aide à la décision.

Le classement récapitulatif des différents labels de qualité est suivi par une description de certains de ces labels, ceux qui sont plus particulièrement utilisés par les écoles. Leur présentation obéit à un schéma prédéfini (cf. annexe).

Le texte a été élaboré par le groupe de travail «Q-Club» conduit par le Centre suisse de formation continue WBZ CPS<sup>2</sup>. Ce groupe comprend des experts en qualité et en évaluation dans le contexte pédagogique et se réunit trois à quatre fois par an pour discuter des dernières évolutions en matière de gestion de la qualité et d'évaluation dans la formation.

## 1. Intérêts

### 1.1 Intérêts externes

Un label de qualité est essentiellement destiné à l'extérieur. Il s'agit pour l'école de montrer qu'elle veille à sa qualité. Le label remplit une fonction informative; il s'agit d'un outil de communication pour les écoles qui fait office de «signal». Plus le label est connu, plus l'école est alors considérée comme une «bonne» école. De fait, les «clients» potentiels tiendront compte des labels lors du choix de leur école.

Plus un label est obtenu par un grand nombre d'écoles, plus son degré de notoriété augmente, mais plus il perd son caractère d'exclusivité. Il devient une norme (comme ISO ou eduQua). C'est la raison pour laquelle certaines écoles s'efforcent d'obtenir des labels complémentaires (p. ex. EFQM, après l'introduction de l'ISO; Q2E une fois les critères cantonaux remplis).

Comme les écoles professionnelles sont en contact direct avec le monde professionnel, les labels de qualité revêtent une plus grande importance pour elles et sont également plus attendus que pour les gymnases. Dans certaines branches – celles touchant à la sécurité, comme la construction aéronautique, la construction automobile – un certificat de qualité reconnu est une condition indispensable pour se maintenir sur le marché.

Certains cantons accordent une reconnaissance formelle des labels de qualité. Or, les autorités s'intéressent moins à l'appellation qu'à la garantie d'une qualité minimale. A cet effet, ils exigent souvent que le QMS remplisse des conditions qui ne sont pas comprises dans les labels et font généralement vérifier le respect de celles-ci par leurs propres services cantonaux spécialisés dans l'évaluation des écoles.

Concernant le degré secondaire II, les cantons ont même créé un institut intercantonal dédié à l'évaluation externe des écoles, l'«Institut für externe Schulevaluation ifes» ([www.ifes.ch](http://www.ifes.ch)).

---

<sup>1</sup> A la demande du Q-Club, le Centre d'information et de documentation IDES de la CDIP a élaboré un récapitulatif de ces systèmes sous le titre «Qualitätsmanagement: Modelle und Normen im Bildungsbereich» (Gestion de la qualité: modèles et normes dans la formation; en allemand uniquement), 6 avril 2010. La version allemande du document peut être téléchargée sous: [http://edudoc.ch/record/37510/files/Q\\_Label.pdf](http://edudoc.ch/record/37510/files/Q_Label.pdf)

<sup>2</sup> Contact: WBZ CPS, Martin Baumgartner, [baumgartner.martin@wbz-cps.ch](mailto:baumgartner.martin@wbz-cps.ch)

## 1.2 Intérêts internes

Un label comme marque ou signature n'a pas vraiment d'intérêt pour le fonctionnement interne de l'école. Néanmoins, si un label est exploité en interne comme expression de l'assurance qualité interne et objectif du développement de celle-ci, il joue alors un rôle important, y compris au sein d'un établissement. Derrière la décision d'obtenir un label se cache soit la volonté de la direction de l'école soit l'exigence des autorités en matière de promotion systématique de la qualité de l'école. Lorsque la gestion de la qualité mise en place par les efforts communs porte ses fruits, le label récompense ces derniers. Bien souvent, le personnel enseignant considère la gestion de la qualité comme une charge de travail supplémentaire et non comme une opportunité de développement professionnel. Or, il s'avère habituellement après coup que l'instauration d'une gestion de la qualité permet de renforcer la conscience que les enseignants ont de leur propre responsabilité dans la qualité de l'enseignement et de leur école et qu'elle contribue à stimuler leur collaboration dans le cadre de sa mise en œuvre.

## 1.3 Intérêts commerciaux

Comme dans le secteur privé, un marché s'est formé dans l'enseignement pour les labels de qualité, la certification et le conseil.

Pour tout label, il faut un responsable qui définit les critères, les peaufine et veille à leur contrôle. En général, il s'agit d'organisations (p. ex. Fondation européenne pour le management par la qualité [EFQM], ISO, Association des écoles privées pour le QSC), de fondations (p. ex. Bertelsmann en Allemagne avec le SEIS) ou de hautes écoles (FHNW pour Q2E, Frey-Akademie pour 2Q), la plupart du temps sans intérêt commercial direct.

Ont en revanche des intérêts commerciaux non négligeables les sociétés de conseil, les organismes de certification (p. ex. SQS<sup>3</sup>, SGS<sup>4</sup>, SwissTS<sup>5</sup>) et les distributeurs de logiciels. Cela génère des conflits d'intérêt, car ces établissements sont liés à certains labels et logiciels et souhaitent les commercialiser.

Il faut faire attention aux offres proposant des modèles et des logiciels au premier abord prêt-à-l'emploi. S'ils allègent le travail, ils impliquent également souvent certains critères de qualité qui ne sont la plupart du temps ni précisés clairement, ni fondés. La frontière entre outil utile et corset normatif s'avère donc poreuse.

---

<sup>3</sup> [www.sqs.ch](http://www.sqs.ch)

<sup>4</sup> [http://www.ch.sgs.com/de\\_ch/home\\_ch\\_v2?](http://www.ch.sgs.com/de_ch/home_ch_v2?)

<sup>5</sup> <http://www.swisstts.ch/>

## 2. Exigences et méthodes

### 2.1 Type d'exigences en matière de qualité

Les labels se répartissent généralement en deux catégories: gestion de la qualité générale ou gestion de la qualité spécifique à l'enseignement.

La première catégorie comprend des systèmes pouvant être utilisés dans des environnements très différents. Il s'agit notamment du modèle de management EFQM et de la norme de standardisation ISO. A ces différents systèmes correspondent des versions adaptées pour les écoles qui ne sont pas proposées par le responsable de départ, mais par des sociétés de conseil et des associations. Ses versions sont reconnues si elles remplissent les conditions générales du label, pas si elles reflètent bien les conditions spécifiques à l'enseignement. Ces labels attestent que la gestion de la qualité de l'établissement correspond aux règles et aux exigences du modèle de gestion de la qualité. Cela signifie qu'il existe désormais des méthodes institutionnalisées censées garantir la qualité des produits et des services – ou, dans le cas du modèle EFQM – de l'ensemble de l'organisation. Le label ne dit rien sur la qualité même de ces méthodes (les qualités dites primaires).

L'avantage de ces labels réside dans leur flexibilité. Ils peuvent être adaptés aux besoins de l'entreprise c'est-à-dire de l'établissement scolaire. Par contre, il faut s'occuper de leur transposition dans l'enseignement; des notions telles que « clients », « marché », « satisfaction de la clientèle », etc., doivent être traduites dans le contexte d'une scolarité et adaptées en conséquence. Cette flexibilité élevée peut aussi permettre l'acquisition du label uniquement pour certains aspects de l'établissement, p. ex. uniquement pour la certification des services administratifs, en laissant de côté la performance pédagogique.

La deuxième catégorie de labels se rapporte explicitement aux écoles (FQS, Q2E, QSC, 2Q). Cela ressort, d'une part, dans les processus prescrits (notamment le feed-back sur le cours); mais aussi, d'autre part, dans des exigences concrètes en termes de qualité qui touchent des aspects typiquement scolaires (instrument de base dans le Q2E, domaines dans le QSC, catalogue d'options dans le 2Q). Ainsi, ces labels se distinguent par leur propre conception de la qualité des écoles, même s'ils obéissent à des critères communément acceptés.

Au départ, certains labels s'adressaient, de par leur histoire, uniquement à des types d'école bien particuliers (Q2E pour le degré secondaire II, QSC pour les écoles privées) et n'ont été utilisés que dans un deuxième temps pour les autres degrés d'enseignement.

En Suisse, les exigences en termes de qualité sont à vrai dire essentiellement dictées par l'Etat; et ce sous la forme de programmes d'enseignement et d'ordonnances (pour l'admission, le passage, la promotion, les examens, les diplômes, la qualification du personnel enseignant, etc.). Ces exigences doivent être remplies par les écoles, indépendamment de tout label. Concernant la gestion de la qualité de leurs écoles, la plupart des cantons formulent aussi des conditions et des exigences indépendamment de systèmes spécifiques de gestion de la qualité.

### 2.2 Degré de détail et niveau des exigences

Certains labels ne prescrivent que des catégories d'ordre général qui doivent ensuite être détaillées par les écoles elles-mêmes (p. ex. ISO et 2Q). D'autres sont plus étendus. L'EFQM tient compte de l'organisation dans son ensemble et donne des indications précises pour les nouveaux domaines, comment la qualité doit être évaluée en interne et comment la considérer en externe. Or, même un modèle aussi étendu doit encore être adapté au fonctionnement d'une école. Concernant le Q2E et le QSC, les critères sont bien formulés pour l'école considérée en particulier, avec un degré de détails élevé (72 critères pour Q2E, 168 pour QSC).

Certains labels tiennent compte de degrés différents de l'évolution de la qualité. Dans le cadre de l'EFQM, une organisation commence avec l'« Engagement à l'excellence », peut ensuite atteindre le niveau 2 « Reconnaissance de l'excellence » pour participer ensuite au concours « ESPRIX » qui a pour objectif de promouvoir la compétitivité.

Le Q2E tient compte de quatre niveaux dans le cadre des évaluations externes; il faut atteindre le 3<sup>e</sup> niveau pour obtenir la certification; le 4<sup>e</sup> niveau récompense l'excellence. Ces deux labels entendent distinguer les meilleures parmi les écoles; leurs critères ne doivent donc pas être atteignables par tous. A l'inverse, les labels ISO, FQS, QSC, 2Q formulent des normes minimales réalisables par la majorité des écoles.

### 2.3 Méthodes de contrôle et développement

Toutes les méthodes visant l'acquisition d'un label comportent les quatre étapes suivantes:

1. précision des critères de qualité et procédure pour l'école considérée;
2. mise en œuvre interne, contrôle de la méthode ainsi que de la qualité des services et / ou de l'ensemble de l'organisation;
3. contrôle externe / certification;
4. évolution jusqu'au prochain contrôle.

Au cours de la *première étape*, il faut veiller au respect des prescriptions relevant du système. P. ex. pour ISO, le mode de description des méthodes («Processus») est prédéfini; pour l'EFQM et le QSC, il faut décrire des critères donnés. Pour le Q2E et le FQS, il faut élaborer un guide de la qualité (pour le Q2E à l'aide d'un outil de base comportant près de 200 critères); pour le 2Q, un catalogue dit d'options dans lequel les enseignants sélectionnent chaque année des priorités.

La *deuxième étape* porte sur l'introduction de procédures d'assurance qualité et de contrôle interne. Selon le système considéré, il s'agit d'évaluations internes (EFQM, Q2E, FQS, QSC), d'audits internes réalisés par des auditeurs formés en interne (EFQM, ISO), de feed-backs systématiques formulés par les apprenants et les enseignants sur l'évolution professionnelle (Q2E, FQS) ou d'entretiens de convention des objectifs et de vérification avec le supérieur (2Q).

Lors du contrôle externe – la *troisième étape* –, il y a d'une part une évaluation externe qui porte sur l'état de la gestion de la qualité (p. ex. évaluation Q2E, FQS) et le décrit dans un rapport à l'intention de l'école et des autorités. D'autre part, il existe des labels qui accordent un certificat sur la base d'un contrôle externe effectué par des auditeurs accrédités, attestant ainsi du respect des règles et des exigences formulées par le label ou le modèle (ISO, EFQM, QSC, Q2E).

Dans le cas du Q2E, cette troisième étape comporte deux phases: d'abord, l'évaluation externe – formative –; puis, après quelques mois, le contrôle – sommatif – de l'évolution lors d'un audit de certification, pour autant que la certification soit visée. Le contrôle externe débouche, d'une part, sur une confirmation du niveau atteint et, d'autre part, sur des recommandations pour la suite de l'évolution. Le rapport et les recommandations sont la plupart du temps discutés lors d'un entretien sur la convention des prestations mené avec l'organe responsable de l'école, c'est-à-dire généralement les autorités cantonales.

L'une des spécialités du Q2E et de plusieurs directives cantonales réside dans le fait de procéder à une évaluation complémentaire de la gestion de la qualité en se concentrant sur un aspect concret de la qualité même de l'école (il s'agit de la qualité dite primaire, comme l'intégration de plusieurs langues maternelles, l'utilisation des outils ICT, etc.). Cette évaluation complémentaire peut relever d'une décision individuelle de l'établissement ou d'une injonction du canton.

Vient ensuite la *quatrième étape*, la mise en œuvre des améliorations nécessaires et la sauvegarde des procédures existantes (processus d'amélioration continue).

Selon le label considéré, le traitement des recommandations ressortant du rapport d'évaluation sera contrôlé lors de l'évaluation externe ou du renouvellement de la certification.

## 2.4 Importance de la qualité et des résultats de l'apprentissage

Le concept qualité des établissements de formation devrait former le cadre de référence pour la préservation et l'optimisation de la qualité quotidienne de l'école et de l'enseignement. Il devrait contribuer à l'optimisation de l'enseignement et de l'apprentissage ainsi qu'à celle des cours et non uniquement à l'amélioration de la direction de l'école.

En conséquence, un grand nombre de prescriptions cantonales portant sur la qualité exigent également le contrôle des aspects liés aux cours. Pour l'école, il est donc extrêmement intéressant de savoir comment ces qualités peuvent être illustrées par un label et rendues obligatoires, et dans quelle mesure l'accent repose sur le cours, c'est-à-dire sur l'enseignement et l'apprentissage. Mis à part les résultats réalisés par les étudiants dans le cadre des examens finaux passés à l'extérieur, les aspects de la qualité au niveau didactique et pédagogique ne sont pas évidents à saisir. De surcroît, ces résultats dépendent énormément des conditions de départ des apprenants (p. ex. degré d'hétérogénéité des apprenants) ainsi que de divers autres facteurs.

Ceci peut inciter à ne pas du tout tenir compte de l'enseignement dans la gestion de la qualité. Cela est plus facilement réalisable pour les labels non spécifiques que pour ceux spécifiques à l'enseignement.

Néanmoins, même pour la deuxième catégorie, il n'est pas exclu de s'en remettre aux caractéristiques secondaires, p. ex. les diplômes obtenus par les enseignants et la satisfaction des apprenants.

Dans le cas du QZE, du FQS ainsi que de nombreuses prescriptions cantonales, un tel écart est moins facilement possible, car lorsqu'il y a une demande systématique de feed-back toute l'attention est portée sur le cours qui vient d'être dispensé.

### 3. Tableau synoptique

Le tableau suivant reprend les explications ci-dessus sous une forme abrégée et simplifiée, c'est-à-dire sans tenir compte des détails. Il permet d'identifier en un coup d'œil les points communs et les différences entre les nombreux labels. Pour de plus amples informations, consultez les descriptions des quelques labels présentés dans la seconde partie de ce document.

		EFQM	FQS	ISO	QSC	Q2E	2Q	eduQua
Genre	Général (G) Scolaire (S)	G	S	G	S	S	S	G/S
Degré de détail	Faible (F) Elevé (E)	E	F	F	E	E	F	E
Exigences	Essentielles (Es.) Distinction (D)	D	Es.	Es.	Es.	D	Es.	Es.
Niveaux	Un (1) Plusieurs (2, 3, ...)	3	1	1	1	4	1	1
Procédure interne	Audits (A) Auto-évaluation (Auto) Feed-back (FB) Convention d'objectifs (CO)	Auto	Auto, FB	A	Auto	Auto, FB	CO	Auto, A
Contrôle externe	Audit de certification (AC) Evaluation (Ev.)	Ev.	Ev.	AC	AC	Ev., AC	AC	AC
Accent sur le cours	Possible (P) Obligatoire (O)	P	O	P	O	O	O	P

#### Légende

*Genre* Les labels spécifiques aux écoles sont désignés par S, les autres par G.

*Degré de détail* Il s'agit de distinguer ici le degré de détails des prescriptions du label en matière d'assurance qualité.

*Exigences* On désigne par Es. les labels qui formulent des exigences minimales pour une assurance qualité sensée; par D ceux qui entendent également promouvoir une gestion de la qualité particulièrement bonne et ne peuvent être obtenus que par des efforts en conséquence.

*Niveaux* La plupart des labels ont un seul niveau qui est atteint ou pas; deux d'entre eux en ont plusieurs qui peuvent être atteints progressivement, le plus élevé attestant de l'excellence et ne distinguant que quelques écoles.

*Procédure interne* Les évaluations internes sont planifiées et réalisées par l'école elle-même. Elles permettent la reconnaissance des forces et des faiblesses dans le domaine institutionnel (organisation, climat...). Les évaluations des individus (p. ex. d'enseignants) ne relèvent pas de cette notion.

*Contrôle externe* Ev. signifie que l'évaluation de l'assurance qualité a été consignée dans un rapport, sans attestation officielle. Par AC, sont désignés les labels permettant une certification reconnue.

*Accent sur le cours* Si le label requiert obligatoirement que l'accent soit mis sur l'enseignement ou son évolution, il est désigné par O; les autres labels permettant de mettre l'accent sur le cours, mais sans obligation, sont désignés par P.



## II. Sélection de quelques labels de qualité

### FQS – Système d'évaluation formative de la qualité

#### Remarque préliminaire

Les derniers documents et publications sur le FQS remontent aux années 2003/2004. Le système n'est plus mentionné sur le site web actuel du propriétaire du label (le bureau pédagogique de l'association faîtière suisse des enseignants et enseignants (LCH) et des associations de professeurs de Bâle Campagne; il s'agit du pendant alémanique de la Société pédagogique romande). Il semble que ce label ne soit plus exploité activement par son propriétaire, même s'il sert toujours de cadre de référence et de cadre d'orientation dans plusieurs écoles en Suisse et en Autriche.

Critères	FQS
Label	Le label FQS® est protégé et peut être retiré par son propriétaire (LCH) en cas d'utilisation inappropriée.  La plupart des documents relatifs à ce système sont publiés.
Propriétaire du label	«Pädagogische Arbeitsstelle des Dachverbandes Schweizer Lehrerinnen und Lehrer (PA LCH); Lehrerinnen- und Lehrerverein Baselland LVB» (bureau pédagogique de l'association faîtière suisse des enseignants et enseignants (PA LCH) et de l'association de professeurs de Bâle Campagne», soit le pendant alémanique de la Société pédagogique romande.
Historique	Le FQS a été élaboré en 1993 et présenté pour la première fois en 1994 par la PA LCH («Schweizerische Lehrerinnen- und Lehrerzeitung SLZ» [journal des enseignants suisses] 3/1994). Il repose sur les lignes directrices des enseignants formulées par la LCH. Les efforts qui portent sur l'introduction dans certains cantons (comme le canton de Schwyz) de modes d'évaluation des enseignants ayant un impact sur le salaire sont expressément utilisés comme l'occasion d'offrir une alternative constructive avec le FQS.  Dans le canton de Bâle Campagne, cinq écoles (essentiellement du degré primaire) ont commencé en 1995 à mettre en place le FSQ. En 1996, un projet FQS a été lancé à Graz pour les degrés secondaires I et II. Depuis, des écoles professionnelles de différents domaines ainsi que des écoles d'orientation professionnelle ont introduit le FQS. En 2002, la PA LCH déclarait plus de 100 écoles certifiées FQS.
Philosophie / valeur ajoutée	Dans le FQS, la qualité est considérée comme une attitude et des efforts louables. L'évolution de la qualité repose sur un consensus entre les participants. Ainsi, la qualité s'entend certes comme un résultat, mais surtout comme la qualité des différents processus.  Le FQS met en avant l'autoévaluation, et ce aussi bien au niveau des individus (enseignants) que de l'institution (école). Il incombe à chaque école de contrôler les critères de qualité prescrits et ceux définis par l'établissement lui-même et d'optimiser son propre fonctionnement.  De l'extérieur, la vérification porte uniquement sur le fait de savoir si l'école effectue réellement ce contrôle et si elle respecte de ce fait les principales normes en matière de processus. En fait partie le recours à des évaluations externes ainsi que le fait de rendre des comptes aux instances de surveillance externes.

<b>Participation</b>	<p>Le collège d'enseignants, éventuellement conjointement avec l'inspection des établissements scolaires, décide des objectifs et des règles applicables pour l'évaluation de la qualité de l'établissement. Un contrat est alors signé. La direction opérationnelle du fonctionnement du FQS incombe à la direction de l'école. Celle-ci peut, du moins au départ, être assumée par un groupe de pilotage un peu plus large.</p> <p>Le personnel de l'école est organisé en groupes de qualité. Ces groupes de qualité veillent à ce que les processus convenus soient respectés. Les groupes de projet mandatés expressément par l'école effectuent des recherches sur la qualité de l'école. Les impulsions conjointes de tous les groupes de qualité (conventions FQS) sont utiles pour la formation, le contracting, l'échange d'expériences, la méta-évaluation et l'élaboration de rapports généraux à l'intention du public.</p>
<b>Buts et objectifs</b>	<p>Le but principal réside dans le développement d'une qualité dont l'école répond elle-même:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• le FQS fournit d'importantes connaissances en matière de pilotage: pour le développement personnel des enseignants et des dirigeants, pour que la direction de l'école puisse assumer ses fonctions et pour l'évolution de l'école dans son ensemble;</li> <li>• le FQS met en évidence les points forts et s'efforce d'éviter les problèmes ou de les résoudre rapidement et durablement;</li> <li>• le FQS repose sur la mise en place d'une culture du feed-back transparente et constructive. Cela permet d'améliorer la satisfaction au travail, l'ouverture face aux nouveautés et la puissance de travail tout en favorisant l'évolution professionnelle et la collaboration.</li> </ul> <p>Le FQS donne confiance dans l'école. L'inspection scolaire a la garantie d'une évaluation sérieuse conforme aux normes reconnues.</p>
<b>Secteurs concernés</b>	<p>Le FQS traite pareillement des niveaux individuels et institutionnels. Ces deux niveaux sont subordonnés à des éléments appropriés du système (cf. ci-après). Le terme de «système» désigne dans le FQS la vision systémique. Il s'agit aussi bien des compétences des enseignants que des qualités de l'ensemble de l'école et du contexte dans lequel se déroule l'inspection de l'école. L'approche est donc globale.</p>

<b>Eléments</b>	<p>Le FQS comprend cinq champs d'action:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• définition de critères de qualité (prétentions, lignes directrices) ou de questions pour orienter les recherches;</li> <li>• feed-back individuel: feed-back à 360° (apprenants, parents, parties prenantes, collègues, direction, spécialistes externes); commentaire critique au sein des groupes de qualité;</li> <li>• analyse de la qualité de l'école: thèmes prioritaires trop importants; sondages périodiques, y compris à large spectre; validation communicative;</li> <li>• méta-évaluation: évaluation régulière et périodique, interne et externe de l'évaluation afin de déterminer son importance, sa validité et sa rentabilité (normes CH);</li> <li>• mise en œuvre et compte-rendu: tirer des conséquences, évaluation a posteriori.</li> </ul> <p>L'organisation du FQS repose sur quatre éléments structurels:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• groupe de pilotage,</li> <li>• groupes de qualité / groupes de feed-back,</li> <li>• groupes de projet / groupes de recherche,</li> <li>• conférence FQS.</li> </ul>
<b>Procédure</b>	<p>Concernant l'évolution de la qualité personnelle et portant sur l'enseignement, le FQS utilise plusieurs formes de feed-backs individuels. Les recherches concernant la qualité de l'école reposent sur des sondages, l'analyse de documents, des observations et des auditions d'experts.</p> <p>Aucun renseignement n'est disponible sur la procédure de certification.</p>
<b>Certification, suivi et renouvellement</b>	<p>Par rapport à une certification, le FQS a une attitude ambivalente. D'une part, il reconnaît que les écoles souhaitent documenter leurs prestations également à l'intention du public. D'autre part, les missions de l'inspection scolaire ne doivent pas être déléguées à un bureau de certification externe. La certification ne s'en trouve donc pas encouragée activement.</p> <p>Le certificat FQS est attribué par la PA LCH si une école peut prouver qu'elle a œuvré dans tous les champs d'action. Le certificat est attribué pour une durée de 5 ans. Le bureau pédagogique de la LCH explique que les certifications initiales sont régulièrement contrôlées pour être renouvelées.</p>
<b>Accompagnement, conseil externe</b>	<p>Depuis 1994 et la phase de mise en place, la PA LCH a proposé son aide en matière d'introduction de cette approche, de modération de processus contractuels, de formations, d'accompagnement de processus des organes de pilotage, de méta-évaluation externe, voire de certification.</p>
<b>Coûts</b>	<p>La charge de travail s'élève en moyenne par enseignant à une demi-heure par semaine de cours (soit 20 heures environ par an).</p> <p>Pour les responsables du fonctionnement de l'école (direction de l'école, groupe de pilotage, responsable de la qualité), il faut en rajouter au moins autant (20 - 40 heures). Pour les écoles d'une certaine taille, il est recommandé de confier le FQS à un responsable de la qualité, qui devra y consacrer 20 à 40 % de son temps. Enfin, les coûts effectifs dépendent aussi de la situation particulière de chaque école.</p> <p>La licence est gratuite. Génère par contre des coûts (outre le temps de travail nécessaire) l'assistance apportée par des organismes externes.</p>

<b>Label obligatoire ou facultatif</b>	Jusqu'à présent, le FQS n'a jamais été déclaré comme obligatoire.
<b>Développement en continu du label</b>	<p>Les écoles travaillant avec le FQS contribuent largement à l'enrichissement et l'optimisation permanents du système par leurs retours, leurs adaptations créatives ainsi que leurs propres idées de développement. En outre, jusqu'en 2003, cinq projets de recherche ont analysé d'un œil extérieur critique les différents aspects de la pertinence du FQS. Les méta-évaluations / certifications externes commandées par les écoles permettent également de faire de nombreux constats.</p> <p>L'ensemble de ces résultats sont publiés dans la presse spécialisée et présentés lors de congrès scientifiques. Leur plausibilité est ainsi contrôlée sévèrement par la profession.</p>
<b>Nombre d'établissements certifiés</b>	<p>En 2002, la PA LCH déclarait plus de 100 écoles certifiées FQS. Les dernières publications en date de 2003 n'indiquent aucun autre chiffre.</p> <p>Dernières certifications documentées aux alentours de 2005 (GIB BE BMS, Ecole d'infirmière X, écoles d'orientation professionnelle Zurich et Kloten)</p> <p>Cf. Vreni Frei Blatter, Documentation d'une auto-évaluation selon le FQS, dans: «Pflegerwissenschaften 1-2002»</p>
<b>Coordonnées</b>	<p>Adresses:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lehrerinnen- und Lehrerverein Baselland LVB (Association de professeurs de Bâle campagne) Centre LVB Schulgasse 5, 4455 Zunzgen Tél. 061 973 97 07, Fax 061 973 97 08 Courriel : <a href="mailto:info@lvb.ch">info@lvb.ch</a></li> <li>• Bureau pédagogique de la LCH Jürg Brühlmann Bahnhofstrasse 31, 8280 Kreuzlingen Tél. 071 671 25 91 Courriel : <a href="mailto:j.bruehlmann@lch.ch">j.bruehlmann@lch.ch</a></li> </ul>

## Q2E La qualité par l'évaluation et le développement

Critères	Q2E
<b>Label</b>	Le Q2E est un label protégé qui comporte de nouvelles normes de qualité dans les trois domaines que sont «la conduite», «le développement individuel de la qualité» et «le développement institutionnel». (cf. Grille d'évaluation Q2E 2010)
<b>Propriétaire du label</b>	Norbert Landwehr / Peter Steiner Fachhochschule Nordwestschweiz Pädagogische Hochschule Institut Forschung und Entwicklung / Zentrum Bildungsorganisation und Schulqualität (PHFHNW)
<b>Historique</b>	Cette approche a été développée et testée entre 1996 et 2002 conjointement avec 16 écoles suisses du degré secondaire II (écoles professionnelles et gymnases) et avait comme objectif d'intégrer dans la stratégie en matière de qualité les particularités caractéristiques de l'école et de l'enseignement. L'idée conductrice reposait sur l'hypothèse selon laquelle les processus de formation divergent des processus de production techniques en des points importants.
<b>Philosophie / valeur ajoutée</b>	L'appellation signifie que la qualité de l'école peut être améliorée progressivement en un jeu d'interactions entre évaluation et développement – l'optimisation progressive est donc considérée comme le principal critère de qualité. Le modèle Q2E reprend ainsi le concept du « Total Quality Management (TQM) ». La caractéristique du Q2E réside dans la conviction que la qualité de l'école et de l'enseignement ne peut être renforcée et préservée que si l'établissement et son personnel évoluent aussi progressivement. Ainsi, la mise en œuvre d'une gestion de la qualité selon le Q2E implique la volonté de l'institution et de son personnel de se remettre en cause et d'apprendre en permanence. L'évaluation constitue alors un instrument central pour l'apprentissage individuel et institutionnel. Le cadre de référence du Q2E décrit les qualités caractérisant les bonnes écoles et les classes en quatre domaines: 1. qualités de l'input, 2. qualités des processus de l'école, 3. qualités des processus de l'enseignement, 4. qualités de l'output / des résultats.
<b>Participation</b>	Le Q2E attend de l'école qu'elle développe elle-même son propre cadre de fonctionnement qualitatif en s'inspirant du cadre d'orientation universel du Q2E. Dans ce processus de normalisation participative, l'école est censée définir elle-même les critères de qualité qu'elle estime importants et utiles pour se démarquer de la concurrence et sur lesquels elle souhaite donc s'appuyer (lignes directrices en matière de qualité).

<b>Buts et objectifs</b>	<p>Le Q2E distingue deux fonctions maîtresses de la gestion de la qualité qui ont un lien direct et indirect avec la garantie de la qualité: la fonction de développement/d'évolution (Evolution) et la fonction de rendre des comptes (Evaluation).</p> <p>Dans le modèle du Q2E, ces deux fonctions principales sont considérées comme des objectifs d'égale importance, sachant qu'elles entretiennent entre elles une certaine rivalité. Au fil des ans, les efforts se sont sciemment portés sur la recherche de solutions pratiques visant une approche constructive de cette contradiction.</p>
<b>Secteurs concernés</b>	<p>Le Q2E traite le niveau individuel (qualité de l'action personnelle) et le niveau institutionnel (qualité de l'organisation structurelle et de l'organisation opérationnelle) sur le même plan (cf. la matrice de fonctions en 4 champs). L'approche est donc globale.</p>
<b>Eléments</b>	<p>Le modèle d'action du Q2E désigne 6 champs / éléments qui doivent être mis en place progressivement et ancrés au niveau de l'établissement:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- critères de qualité («lignes directrices en matière de qualité»),</li> <li>- feed-back individuel et développement qualité de l'enseignant,</li> <li>- auto-évaluation et développement qualité de l'école,</li> <li>- conduite des processus de qualité,</li> <li>- évaluation externe de l'école,</li> <li>- certification (non obligatoire).</li> </ul>
<b>Procédure</b>	<p>Lors de la détermination et de la mise en œuvre des différents éléments du Q2E, différents processus sont appliqués: sondages, analyses de documents, observations, tests.</p> <p>Pour l'obtention de la certification Q2E, la gestion de la qualité telle que pratiquée par l'établissement est soumise à un contrôle réalisé par un organisme de certification accrédité indépendant. La certification se fonde sur le rapport concernant cette évaluation externe de l'école: ce rapport doit confirmer que l'école a atteint la grande majorité des normes prescrites en matière de gestion de la qualité selon le Q2E et, qu'en conséquence, il ne reste que quelques mesures complémentaires à mettre en pratique pour remplir les critères de gestion de la qualité. Outre ce rapport d'évaluation Q2E, la certification tient compte aussi d'une analyse et d'une évaluation du manuel de la qualité et d'un audit des personnes en charge de la qualité.</p>
<b>Certification, suivi et renouvellement</b>	<p>Le certificat est attribué pour une durée de 6 ans; après 3 ans, il faut procéder à un renouvellement simple et après 6 ans à une nouvelle certification.</p> <p>A l'heure actuelle, la Société Générale de Surveillance SGS et la société SWISS TS assument la tâche de certification.</p>
<b>Accompagnement, conseil externe</b>	<p>Pendant la phase de développement, à savoir de 1996 à 2002, un conseiller avait été désigné pour chacune des écoles participantes. Aujourd'hui, le recours à un conseil est l'affaire de l'école et de son responsable.</p>
<b>Coûts</b>	<p>Les coûts entraînés par la détermination et l'implémentation des éléments Q2E ne sont pas réellement connus. Le Q2E estime la phase de mise en place à 3-4 ans au cours de laquelle sont essentiellement générés des frais liés à l'allègement du travail des responsables de la qualité (direction de la qualité, groupe de pilotage). Une certification coûte 6000 CHF par école (coût en 2009).</p>

<b>Label obligatoire ou facultatif</b>	Cf. sous « Nombre d'établissements certifiés »
<b>Développement en continu du label</b>	<p>L'approche est régulièrement vérifiée par le responsable du label, lequel tient compte alors des retours formulés par les écoles participantes. En 2010, la grille d'évaluation a été entièrement remaniée.</p> <p>L'organisme mandaté pour la certification doit être accrédité en Q2E par la HEP de la FHNW et n'avoir aucun lien avec l'école.</p>
<b>Nombre d'établissements certifiés</b>	<p>Le Q2E est un label obligatoire pour les écoles professionnelles du canton de Bâle-Ville. Plusieurs autres cantons (Argovie, Zurich) s'inspirent également du Q2E pour définir les exigences en matière de gestion de la qualité qu'ils imposent à leurs écoles, plus particulièrement à certains types d'école. A l'origine limité au degré secondaire II, le Q2E est aujourd'hui détenu par un grand nombre d'écoles obligatoires. Certains länder allemands ont également repris cette approche, soit dans son intégralité, soit en partie. Au milieu de l'année 2010, la certification avait été obtenue par 19 écoles: 16 écoles professionnelles, deux écoles obligatoires et un gymnase.</p>
<b>Coordonnées</b>	<p>Norbert Landwehr / Peter Steiner          Fachhochschule Nordwestschweiz Pädagogische Hochschule          Institut Forschung und Entwicklung / Zentrum Bildungsorganisation und Schulqualität (PHFHNW)          Igelweid 22, 5000 Aarau          tél. 062 832 02 66  <a href="http://www.q2e.ch">www.q2e.ch</a></p>

## QSC Quality School Certificate

Critères	QSC
<b>Label</b>	<p>QSC est un label protégé. Il fait partie des systèmes qualité du Système d'Accréditation Suisse (SAS) qui le reconnaît comme valide.</p> <p>QSC est l'acronyme de <b>Quality School Certificate</b>, en français Certificat suisse de qualité pour les écoles d'enseignement général et professionnel. Il s'agit d'un référentiel élaboré spécifiquement en vue de la mise en place dans les écoles d'un système de « gestion qualité ».</p> <p>Le référentiel QSC est destiné à toutes les écoles d'enseignement général et professionnel qui souhaitent entrer dans une démarche de qualité et d'autoévaluation. En tant qu'outil, il a pour objectif de garantir un haut niveau de certification pour les écoles auditées.</p>
<b>Propriétaire du label</b>	NN
<b>Historique</b>	<p>La décision de la Fédération suisse des écoles privées (FSEP) de 2004 d'exiger une certification de ses membres jusqu'à fin 2007 est un des facteurs qui a déclenché le développement du référentiel QSC, lequel vient fort à propos combler une lacune en complément du référentiel eduQua, qui n'est applicable que pour la formation continue d'adultes.</p> <p>Le certificat a été créé par une équipe d'enseignants et de chercheurs après trois ans 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.</p> <p>Le référentiel a été amélioré et adapté en fonction des expériences réalisées par des écoles pilotes, qui ont pu confirmer la faisabilité de sa mise en place par leurs propres moyens.</p> <p>QSC se présente comme le premier système référentiel de qualité pour la certification des institutions scolaires d'enseignement général et professionnel, obligatoire et postobligatoire.</p>
<b>Philosophie / valeur ajoutée</b>	<p>QSC oblige un regard global sur l'institution, son organisation et ses processus de fonctionnement. L'éthique scolaire et le management sont deux domaines particulièrement mis en avant.</p> <p>Toutefois, c'est la démarche en profondeur que l'école engage à cette occasion qui fait la vraie valeur de ce label - comme de toute autre certification de ce type, d'ailleurs.</p>
<b>Participation</b>	<p>QSC attend des écoles qu'elles développent leur propre démarche qualité, basée sur les valeurs communes partagées/acceptées au sein de l'organisation.</p> <p>Il est également primordial que les processus engagés permettent et favorisent l'atteinte des objectifs tant décidés qu'assignés et que l'institution puisse rendre compte de ses résultats avec toutes les explications utiles et nécessaires (contextes – inputs disponibles/attendus – processus mis en place).</p>



<p><b>Buts et objectifs</b></p>	<p>Le référentiel, en tant qu'outil, a pour objectif de garantir un haut niveau de certification pour les écoles auditées; ce au travers de 3 objectifs principaux:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• un équilibre respecté entre tous les domaines qui font la qualité d'une école;</li> <li>• un certificat qui n'enferme pas l'école dans un fonctionnement unique, mais qui accepte la diversité des pratiques et dispositifs;</li> <li>• une procédure exigeante, clairement lisible, fortement guidée, et dotée d'outils d'auto évaluation tout au long de la démarche.</li> </ul> <p>Toutes les exigences atteintes doivent pouvoir être démontrées et prouvées, le cas échéant, par des documents engageant la responsabilité de l'école.</p>
<p><b>Eléments</b></p>	<p>Arborescence du dispositif:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cinq domaines</li> <li>• Chaque domaine est divisé en chapitres (entre 4 et 8)</li> <li>• Chaque chapitre présente entre 3 et 8 paragraphes, devant chacun répondre à plusieurs critères (168 exigences au total)</li> </ul> <p>Cinq domaines:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bâtiment, vie quotidienne, aménagements</li> <li>2. Ethique scolaire</li> <li>3. Encadrement, enseignement, compétences du corps enseignant</li> <li>4. Accueil et orientation des élèves</li> <li>5. Management et stratégies globales</li> </ol> <p>Cinq critères:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <u>Pertinence</u>: les prestations, les modes d'organisation et les structures s'inscrivent dans l'esprit et la logique de la mission de l'école.</li> <li>2. <u>Conformité</u>: les prestations, les modes d'organisation et les structures répondent aux exigences législatives et réglementaires en vigueur.</li> <li>3. <u>Lisibilité</u>: les prestations, les modes d'organisation et les structures sont clairement repérables et identifiables par les usagers et tous les partenaires de l'établissement scolaire.</li> <li>4. <u>Satisfaction</u>: les prestations, les modes d'organisation et les structures correspondent aux attentes des usagers de l'établissement.</li> <li>5. <u>Adaptabilité</u>: les prestations, les modes d'organisation et les structures sont susceptibles d'évoluer en fonction de contraintes nouvelles.</li> </ol> <p>Quatre Normes pour le QSC</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identification: documents démontrant l'existence de ce qui est demandé</li> <li>• Effectivité de l'existence de ce qui est demandé</li> <li>• Cohérence avec la mission de l'établissement</li> <li>• Temporalité: mise en œuvre dans un temps adéquat et raisonnable</li> </ul>

<b>Conseils et Procédure</b>	<p>La mise en place des exigences du référentiel QSC peut parfaitement être réalisée en interne, sans recours à un consultant, pour autant que le projet soit bien organisé et conduit.</p> <p>Voici les recommandations que peuvent donner les pionniers de la certification QSC pour le déroulement du projet:</p> <p><u>Lancement</u></p> <p>Présenter le projet en interne</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Désigner des responsables par domaine (individuels ou collégiaux)</li><li>• Commencer par un état des lieux: 3 colonnes «exigences du référentiel» / «existant» / «à faire»</li><li>• Impliquer les intéressés pour répartir le travail (œuvre commune)</li><li>• Choisir un organisme certificateur</li></ul> <p><u>Formalisation</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Traduction de l'état des lieux en plan de travail</li><li>• Formalisation (si nécessaire) ou mise en place selon les modèles choisis</li><li>• Supervision / soutien par un responsable/coordonateur interne</li><li>• Consignation de toute difficulté d'interprétation / proposition de modification</li><li>• Traitement des questions d'interprétation / doutes avec le certificateur (si nécessaire)</li></ul> <p><u>Finalisation du système (à 80% au moins)</u></p> <p><u>Audit phase 1 certification</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Sur site + rapport, interface avec les acteurs du projet</li><li>• Objectif: couverture + interprétation des exigences de la norme</li></ul> <p><u>Formation</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Adaptations selon conclusions de l'audit phase 1</li><li>• Mise en application du système</li></ul> <p><u>Audit phase 2 certification</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Sur site, durée selon taille de l'établissement + complexité de l'offre</li><li>• Objectif: conformité, mise en œuvre et résultats de l'application du système</li></ul> <p>L'expérience a montré que le projet peut parfaitement être conduit en 8 mois environ au total, en prévoyant l'audit de certification phase 1 deux à trois mois avant la certification, ceci afin de profiter au maximum des inputs qui en ressortiront.</p> <p>Déroulement de la procédure:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Constituer le dossier: 1<sup>re</sup> décision de l'auditeur (agréé par SAS): accepté / acceptable sous conditions / refusé</li><li>2. Procéder à l'audit sur place Décision finale de l'auditeur</li></ol> <p>La certification est accordée pour une période de 3 ans, renouvelable.</p>
------------------------------	--

<b>Certification, suivi et renouvellement</b>	<p>Il s'agit de cycles de trois ans:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Certification – audit de suivi 1 – audit de suivi 2</li> <li>• Renouvellement de la certification – audit de suivi 1 – audit de suivi 2</li> <li>• Renouvellement de la certification – audit de suivi 1 – audit de suivi 2</li> <li>• Etc.</li> </ul>
<b>Accompagnement / conseil externe</b>	Cet aspect est réglé et pris en charge par l'école qui décide librement comment elle entend se préparer à la certification.
<b>Coûts</b>	<p>Le coût de la certification, du suivi annuel et des renouvellements varie quelque peu en fonction de la taille de l'école et du nombre de site à visiter.</p> <p>Les montants ci-dessous concernent une école d'environ 750 étudiants, sur deux sites.</p> <p><u>Cycle initial de 3 ans: 15 000 environ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Certification 9000</li> <li>- Suivis annuels, 2 x 3000</li> </ul> <p><u>Cycles suivants de 3 ans: 12 000 environ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Renouvellement 6000</li> <li>- Suivis annuels, 2 x 3000</li> </ul> <p>Afin de couvrir les coûts de développement et de traduction du référentiel, les organismes certificateurs sont chargés d'encaisser des redevances auprès des écoles qu'ils certifient selon le référentiel QSC.</p> <p>Ces redevances sont de 400 CHF pour chaque (re)certification pour le référentiel, auxquels s'ajoutent 200 CHF pour les utilisateurs de la version allemande.</p>
<b>Développement en continu du label</b>	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, ainsi que ProCert en sa qualité d'expert de la certification et de la normalisation
<b>Où trouver QSC</b>	Le référentiel QSC est disponible en téléchargement gratuit sur le site ProCert, page « Publications » <a href="http://www.procert.ch">http://www.procert.ch</a> , ceci grâce à la politique d'ouverture de ses propriétaires qui souhaitent encourager une diffusion et une utilisation aussi larges que possibles du référentiel.

## 2Q Qualité et qualification

### Remarque préliminaire

Le document officiel le plus récent est une présentation ppt de 13 pages datée de novembre 2003 et élaborée par la Frey-Akademie: «2Q in Schulen». Le site web [www.freyakademie.ch](http://www.freyakademie.ch) ne fonctionne plus.

Critères	2Q
<b>Label</b>	Le label « 2Q – Qualité et qualification » est attribué par la Q2-Corporation en fonction des résultats de l'audit. Le système est protégé contre la copie et comprend différents éléments protégés contre les droits d'auteur. Le 2Q ne doit pas être introduit sans l'implication du responsable du système.
<b>Propriétaire du label</b>	Frey Akademie AG, Zurich. La société Frey Akademie AG a été retirée du registre du commerce le 3 mai 2011.
<b>Historique</b>	Le système 2Q a été développé par le Prof. Karl Frey† (ETHZ), à l'origine dans une optique d'évaluation des enseignants et est utilisé depuis 1992.
<b>Philosophie / valeur ajoutée</b>	Le 2Q « Qualité et qualification » est une procédure systématique visant l'amélioration en continu de l'ensemble des activités de l'entreprise. La méthode 2Q améliore la performance de l'entreprise ainsi que le développement personnel et les compétences organisationnelles des collaborateurs et des supérieurs. Il s'agit essentiellement d'une direction du personnel axée sur des objectifs dans le sens d'un <i>management by objectives</i> , et où les objectifs immédiats résident moins dans la productivité que dans le développement des compétences professionnelles des collaborateurs. Il implique aussi bien une hausse des prestations que de la motivation.
<b>Participation</b>	Si le système présuppose que les écoles soient dirigées, il repose néanmoins sur une participation ascendante pour chacun de ses éléments: <ul style="list-style-type: none"> <li>- lors de l'élaboration et de la définition des domaines de développement individuels et institutionnels (catalogue des options);</li> <li>- lors de la détermination des objectifs de développement individuels et personnels (programme de qualification);</li> <li>- lors de l'évaluation de la réalisation des objectifs (entretien de qualification).</li> </ul>
<b>Buts et objectifs</b>	Le 2Q a pour objectif l'amélioration de la performance par la mise en œuvre d'un système de qualité totale (Total Quality Managementsystem). Il est aussi utilisé comme instrument du développement du personnel, de la conduite du personnel et du système de qualification.
<b>Secteurs concernés</b>	Le 2Q concerne chaque collaborateur directement. Il mise sur la qualité et la qualification des individus au sein de l'organisation. Les lignes directrices de l'école ou les objectifs de l'entreprise influent sur le travail lorsqu'il est question d'options de développement et de plans de qualification. Dans le cadre scolaire, le comportement personnel des enseignants pendant les cours et en termes d'enseignement ainsi que leur implication en matière de collaboration avec leurs collègues ou dans le cadre du développement de l'école font l'objet d'options de développement possibles.

<b>Eléments</b>	<p>Le 2Q comprend trois éléments:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• définition conjointe de développements possibles dans l'optique d'une amélioration de la qualité de l'ensemble de l'institution (catalogue d'options définies pour l'école considérée);</li> <li>• projet de développement individuel défini par le collaborateur lui-même ainsi qu'en concertation avec son supérieur (plans visant la qualité);</li> <li>• entretiens de qualification périodiques afin de vérifier la bonne réalisation des objectifs et de définir les objectifs suivants.</li> </ul>
<b>Conseils et procédure</b>	<p>Le 2Q repose essentiellement sur les échanges entre le supérieur et le collaborateur qui permettent de définir des options et de négocier, convenir et vérifier les objectifs personnels.</p> <p>Aucune évaluation systématique de la qualité n'est prévue au niveau de l'ensemble de l'organisation, à moins qu'elle ne procède à la définition d'un plan individuel en matière de qualité. Le catalogue d'options peut aussi être le résultat d'un état des lieux systématique de l'institution dans le sens d'une autoévaluation.</p>
<b>Certification, suivi et renouvellement</b>	<p>Les entreprises qui travaillent correctement avec la méthode 2Q peuvent se faire certifier tous les 2 ans et obtiennent alors le label 2Q.</p> <p>Le développeur de ce système n'avait pas spécialement l'intention de l'élever au rang de label, mais il a dû répondre à la demande des utilisateurs en ce sens.</p> <p>Aucun renseignement n'est disponible sur la procédure de certification.</p>
<b>Accompagnement, conseil externe</b>	<p>(Offre en 2003)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Accompagnement pendant 18 mois</li> <li>• Deux gros paquets d'évaluation: parents, enfants, environnement, enseignants, climat, etc.</li> <li>• 24 options sur 60 pages, à adapter en fonction du profil de l'école</li> <li>• Possibilité d'obtenir une certification</li> </ul>
<b>Coûts</b>	<p>Pour la phase de mise en place, le fournisseur du système part sur un coût de 800 à 1200 CHF par poste à 100%.</p> <p>Aucuns coûts internes, uniquement un autre ordre de priorités, car le travail avec le 2Q relève de l'activité normale, même si c'est sous une forme plus concentrée sur certains éléments.</p> <p>Direction de l'école: entretiens professionnels fixés avec l'enseignant d'une durée de 30 à 60 minutes, 2 à 3 fois par an.</p>
<b>Label obligatoire ou facultatif</b>	<p>Au début des années 1990 dans le canton de Schwyz, les écoles du degré secondaire II étaient obligées d'obtenir le label 2Q. Aucune autre obligation de ce type n'est connue.</p>

<b>Développement en continu du label</b>	<p>(Autodéclaration de la Frey Akademie en 2003)</p> <p>« Le 2Q repose sur des constats scientifiques. Les recherches ont été menées à bien. A l'instar des médicaments ayant reçu l'autorisation requise pour leur commercialisation: on sait qu'ils sont efficaces. Le Prof. Frey a identifié les différents facteurs. P. ex. offrir une certaine latitude décisionnelle (decision latitude) permet de stimuler la motivation et l'implication des individus et réduit le risque de maladies coronariennes. La volonté de participer à la mise en œuvre (implementation intention) augmente les chances de réussite et renforce la confiance en soi (self-efficacy). Il s'ensuit une dissipation des peurs et la diminution du stress. Ou: un meilleur équilibre entre effort et récompense (effort-reward-balance), d'où un environnement plus sain et une plus grande implication professionnelle. Il n'ait plus besoin de vérifier ce fait. Le 2Q se distingue donc de presque toutes les autres procédures. »</p> <p>Dernière méta-étude: J. Limacher, «Die 2Q-Methode...» (La méthode 2Q) dans: «Bildung und Erziehung 49», 1996.</p>
<b>Nombre d'établissements certifiés</b>	<p>En Suisse, la méthode 2Q est essentiellement appliquée dans les foyers, écoles, hôpitaux et autres établissements sociaux.</p> <p>D'après Frey Akademie 2003, près de 120 organisations appliquent le 2Q: écoles obligatoires, écoles spéciales, écoles secondaires, foyers scolaires, homes d'enfants, gymnases, écoles professionnelles, écoles techniques, études coopératives, internats.</p> <p>Derniers rapports empiriques: 2006 Oberstufenzentrum 3665 Wattenwil</p> <p>L'hôpital de Menziken réussissait son 4<sup>e</sup> audit de vérification dès octobre 2006 (introduction du 2Q en 1997).</p>
<b>Coordonnées</b>	Aucunes coordonnées actuelles connues (cf. ci-avant).

## EFQM European Foundation of Quality Management (Fondation européenne pour la gestion de la qualité)

Critères	EFQM
<b>Label</b>	<p>Le modèle EFQM permet d'obtenir quatre niveaux de reconnaissance différents, à savoir quatre labels protégés. Ces labels récompensent des exigences diverses.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Engagement vers l'excellence</li> <li>• Reconnaissance de l'excellence (** = 300 points, *** = 400 points, **** = 500 points)</li> <li>• Swiss Excellence Award (award, prix, titre)</li> <li>• EFQM Excellence Award (gagnant, prix, finaliste)</li> </ul>
<b>Propriétaire du label</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• European Foundation of Quality Management (Fondation européenne pour la gestion de la qualité)</li> <li>• Partenaire de l'EFQM pour la Suisse et le Liechtenstein: SAQ Swiss Association for Quality</li> </ul>
<b>Historique</b>	<p>Le modèle EFQM a été créé il y a une vingtaine d'années par les CEO de quatorze organisations européennes dont trois entreprises suisses: Nestlé SA, Ciba-Geigy AG et Gebrüder Sulzer AG. Elles entendaient développer un modèle de management permettant d'accroître la compétitivité des organisations européennes. La première version de 1992 a été entièrement révisée en 2000, puis 2003, et enfin en 2009. Cette dernière révision caractérise le modèle 2010.</p> <p>Depuis, il existe également des adaptations et des descriptions spécifiques pour l'application du modèle EFQM au sein des écoles<sup>6</sup>.</p>

<sup>6</sup> P. ex. Jan Künzel et.al., «EFQM kompakt. Leitfaden zur Selbstbewertung im Rahmen ganzheitlicher Schulentwicklungsprozesse» (EFQM en bref. Guide d'autoévaluation dans le cadre d'un processus de développement global de l'établissement scolaire), Wolters Kluwer, LinkLucherhand, Cologne 2009

<b>Philosophie / valeurs</b>	<p>Le modèle EFQM est un modèle de gestion complet et global qui repose sur la philosophie de la qualité totale (Total Quality Management – TQM). Pour garantir la réussite d'une organisation, le TQM insiste sur une « bonne conduite de l'établissement » (leadership) visant l'amélioration de la satisfaction des clients et l'accroissement de l'apport au client. Le modèle obéit au principe des parties prenantes (<i>stakeholder view</i>, répondre aux exigences de toutes les parties prenantes d'une organisation) et se concentre sur la réussite durable et pérenne d'une organisation.</p> <p>La philosophie du modèle se reflète dans les huit concepts fondamentaux:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• atteindre des résultats équilibrés,</li> <li>• apporter de la valeur à ses clients,</li> <li>• diriger avec vision, inspiration et intégrité,</li> <li>• manager avec agilité (par processus),</li> <li>• réussir grâce au talent de ses collaborateurs,</li> <li>• favoriser la créativité et l'innovation,</li> <li>• développer des partenariats, des capacités organisationnelles,</li> <li>• contribuer à la création d'un avenir durable.</li> </ul>
<b>Participation</b>	<p>L'établissement doit adapter le modèle à sa propre structure organisationnelle. Dans l'idéal, ceci doit être initié par la direction dans un processus descendant (top down). Au besoin, des personnes extérieures peuvent accompagner le processus.</p>
<b>Objectif / effet es-compté</b>	<p>L'application du modèle EFQM permet de tendre vers un processus d'amélioration continue. L'objectif réside dans la croissance de l'organisation à l'aide de l'approche TQM.</p> <p>En appliquant le modèle EFQM, une organisation est en mesure:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• de procéder à un état des lieux de sa situation (interne et/ou externe) et d'identifier les points forts ainsi que les points à améliorer;</li> <li>• d'identifier les interactions au sein de l'organisation;</li> <li>• de définir une structure de base pour le système de gestion.</li> </ul>
<b>Secteurs concernés</b>	<p>La direction de l'entreprise, c'est-à-dire la direction de l'école, a un rôle central à jouer; elle est responsable d'une démarche systématique et de la libération des ressources nécessaires pour la mise en œuvre du modèle EFQM au sein de l'établissement même. Elles concernent néanmoins directement tous les collaborateurs et tous les secteurs de l'établissement.</p>



Eléments	<p><b>Engagement vers l'excellence (C2E)</b>  <b>Qui:</b> organisations qui ne travaillent que depuis peu avec le modèle EFQM  <i>Programme:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Phase 1: processus d'autoévaluation par le candidat</li> <li>Phase 2: démonstration de la correction d'au moins trois points faibles en 6-9 mois (validation externe dans le cadre d'une visite sur place)</li> </ul> <p><b>Reconnaissance de l'excellence (R4E)</b>  <b>Qui:</b> organisations ayant obtenu plus de 300 points et effectué au moins une autoévaluation au cours des deux dernières années  <i>Programme:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Dossier de candidature: texte ou représentation abrégée sous forme de tableaux (50-75 pages, annexes comprises)</li> <li>Visite du site</li> </ul> <p><b>ESPRIX</b>  <b>Qui:</b> sièges d'entreprises basées en Suisse ou au Liechtenstein et ayant obtenu au moins 350 points  <b>ESPRIX Award:</b> un seul award par catégorie, plus haute distinction suisse récompensant l'excellence entrepreneuriale  <b>Prix ESPRIX:</b> distinction récompensant un niveau général élevé et le rôle de modèle dans l'un des huit concepts fondamentaux de l'excellence  <b>Diplôme ESPRIX:</b> diplôme d'honneur remis aux organisations ayant déjà atteint un niveau supérieur à la moyenne  <i>Programme:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Dossier de candidature (75 pages au maximum)</li> <li>Visite du site</li> </ul>
Procédure	<p>Le modèle EFQM repose sur le principe d'une autoévaluation périodique. Il permet l'identification systématique des points forts et des points faibles d'un établissement et la définition des bases de son évolution.</p> <p>L'établissement est évalué selon l'approche RADAR. La logique RADAR fournit une approche structurée en matière d'évaluation des performances d'une organisation. Elle examine les points suivants:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><i>Procédure:</i> l'approche est-elle fondée et intégrée?</li> <li><i>Mise en œuvre:</i> l'application de l'approche est-elle systématique et touche-t-elle tous les secteurs importants?</li> <li><i>Evaluation et amélioration:</i> les effets sont-ils mesurés et permettent-ils la détermination de mesures ou d'améliorations correspondantes?</li> <li><i>Résultats:</i> Qu'est-ce qui est mesuré? Les objectifs visés ont-ils été atteints?</li> </ul>
Certification, suivi et renouvellement	<p>Le modèle EFQM ne détermine pas de normes, mais donne des méthodes de gestion de la qualité. Les établissements qui appliquent le modèle EFQM peuvent faire reconnaître leur degré de maturité par la EFQM; il ne s'agit néanmoins pas d'une certification.</p>

<b>Conseil / support</b>	<p>Plusieurs organismes proposent leur conseil en matière de modèle EFQM:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompetenzzentrum Qualitätsmanagement der Berner Fachhochschule (Centre de compétences pour la gestion de la qualité de la Haute école spécialisée de Berne)</li> <li>• SAQ Swiss Association for Quality</li> </ul> <p>La EFQM ainsi que d'autres organismes proposent également des formations standardisées:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Business Excellence Assessor / Leaders for Excellence / Journey to Excellence</li> </ul>				
<b>Coûts</b>	<p>Les coûts mentionnés ci-après ne concernent que les frais de candidature. Les coûts non négligeables entraînés pour l'évolution interne de l'établissement ne sont pas compris ici.</p> <p><b>Nombre de collaborateurs</b></p>	<b>C2E</b>	<b>R4E</b>	<b>ESPRIX</b>	<b>EEA European Quality Award</b>
	1-50	6240 / 6500*	13 800 / 14 500*	4500 + visite site	<p>€ 8000 à € 15 000 selon la taille, le domaine d'activité et la complexité de l'établissement, plus visite du site (5 jours) et autres frais</p>
	51-250	6580 / 7000*	18 000 / 19 300*	7500 + visite site	
	251-1000	7130 / 7750*	23 000 / 24 100*	12 000 + visite site	
	Plus de 1000	7875 / 8750*	27 600 / 28 900*	12 000 + visite site	
<b>Label obligatoire ou facultatif</b>	<p>Le label EFQM n'est obligatoire dans aucun canton. La Cohep recommande aux Hautes écoles pédagogiques l'obtention du label EFQM comme modèle de gestion de la qualité.</p>				
<b>Développement en continu du label</b>	<p>Ce modèle est régulièrement revu et actualisé. Les impulsions des membres EFQM sont alors prises en compte.</p>				
<b>Nombre d'établissements certifiés</b>	<p>La EFQM estime que près de 30 000 établissements appliquent son modèle dans le monde. A l'origine, le modèle était essentiellement utilisé dans les établissements d'une certaine taille. Les organisations à but non lucratif ainsi que les organismes sociaux, ceux dédiés à la formation et à la santé publique s'intéressent de plus en plus au EFQM.</p>				

\* Membre SAQ

C2E = engagement vers l'excellence / R4E = reconnaissance de l'excellence

**Visite du site:** le candidat assume les frais des experts ESPRIX (4 à 8 examinateurs selon la taille de l'entreprise, forfait journalier de 200 CHF / personne) ainsi que les frais d'hébergement et de nourriture. Selon la taille de l'entreprise, la visite du site dure entre 2 et 5 jours.

<b>Coordonnées</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• European Foundation of Quality Management 2 Avenue des Olympiades, 1140 Bruxelles, Belgique Tél: +32 2 775 35 11, Fax: +32 2 775 35 35 Courriel : info@efqm.org www.efqm.org</li></ul> <p>Partenaire de l'EFQM pour la Suisse et le Liechtenstein:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• SAQ Swiss Association for Quality Stauffacherstrasse 65/42, CH-3014 Berne Tél. +41 (0)31 330 99 00, Fax +41 (0)31 330 99 10 www.saq.ch</li></ul>
--------------------	---

## eduQua 2012

Critères	eduQua
<b>Label</b>	<p>Le certificat eduQua désigne un bon établissement de formation continue. eduQua est inscrit au registre suisse des marques et a été publié dans la feuille officielle suisse du commerce du 28 novembre 2000.</p> <p>Il a été amélioré et révisé: nouvelle version 2012 à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2013.</p>
<b>Propriétaire du label</b>	<p>eduQua bénéficie d'un large soutien. Les organismes suivants sont partenaires de l'eduQua:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Secrétariat d'Etat à l'économie (seco)</li> <li>• Conférence suisse des offices de la formation professionnelle (CSFP)</li> <li>• Association des offices suisses du travail (AOST)</li> <li>• Fédération suisse pour la formation continue (FSEA)</li> </ul>
<b>Historique</b>	<p>Ce label a été développé dans les années 1990 pour répondre à des mesures du marché du travail concernant notamment la formation continue des chômeurs. Face au nombre croissant de prestataires privés qui réclamaient l'aide de l'Etat, il fallait une méthode appropriée permettant de garantir la qualité de leurs prestations. eduQua a été le premier label suisse dédié aux prestataires de formation continue.</p>
<b>Philosophie / valeurs</b>	<p>Le certificat eduQua est décerné aux institutions de formation continue soucieuses de la qualité de leurs prestations et qui attestent poursuivre trois objectifs principaux:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• améliorer la transparence des descriptions des offres de formation et des services pour les clients;</li> <li>• assurer la qualité des prestations de formation continue sur la base de 22 standards et favoriser leur optimisation;</li> <li>• fournir une base de décision pour les autorités (admission aux appels d'offres pour des cours collectifs et individuels, subventions, etc.).</li> </ul> <p>eduQua répond aux principes de base usuels d'un système de management de la qualité (SMQ):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• approche processus: les processus clés pour la conduite et la mise en œuvre des prestataires de formation continue sont au centre de la réflexion;</li> <li>• orientation clients: les 22 standards eduQua reflètent en premier lieu le point de vue de la clientèle;</li> <li>• andragogie: les principes de formation d'adultes sont pris en compte dans le développement, la réalisation et l'évaluation des offres de formation;</li> <li>• évaluation: le développement systématique de la qualité par l'intermédiaire d'évaluations internes et la certification.</li> </ul>
<b>Participation</b>	<p>L'implication de collaborateurs internes à l'institution dans la préparation et la réalisation de la certification est du ressort de l'institution de formation continue considérée.</p>

<b>Objectif / effet escompté</b>	eduQua donne des avantages concurrentiels aux établissements certifiés, car il améliore leur image de marque par rapport aux clients. En outre, le processus de certification influe favorablement sur la gestion de la qualité. Le certificat est également utile à l'encontre des autorités: de plus en plus de cantons exigent des établissements de formation continue qu'ils aient obtenu le certificat eduQua avant de leur octroyer des fonds publics. La Conférence suisse des directeurs cantonaux de l'instruction publique (CDIP) recommande aux cantons de vérifier désormais la qualité des prestataires de formation selon les mêmes critères dans toute la Suisse et de subordonner l'octroi de subventions publiques à l'obtention d'un certificat de qualité (eduQua).
<b>Secteurs concernés</b>	Avec le label eduQua, c'est l'établissement lui-même qui est certifié. Cela signifie qu'au niveau publicitaire, ce label ne peut pas être mis en relation avec les offres de l'organisme, uniquement avec l'institution elle-même. Chaque institution est une entité de certification. Pour les établissements d'une certaine taille, il peut être recommandé de définir certains services comme entités de certification séparées.
<b>Eléments</b>	<p>eduQua 2012 définit six critères déclinés en 22 standards décisifs pour la qualité d'un établissement:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. l'offre: des offres de formation qui satisfont le besoin général en formation et les besoins particuliers des clients (critère décliné en 5 standards);</li> <li>2. les informations: une présentation transparente des offres de formation continue, de l'institution et de ses lignes directrices (critère décliné en 2 standards);</li> <li>3. la formation: un dispositif qui permet, facilite et favorise le succès de l'apprentissage (critère décliné en 5 standards);</li> <li>4. les formateurs: des formateurs qualifiés, au bénéfice de compétences élevées en méthodologie et didactique ainsi que dans leur spécialisation (critère décliné en 3 standards);</li> <li>5. le système de management de la qualité: les conventions et engagements sont examinés et respectés; un développement en continu de la qualité est respecté (critère décliné en 1 standard);</li> <li>6. la direction: une direction qui garantit des prestations orientées clients, économiques, efficaces et efficaces (critère décliné en 6 standards).</li> </ol> <p>Les critères définissent les exigences minimales qui doivent être remplies pour qu'une institution puisse obtenir le certificat eduQua. Ces standards sont énumérés dans le <u>manuel</u>.</p> <p>Pour obtenir le certificat eduQua, chaque institution doit prouver que ses formateurs remplissent au global certaines qualifications minimales. Chaque formateur devrait posséder un diplôme validant ses connaissances du domaine qu'il enseigne. En outre, il doit disposer des compétences nécessaires à la formation des adultes.</p>

<b>Procédure</b>	Les établissements de formation continue souhaitant obtenir le label eduQua doivent prouver qu'ils remplissent les normes minimales d'eduQua. A cet effet, ils constituent un dossier conformément à certaines directives qu'ils déposent ensuite auprès d'une instance de certification. Cette dernière étudie le dossier et procède à un audit sur place. Si les critères indiqués sont remplis, l'institution obtient alors le label eduQua. Le déroulement exact de la procédure de certification est décrit en détail dans le <u>manuel</u> .
<b>Certification, suivi et renouvellement</b>	La procédure comprend la préparation à la certification au sein de l'institution, un audit sur place, un rapport de certification, des audits intermédiaires annuels et le renouvellement de la certification eduQua tous les trois ans. Répartis dans toutes les régions suisses, des <u>instances de certification</u> vérifient le respect des normes minimales.
<b>Conseil / support</b>	Les informations nécessaires sont dans le manuel qui peut être téléchargé gratuitement. Le <u>secrétariat eduQua</u> répond à toute question en suspens après la lecture du manuel et avant la prise de contact avec une instance de certification. Il peut aussi indiquer des adresses de sociétés de conseil. Les instances de certification fournissent uniquement des renseignements sur la procédure de certification.
<b>Coûts</b>	Le coût d'une certification eduQua s'élève à 3'950 CHF au maximum (hors TVA, tarif en 2011) pour un nombre de périodes participants inférieur à 25000; au-delà, le coût de la certification est réglé dans le cadre d'un accord entre les parties (des exemples existent qui vont de 4'500 à 6'100 CHF). Ce montant est perçu par l'instance de certification qui reverse 400 CHF au secrétariat eduQua pour le financement de ses services. Ce prix comprend toutes les prestations de l'instance de certification qui relèvent du cadre habituel, comme la certification ou les audits intermédiaires. Toute charge de travail supplémentaire est facturée aux tarifs suivants: Auditeurs, experts: 160 CHF / h (hors TVA), Administration: 120 CHF / h. (hors TVA)
<b>Label obligatoire ou facultatif</b>	Les cantons ou la Confédération peuvent subordonner leur aide financière à la détention du certificat eduQua. A l'heure actuelle (situation en 2011), eduQua est obligatoire dans les cantons suivants: Argovie, Berne, Bâle-Ville (mesures sur le marché du travail), Genève, Lucerne, Tessin, Vaud, Valais, Zoug et Zurich.
<b>Développement en continu du label</b>	eduQua est actualisé périodiquement.
<b>Nombre d'établissements certifiés</b>	Plus de 990 écoles, instituts, académies ont obtenu le label eduQua dans toute la Suisse. Liste actuelle sous <a href="http://www.eduqua.ch">www.eduqua.ch</a>
<b>Coordonnées</b>	Secrétariat eduQua c/o FSEA Ch. des Plantaz 11a, 1260 Nyon Tél. 022 994 20 10, Fax 022 994 20 11 Courriel : <a href="mailto:fsea@alice.ch">fsea@alice.ch</a> Interlocutrice: Bernadette Morand-Aymon
<b>Sources</b>	<a href="http://www.eduqua.ch">http://www.eduqua.ch</a>

## ISO 29990:2010 Services de formation dans le cadre de l'éducation et de la formation non formelles

Critères	ISO 29990
<b>Label</b>	<p>La norme « ISO 29990:2010 » traite principalement de la compétence des prestataires de services de formation (PSF). Elle est destinée à aider les organismes et les individus à choisir un PSF qui répondra à leurs besoins et à leurs attentes en matière de développement des compétences et des capacités. Elle peut également être utilisée pour certifier les PSF.</p> <p>Elle présente des similitudes avec plusieurs des normes de systèmes de management publiées par l'ISO, en particulier l'« ISO 9001: 2008 ».</p> <p>« ISO 29990:2010 » spécifie les exigences de base pour les prestataires de services de formation dans le cadre de l'éducation et de la formation non formelles.</p> <p>Lorsque le prestataire de services de formation fait partie d'un organisme livrant des produits (biens et services) en plus de proposer des services de formation, la présente Norme internationale ne s'applique qu'à l'unité fournissant les services de formation.</p> <p>Des exemples d'éducation et de formation non formelles pourraient inclure la formation professionnelle, l'apprentissage tout au long de la vie et la formation interne à l'institution ou l'entreprise (soit sous-traitée, soit dispensée en interne).</p>
<b>Propriétaire du label</b>	ISO
<b>Historique</b>	<p>« ISO 29990:2010 » est la première norme élaborée par le comité technique ISO/TC 232, Services d'éducation et de formation non formelles. Le but a été de créer un cadre approprié pour la préparation de normes dans le domaine des services de formation non formelle. Les éléments fondamentaux de ce travail portent sur la qualité et l'efficacité de l'éducation ou de la formation, ainsi que sur l'amélioration du transfert de connaissances, tout en assurant une plus grande transparence et de meilleurs critères de comparaison entre les services de formation sur le marché. « ISO 29990 » aidera les prestataires de services à fournir de manière systématique des services de qualité, à améliorer leur efficacité organisationnelle et à réduire le prix de revient de leurs activités.</p>
<b>Philosophie / valeur ajoutée</b>	<p>Amélioration du système de management de l'apprentissage. Valorisation de l'apprenant et des résultats des processus de formation.</p> <p>Reconnaissance de la part des clients grâce à un référentiel international rigoureux qui intègre des exigences spécifiques à ce secteur d'activité.</p> <p>Outil complémentaire (mais autonome) à la certification ISO 9001.</p>

<b>Participation</b>	La norme impose des critères sur la qualité du management (organisation, finances, gestion des risques) du prestataire de formation. La politique de management de la qualité doit notamment impliquer les dirigeants, un membre du comité de direction devant être désigné pour piloter la démarche qualité et assurer le suivi des procédures en interne. D'autres informations sont également requises pour être certifiés: business plan déclinant la stratégie et les objectifs de l'organisation, structure du management, processus-clés répondant au diagnostic des besoins et des méthodes d'évaluation.
<b>Buts et objectifs</b>	La norme « ISO 29990:2010 » a pour objectif de fournir un modèle générique pour une pratique professionnelle performante et de qualité, ainsi qu'une référence commune pour les prestataires de services de formation (PSF) et leurs clients en matière de conception, de développement et de fourniture de prestations d'éducation, de formation et de développement non formels.  Tout en mettant l'accent sur l'apprenant et sur les résultats du processus, la norme insiste sur la gamme complète des options disponibles pour délivrer les services de formation.
<b>Eléments</b>	<u>Services de formation</u> Détermination des besoins d'apprentissage. Conception des services de formation. Fourniture des services de formation. Suivi de la fourniture des services de formation. Evaluation réalisée par les prestataires de services de formation. Management du prestataire de services de formation. Gestion des ressources humaines. Management de la communication (interne/externe). Allocation et ressources. Audits internes. Retour d'informations des parties prenantes.
<b>Conseils et procédure</b>	La mise en place des exigences de la norme ISO 29990: 2010 peut parfaitement être réalisée en interne, sans recours à un consultant, pour autant que le projet soit bien organisé et conduit et que l'organisation ait des compétences dans le domaine de la gestion de la qualité.
<b>Certification, suivi et renouvellement</b>	Il s'agit de cycles de trois ans: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Certification – audit de suivi 1 – audit de suivi 2</li> <li>• Renouvellement de la certification – audit de suivi 1 – audit de suivi 2</li> <li>• Renouvellement de la certification – audit de suivi 1 – audit de suivi 2</li> <li>• Etc.</li> </ul>
<b>Accompagnement / Conseil externe</b>	Cet aspect est réglé et pris en charge par l'école/l'institution qui décide librement comment elle entend se préparer à la certification.
<b>Coûts</b>	Le coût de la certification, du suivi annuel et des renouvellements varie en fonction de la taille de l'organisation et du nombre de site à visiter.
<b>Développement en continu du Label</b>	L'« ISO 29990:2010 » a été élaborée par le comité technique ISO/TC 232, Services d'éducation et de formation non formelles qui gère également les évaluations et révisions de la norme.
<b>Où trouver ISO 29990</b>	La norme «29990:2010 » est disponible sur le site ISO Store au prix de 92 CHF <a href="http://www.iso.org">http://www.iso.org</a>



### III. Annexe

#### Grille de description des approches et des labels de qualité

Le terme d'« approches » comprend les systèmes, les modèles et les concepts de gestion de la qualité ainsi que les labels de qualité en eux-mêmes définis et visualisés dans le cadre d'une approche.

(Cf. Gonon Philipp et.al. «Qualitätssysteme auf dem Prüfstand» (Systèmes de qualité sur le banc d'essai), Sauerländer Aarau 1998)

Les différentes approches sont décrites sur la base de la grille suivante:

Critères
<p><b>Label</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Un label au sens strict est-il signalé clairement et défini au niveau matériel ?</li> <li>▪ L'approche implique-t-elle un label facultatif ?</li> <li>▪ N'y-a-t-il pas ou à peine de label au sens propre ?</li> </ul>
<p><b>Propriétaire du label</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Qui est le propriétaire du label: une institution privée, un organisme public, un Etat ?</li> <li>▪ Quel est le statut juridique du propriétaire ?</li> <li>▪ Qui peut s'occuper de la procédure d'attribution du label?</li> </ul>
<p><b>Historique</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Qui a développé cette approche et pour quel secteur ?</li> <li>▪ Qu'est-ce qui a motivé le développement du label ?</li> </ul>
<p><b>Appréhension de la qualité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Quels principes sous-tendent cette approche ? Philosophie, valeurs ?</li> <li>▪ Quel est le critère de qualité de cette approche: valeur, facilité d'utilisation, importance, convivialité...?</li> <li>▪ Points forts spécifiques de cette approche (USP) ?</li> </ul>
<p><b>Participation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comment les personnes concernées sont-elles impliquées dans <ul style="list-style-type: none"> <li>- la définition des priorités,</li> <li>- la détermination des critères,</li> <li>- le déroulement du processus ?</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Buts et objectifs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cette approche a-t-elle surtout un effet en interne: <ul style="list-style-type: none"> <li>- réflexion, état des lieux, évolution ?</li> </ul> </li> <li>▪ ...ou essentiellement un impact pour l'extérieur: <ul style="list-style-type: none"> <li>- légitimité ?</li> <li>- sésame pour obtenir des subventions ?</li> <li>- avantage concurrentiel ?</li> </ul> </li> <li>▪ Autre orientation / direction de l'approche ?</li> </ul>
<p><b>Secteurs concernés</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'approche porte-t-elle plus sur la qualité des personnes ou sur celle de l'institution ?</li> <li>▪ S'agit-il d'une approche globale ou n'aborde-t-elle que certains domaines ( p. ex. l'enseignement )?</li> </ul>

<p><b>Eléments</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Quels éléments comprend cette approche: feed-backs individuels, autoévaluation, tests comparatifs, processus, lignes directrices, etc. ?</li> </ul>
<p><b>Procédure</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Comment travaille cette approche ? Sur quelles données se repose-t-elle ? Observation – sondages – analyse de documents – tests / mesures de la performance</li> </ul>
<p><b>Certification, suivi et renouvellement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Quelle est la durée de vie du label?</li> <li>Quelles sont les conditions pour le renouvellement du label?</li> <li>Qu'est-ce qui peut provoquer la perte du label?</li> </ul>
<p><b>Conseil / support</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>L'approche prévoit-elle un conseil ou une assistance quelconque? Le système propose-t-il quelque chose de tel?</li> </ul>
<p><b>Coûts</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Quels sont les coûts de détermination et de mise en place de l'approche? Dépenses en termes de personnel, de conseil, d'infrastructure,...</li> <li>Quels sont les coûts directs du label?</li> </ul>
<p><b>Label obligatoire ou facultatif</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>L'application de cette approche / l'obtention de ce label est-elle obligatoire (p. ex. si les écoles entendent continuer d'être reconnues, autorisées et subventionnées)?</li> <li>Si l'approche n'est pas obligatoire, est-elle recommandée (p. ex. si les institutions veulent s'établir durablement sur le marché, être considérées comme partenaire de coopération)?</li> <li>L'application de cette approche / l'obtention du label est-elle facultative?</li> </ul>
<p><b>Développement en continu du label</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Quelles mesures sont prévues pour garantir la qualité de l'approche elle-même? Méta-évaluation / rapports empiriques: impact, praticabilité, développement possible</li> <li>Quelles sont les conditions requises pour l'accréditation du label (p. ex. office fédéral de mesures)?</li> </ul>
<p><b>Nombre d'établissements certifiés</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Quelle est la diffusion géographique de l'approche?</li> <li>A quels niveaux d'enseignement, dans quels types d'écoles cette approche est-elle répandue?</li> </ul>
<p><b>Coordonnées</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Adresse, URL, année de création</li> </ul>
<p><b>Sources:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>pour préciser les sources utilisées</li> </ul>