



Direction générale  
de l'enseignement  
postobligatoire

Rue Saint-Martin 24  
1014 Lausanne

SUD-Education  
Pl. Chauderon 5  
1003 Lausanne

Madame Françoise E. Nicolet  
Présidente de l'AVMG  
Monsieur Gilles Pierrehumbert  
Président de la SVMS  
Monsieur José-Daniel Pernas  
Président du SVMEP

Réf. : LEN/njd

Lausanne, le 18 mars 2019

### **Introduction des certifications qualité dans les gymnases vaudois**

---

Madame la Présidente,  
Messieurs les Présidents,

Les questions posées dans votre courrier du 31 janvier 2019 ont retenu notre meilleure attention. Les éléments de clarification ci-après ont pour objet d'exposer tant l'origine que les modalités de mise en œuvre, à terme, des certifications qualité envisagées dans les gymnases vaudois.

En préambule, il nous importe de dissiper tout éventuel malentendu, a fortiori incompréhension, sur la finalité et le périmètre de cette démarche et de sa concrétisation dans les trois gymnases-pilotes retenus, à savoir ceux de Beaulieu, de Chamblandes et du Bugnon. Ce besoin de clarification est d'autant plus nécessaire que la démarche initiée est appelée à se déployer dans l'ensemble des établissements du Secondaire II non encore certifiés.

Dans le contexte politiquement sensible lié au débat actuel sur l'évaluation du personnel enseignant, il nous apparaît d'emblée crucial d'affirmer clairement le découplage de la démarche qualité initiée dans les établissements précités de toute réflexion en cours ou à venir sur la question de l'évaluation du personnel enseignant.

S'il est vrai que la norme Quality School Certificate (QSC) formule quelques exigences relatives à l'évaluation du personnel, le droit vaudois applicable en la matière attribue cette compétence aux directrices et directeurs. Sur la base de ce cadre légal explicite, la centrale de la DGEP informe et sensibilise les auditeurs externes afin qu'ils ne formulent pas de recommandations contraignantes relatives à l'évaluation de l'enseignement. C'est d'ailleurs dans ces conditions que les écoles professionnelles ont obtenu le certificat QSC. Nous entendons appliquer la même philosophie d'action en ce qui concerne les gymnases vaudois.

Nous pouvons ainsi vous donner l'assurance que l'obtention du label QSC répond à des objectifs ayant strictement trait à la bonne conduite administrative des établissements. Par cette démarche, il s'agit en effet de poursuivre un but d'amélioration continue des processus administratifs au sein des établissements et dans leurs relations avec la centrale de la DGEP.

Les principales incitations, voire obligations, nous ayant conduit à initier ce processus de certification dans les gymnases vaudois peuvent être résumées comme suit :

- La centrale de la DGEP et ses 25 établissements ont, courant 2018, initié une démarche en profondeur visant à reconfigurer le partage des compétences administratives (finances/compta, RH, informatique) entre les services centraux et les écoles. Cette démarche postule une codification des principaux processus administratifs sous-jacents à ce nouveau partage des compétences, à l'égard desquelles la démarche QSC présente une opportunité technique à saisir. Considérant que ces systèmes visent principalement à favoriser la bonne gestion des établissements, en particulier par l'analyse des processus, la démarche de certification qualité est également une action concrète en faveur de la mesure 3.5 du programme de législature 2017-2022 du Conseil d'Etat. Celle-ci prône en effet la simplification des processus administratifs et la modernisation des pratiques.
- Dans un souci permanent de renforcer la cohérence et la cohésion entre les deux types d'établissements composant le Secondaire II, il nous apparaît non seulement opportun, mais légitime de viser – partout où cela fait du sens – à instaurer des référentiels conjoints à même d'assurer une comparabilité, voire une égalité de traitement entre les gymnases et les écoles professionnelles. Dans cet esprit, il nous apparaît que la démarche qualité peut contribuer à cet objectif général, tout en permettant à chaque établissement de bénéficier d'un regard expert et de conseils avisés de la part de professionnels de la certification des processus. Nous relèverons, en outre, que la centrale de la DGEP a également initié une démarche qualité de type ISO 9001, pour, qu'elle aussi, soit pleinement partie prenante de ce processus de renforcement de la cohérence globale du système.
- Enfin, c'est le dernier point, mais non le moindre, rappelons que l'article 88 de la Loi vaudoise sur la formation professionnelle (LVLFPPr), en application de l'article 8 de la Loi fédérale sur la formation professionnelle (LFPPr), exige que les écoles de culture générale et de commerce mettent en place un système qualité que le Département peut prescrire. Dans le même sens, par les procédures de reconnaissance qui permettent à chaque établissement de délivrer des CFC et des maturités professionnelles, le SEFRI réclame des preuves tangibles que des tels systèmes sont effectivement mis en pratique. La démarche qualité apparaît ainsi comme une exigence incontournable sur le plan légal.

S'agissant des modalités de mise en œuvre, les précisions suivantes peuvent, à ce stade, être mises en exergue :

- D'entente avec les directions des gymnases, et sur la base de l'expérience positive acquise au sein des écoles professionnelles, la DGEP a retenu la norme Quality School Certificate (QSC) pour diverses raisons. En premier lieu, il s'agit d'une référence suisse qui s'adresse spécifiquement aux écoles d'enseignement général et professionnel. Sur le terrain, les retours des écoles professionnelles, qui appliquent ce label depuis quelques années déjà, sont positifs. En effet, les écoles professionnelles certifiées témoignent de beaucoup d'avantages non seulement au niveau des directions, mais également du personnel enseignants ainsi que du personnel administratif et technique : des informations plus fiables et mieux communiquées, des processus administratifs plus simples et plus transparents, davantage de canaux à disposition pour relayer des problèmes ou des idées à la direction, la mise à disposition d'un référentiel des principales règles de

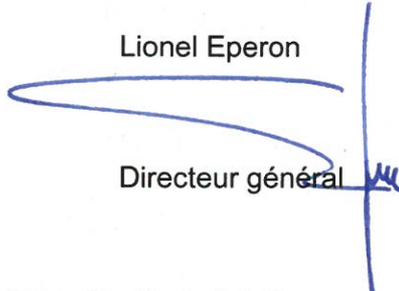
fonctionnement d'un établissement particulièrement utile pour les nouveaux collaborateurs/collaboratrices, etc. Finalement, la norme QSC offre à chaque Etablissement une grande liberté dans la mise en œuvre d'un système qualité adapté à ses besoins spécifiques, tout en répondant aux exigences légales.

- Les conseils de direction appliquent déjà des outils de gestion qui répondent en grande partie aux exigences liées à l'introduction du label QSC. L'effort consiste donc essentiellement à adopter quelques nouveaux outils de gestion et à formaliser un certain nombre de processus. En ce sens, cette certification constitue une reconnaissance externe d'une qualité de fonctionnement déjà bien présente dans les Gymnases vaudois.
- Il est recommandé que l'investissement à consentir pour l'introduction du label QSC se répartisse entre les membres de la direction, appelés à nommer une répondante ou un répondant qualité chargé de coordonner la démarche. Ces personnes devront notamment organiser les audits de certification avec l'organisme de certification externe et prendre en compte les remarques que celui-ci formulera. Dans leur liberté organisationnelle, les Etablissements ont toute possibilité de partager les étapes du processus puis, in fine, les résultats d'audit avec leur personnel, selon des modalités à convenir à l'interne.
- Dans sa volonté de soutenir les établissements la composant, la DGEP a mis en place des rencontres, des échanges et des formations thématiques pour fournir aux répondantes et répondants qualité tout le soutien qu'ils/elles méritent. Dans le même sens, la centrale de la DGEP prendra à sa charge les coûts de première certification relatifs à l'intervention de l'organisme externe (environ CHF 8'000.-). Les établissements assureront par la suite les frais de maintien des certificats (environ CHF 4'000.- par an).

En conclusion, la certification qualité doit non seulement être considérée comme une réponse appropriée à une exigence légale, mais avant tout comme une démarche qui respecte l'autonomie des établissements et qui les encourage à se doter d'un système de pilotage et de gestion administrative qui leur soit utile. Comme déjà mentionné, le système qualité basé sur la norme QSC a surtout un impact sur les processus de gestion et n'est en aucun cas une intrusion dans le domaine pédagogique. Les modalités de mise en œuvre prévues garantissent en outre l'impartialité, l'égalité de traitement ainsi que des conseils de professionnels externes qui permettent ainsi à la Direction générale de se concentrer sur le soutien à ses établissements.

Veuillez agréer, Madame la Présidente, Messieurs les Présidents, mes salutations distinguées.

Lionel Eperon

Directeur général 

**Copies :**

- **SVP, SSP-Enseignement**
- **Madame Cesla Amaralle, Conseillère d'Etat, Cheffe du DFJC**
- **M. Frédéric Détraz, Président de la CDGV**