

Évaluation de la qualité du processus de référentialisation des Classes de BTS au Maroc au regard des huit principes de la qualité de la Norme ISO9001 version 2008

Quality assessment of the referentialization process for BTS Classes in Morocco with regard to the eight quality principles of the ISO9001 version 2008 Standard

Hicham El Khalifi^{1*}, *Lakhlifa Dahmani*¹, and *Lahoussine Elmahni*²

¹Équipe de recherche en didactique des langues, discours et dispositifs numériques (ERDINE), Laboratoire de recherche Société, Langage, Art et Médias (LARSLAM), École Supérieure de l'Éducation et de la Formation (ESEFA), Université Ibn Zohr d'Agadir, Maroc.

²Systèmes à Énergie renouvelable et Applications (SERA), Laboratoire Matériaux et Énergies Renouvelables (LMER), Faculté des sciences, Université Ibn Zohr, Agadir, Maroc.

Résumé. Cet article présente l'étude de l'évaluation de la qualité du processus de référentialisation des formations BTS au Maroc déclenché suite à la mise en place d'une réforme pédagogique (2007-2010) choisissant d'opérationnaliser l'approche par compétences (APC). La réforme BTS, et plus particulièrement son processus de référentialisation, possède divers éléments qualitatifs qui lui confèrent tous les caractéristiques d'un système « quasi-qualité ». Pour analyser ces éléments nous nous appuyons sur les huit principes qualité adopté par la norme ISO 9001 version 2008. Lors de cette analyse, nous présentons chaque principe, l'adéquation de la réforme audit principe, et éventuellement les points faibles à améliorer

Abstract. This paper aims to assess the quality of the process of referencinng BTS training in Morocco triggered following the implementation of an educational reform (2007-2010) choosing to operationalize the skills-based approach (APC). The BTS reform, and more particularly its referentialisation process, has various qualitative elements, which give it all the characteristics of a "quasi-quality" system. To analyze these elements, we rely on the eight quality principles adopted by the ISO 9001 version 2008

* Corresponding author: h.elkhalifi@uiz.ac.ma

standard. During this analysis, we present each principle, the adequacy of the reform to said principle, and possibly the weak points to be improved.

1 Introduction

De nos jours, les institutions internationales comme l'UNESCO[†] [1] (Organisation des Nations Unies pour l'Éducation, la Science et la Culture), l'OCED[‡] [2] (Organisation de Coopération et de Développement Économiques), l'ENQA (Association Européenne d'Assurance Qualité dans l'Enseignement Supérieur), et autres ont conduit de nombreuses études visant la modélisation et la normalisation des produits formation au sein de l'enseignement supérieur.

Inscrit dans le processus de mondialisation, de libre échange et de processus de Bologne, le Maroc à travers la réforme qu'a connue l'éducation, notamment le plan d'urgence, opte fortement pour l'apport de la qualité en éducation, (projet 9 : amélioration de la qualité de la vie scolaire, projet 13 : amélioration de l'offre d'enseignement supérieur et projet 14 : promotion de la recherche scientifique du programme Najah 2008. Aussi la vision stratégique 2015-2030 [3] (Pour une école de l'équité, de la qualité et de la promotion). Apport visible particulièrement dans l'amélioration de l'offre de formation et dans la production des compétences.

Aussi, nous signalons la place remarquable qu'a allouée la Charte de l'Éducation et de la Formation pour le concept qualité et surtout l'espace III : Amélioration de la qualité de l'éducation et de la formation « COSEF 1999 ».

Soucieux d'offrir aux jeunes une meilleure formation basée sur la production des compétences, en phase avec les exigences du marché de l'emploi [4], le plan d'urgence en 2008 au Maroc, la vision stratégique de la réforme 2015, recommande fortement l'usage de la qualité dans le secteur de l'enseignement [5].

Par ailleurs, les compétences fondamentales ne sont pas facilement formalisables, elles doivent être accompagnées par des outils qualitatifs tels les référentiels. Ces derniers permettent de recenser les besoins, de planifier l'action, d'évaluer le degré d'atteinte des objectifs et compenser les anomalies afin de mieux produire les compétences exigées.

La réforme BTS, et plus particulièrement son processus de référentialisation, possède divers éléments qualitatifs qui lui confèrent tous les caractéristiques d'un système « quasi-qualité ». Pour analyser ces éléments nous nous appuyons sur les huit principes qualité adopté par la norme ISO 9001 version 2008 [6].

C'est dans ce contexte général que s'inscrit donc notre recherche, qui ambitionne analyser le processus de référentialisation au regard des huit principes de la qualité.

2 Notion de la Qualité

La notion de Qualité a suscité nombreuses recherche et discussion sur le plan académique qu'industriel, nous nous contentons a présenté les définitions les plus élémentaires émanant des organismes professionnels de certification tel que l'Iso et l'AFNOR, ainsi que des instances de qualité et d'évaluation dans le domaine de l'éducation.

[†] - A titre d'exemple l'expérience de l'élaboration de Lignes directrices communes entre UNESCO et OCED visant à garantir la qualité de l'enseignement supérieur transfrontalier.

[‡] - Exemple de projet « Assurer la qualité de l'enseignement supérieur » visant à promouvoir, à évaluer et à récompenser la qualité de l'enseignement dispensé. Inscrit dans le programme de l'OCED sur la gestion des établissements de l'enseignement supérieur (IMHE).

Selon la norme ISO 9001 version 2000, la qualité désigne « les caractéristiques que doit présenter un produit ou un service et les modalités du contrôle de la conformité du produit ou du service à ces caractéristiques » (norme ISO 9001 version 2008). Et dans une autre définition c'est « L'ensemble des caractéristiques d'une entité qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés et implicites » [7].

Alors que pour l'association Française de Normalisation (AFNOR), « la qualité d'un produit ou d'un service est son aptitude à satisfaire les besoins actuels ou futurs de l'utilisateur dans les meilleures conditions de délai et de coût »

À partir de ces deux définitions formelles dans ce cas orienté produit, la qualité est liée aux spécifications techniques du produit et à la satisfaction des besoins implicites et explicites du client élargie (interne qu'externe) dans les meilleurs délais et à un coût optimal.

Or dans une approche orientée formation, on est confronté à la complexité du processus d'apprentissage (Triangle pédagogique). La qualité est-elle celle du processus apprendre, celle du processus enseigner, du processus former ? La qualité d'un processus n'entraîne pas nécessairement celle des deux autres. Aussi, dans une approche orientée client, « la qualité, c'est ce qui satisfait le client, répond à ses Besoins », on rencontre la difficulté à identifier le client de la formation, la coexistence de plusieurs clients, l'impossibilité de limiter le client à celui qui paye la formation. Le client est-il celui qui commande ? Celui qui finance ? Celui qui cofinance ? Celui qui prescrit ? Le stagiaire ? Ou celui qui bénéficie des retombées de la formation ?

Dans ce contexte un dispositif de formation est qualifié de qualité si « il répond aux exigences implicites et explicites des clients » [8]. Dans ce sens l'évaluation dudit dispositif se ramène à la mesure de la satisfaction du « client » ; les clients d'un dispositif de formation sont à plusieurs niveaux (El Khalifi et al. 2014) [9] : les autorités compétentes, les professeurs, les étudiants, les ONG, etc..

3 Vers un modèle de pilotage de formations BTS

Comme nous l'avons déjà évoqué précédemment, la finalité de toute production (ici les Formations BTS) est la réponse aux attentes implicites et explicites des clients (Étudiants, leurs parents, société, communauté internationale, entreprises,...). L'effort engagé dans cette réforme est très intéressant, consistant et mérite une capitalisation et une continuité. C'est pour cette raison que nous proposons un modèle de pilotage qualitatif qui, à notre sens, peut initier une structure de pilotage permanente. Les attentes sont des concepts dynamiques qui changent au fil du temps, pour des raisons de mutation socioéconomique, des changements technologiques ou autres. Par conséquent la conceptualisation des formations doit être une opération permanente.

Le modèle de référentialisation (Élaboration de référentiels) n'est pas statique et limité dans le temps, il doit être intégré dans un système dynamique de progrès afin d'interagir avec les changements de l'environnement. C'est ainsi que nous proposons un système de pilotage modèle contenant trois processus : Élaboration, Mise en œuvre et Régulation.

Notre système s'inspire des travaux de Shannon sur la régulation qui réagit en cas de décalage entre production d'un système et sa prévision (C.E.Shannon, W.Weaver, 1949) [10]. Il s'inspire aussi du concept qualité d'amélioration continue de Deming (A. Chardonnet, D.Thibaudon, 2003) [11] qui porte sur quatre étapes fondamentales (fig.1) : Prévoir (plan), Réaliser (Do), Évaluer (Check) et Décider (Act).

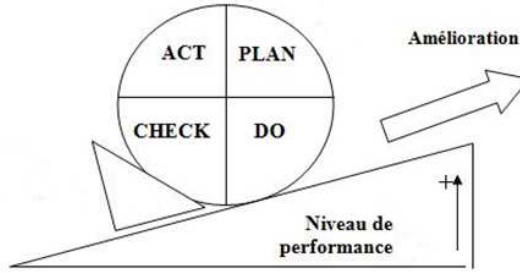


Figure 1 : Roue d'amélioration continue de DEMING.

Notre système de pilotage est capable de mesurer les défaillances de chaque processus pour en améliorer les performances en continu et aussi pour tenir compte des changements éventuels des technologies et des exigences du marché du travail et de l'environnement de façon plus globale.

Le système que nous proposons constitue une extension au modèle de Nagels. En formation professionnelle, Nagels (2011) [12] a proposé un modèle de comparaison - régulation (fig. 2) composé de trois processus :

Le premier processus de comparaison traite les informations issues des opérations d'évaluation des compétences.

L'écart constaté entre ce qui est attendu et ce qui observé est traité par le second processus, celui de la régulation des apprentissages.

Les actions correctrices sont mises en œuvre par le processus d'action : Expérience.

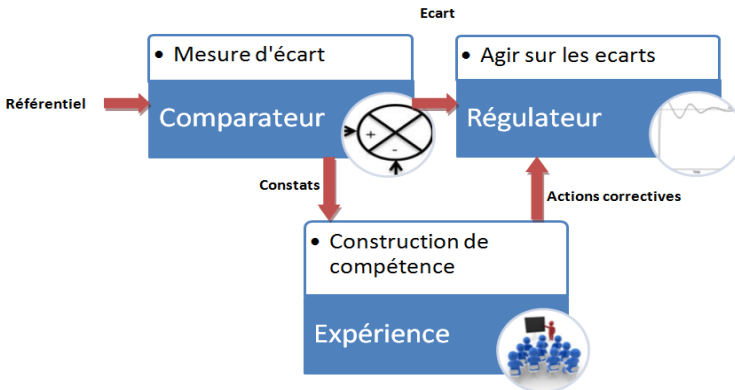


Figure 2 : « Système » / Boucle comparaison – régulation de Nagels (2011).

Le principe de ce modèle est « de reconstituer l'ensemble dynamique de l'activité formation, à travers son analyse, et l'interdépendance avec les tâches prescrites, mais aussi les opérations de comparaison à finalité d'évaluation des compétences acquises et la source des actions correctrices » (Nagels, 2011). Ce modèle se limite au processus mis en œuvre, le nôtre s'étend à l'ensemble du système de référentialisation.

L'objectif général de notre système (figure 3) est d'atteindre l'adéquation formation – emploi, autrement dit la compétence produite par le processus de mise en œuvre (Cm) doit être égale à la compétence exigée (Ce) par le marché du travail.

La compétence (Ce) sera recensée par le processus d'analyse de situations de travail (AST) et répertoriée dans le référentiel des activités professionnelles (RAP). Ce RAP sera ensuite décliné en compétences de formation (Cp) observables dans les référentiels de formation. La mise en œuvre de la formation produira la compétence produite mesurée (Cm) qui fera objet

de la régulation nécessaire en cas de déviation, c'est-à-dire dans le cas où il y aurait un déséquilibre « compétenciel » ($\epsilon = C_e - C_m$ tel que $\epsilon \neq 0$) entre la compétence produite mesurée (C_m) et la compétence exigée par le marché du travail (C_e).

La déviation est produite par un système comparateur, qui produit une déviation (ϵ) en fonction de décalage perçu entre la compétence exigée par l'environnement et la compétence produite mesurée (C_m). Dans le cas idéal on aura une déviation nulle ($\epsilon=0$).

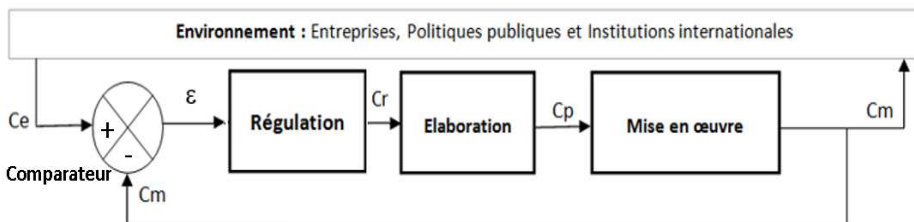


Figure 3 : Système de pilotage du BTS.

4 Les huit principes de la qualité

Dans le document intitulé « principes de management de la qualité », l'organisation internationale de normalisation dresse huit principes fondamentaux du management de la qualité.

Lors de cette analyse, nous présentons chaque principe, l'adéquation de la réforme audit principe, et éventuellement les points faibles à améliorer.

4.1 Principe 1 : Orientation client

« Les organismes dépendent de leurs clients, il convient donc qu'ils en comprennent les besoins présents et futurs, qu'ils satisfassent leurs exigences et qu'ils s'efforcent d'aller au-devant de leurs attentes. » (ISO,2012)

Ce principe traduit la capacité à être à l'écoute de l'environnement pour répondre aux besoins implicites et explicites de cet environnement. Ce principe est fort présent dans notre système et est matérialisé par les études sectorielles et les phases d'analyse des situations de travail, et ce en étroite collaboration avec les représentants des secteurs concernés. Et c'est cette collaboration qui doit être repensée afin de donner plus de fiabilité à cette étape cruciale du processus.

4.2 Principe 2 : Leadership

« Les dirigeants établissent la finalité et les orientations de l'organisme. Il convient qu'ils créent et maintiennent un environnement interne dans lequel les personnes peuvent pleinement s'impliquer dans la réalisation des objectifs de l'organisme. » (Ibidem).

L'aspect Leadership, tel quel a été repéré dans notre processus de référentialisation joue un rôle primordial et fort intéressant pour atteindre la finalité. Dès le départ les buts et les objectifs du processus ont été bien fixés avec précision. Aussi les activités ont été bien cordonnées, évalués et guidé de façon à atteindre la finalité.

Le point qui a fait défaut à cet aspect qualitatif relève du fait que la communication entre les différents acteurs internes et externes du processus gagnerait à être revalorisée. Ce qui reste à améliorer pour les prochains cycles de régulation.

Un autre aspect à développer dans cette vision est d'améliorer les pratiques relatives aux ressources humaines, notamment par rapport au domaine d'attribution des ressources, des formations et de liberté d'agir de manière responsable. C'est aussi améliorer le système motivationnel par l'encouragement et la reconnaissance des contributions du personnel.

4.3 Principe 3 : Implication du personnel

« Les personnes, à tous niveaux, sont l'essence même d'un organisme et une totale implication de leur part permet d'utiliser leurs aptitudes au profit de l'organisme » (Ibidem). Comme nous l'avons signalé en troisième chapitre, les structures du processus de référentialisation adoptées ont privilégié une gestion participative de tout le personnel, et précisément l'implication de tous les professeurs des différentes filières de toutes les régions du royaume. Ce qui a constitué l'un des apports positifs de cette réforme. Cette gestion participative, outre son aspect démocratique, a garanti une transition douce des anciens programmes et filières vers les nouveaux programmes et filières. Par ailleurs, plusieurs aspects relevant de l'implication du personnel gagneraient à être améliorés, telle la motivation, l'encouragement de l'innovation et de la créativité.

4.4 Principe 4 : approche processus

« Un résultat escompté est atteint de façon plus efficiente lorsque les ressources et activités afférentes sont gérées comme un processus. » (Ibidem). Ce principe met en exergue l'importance de l'approche processus, où la gestion est rationnelle et qui vise en permanence l'optimisation du processus et l'atteinte de la performance. C'est dans cette vision que nous avons proposé notre modèle de pilotage au paragraphe précédent. Les formations BTS nous semblent avoir tous les ingrédients pour être pilotés de la sorte. Cette approche contribuera considérablement (selon les recommandations de l'ISO) à réduire les coûts et les durées de cycle par l'utilisation efficace des ressources et amènera à des résultats probants.

4.5 Principe 5 : Management par approche système

« Identifier, comprendre et gérer des processus corrélés comme un système contribue à l'efficacité et l'efficience de l'organisme à atteindre ses objectifs. » (Ibidem). La gestion intégrée du processus doublé d'une logique systémique qui se base sur une interaction des sous-systèmes qui la composent en vue d'atteindre la performance souhaitée (efficacité et efficience). Ce mode de management exige une bonne structuration, délimitation et précision des rôles de chaque partie du système. Le management systémique vise l'amélioration continue du système par le biais de mesures et d'évaluations. Ce mode de management est le plus adapté au modèle de pilotage que nous proposons mais nécessite une attention particulière de la part des dirigeants.

4.6 Principe 6 : Amélioration continue

« Il convient que l'amélioration continue de la performance globale d'un organisme soit un objectif permanent de l'organisme. » (Ibidem). C'est le principe fondamental de la qualité qui développe un mode de gestion basé sur l'atteinte des objectifs dynamiques permanents et qui est le plus adapté à des environnements en pleine mutation. Ce principe exige, toutefois des structures souples et rapides.

Ce principe est donc l'épine dorsale de notre modèle de pilotage du fait qu'il constitue l'une de nos recommandations d'amélioration principales.

4.7 Principe 7 : Approche factuelle pour la prise de décision

« Les décisions efficaces se fondent sur l'analyse de données et d'informations. » (Ibidem).
Ce principe met l'importance sur l'efficacité décisionnelle générant ainsi la meilleure aptitude à exploiter pertinemment les données factuelles enregistrées pour prendre des décisions efficaces.

Ce principe exige par ailleurs un ensemble de mesures telle que le fait de s'assurer de la fiabilité des données et informations, de dispatcher les données utiles aux destinataires cibles et d'utiliser des méthodes fiables pour l'analyse des données et informations.

En définitif, La prise de décisions fiables en rapport avec le principe décrit contribue efficacement et décisivement à la gestion. Aussi est-il de première nécessité que ce principe soit instauré dans les futurs cycles de référentialisation.

4.8 Principe 8 : Relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs

« Un organisme et ses fournisseurs sont interdépendants et des relations mutuellement bénéfiques augmentent les capacités des deux organismes à créer de la valeur. » (ibidem).

Ce principe est d'une importance majeure dans la gestion. Dans le cas des formations BTS, nous ne possédons pas vraiment d'éléments nous permettant d'analyser ce principe. Nous n'avons pas pu mettre la main sur des données tangibles sur les relations existantes entre le département BTS et ses fournisseurs. L'opération, dans son ensemble s'est effectuée au niveau central.

5 Conclusion

Le système de formation BTS développé suite à la réforme BTS (2007-2010) possède des éléments qualitatifs intéressants repérés à plusieurs niveaux.

Par ailleurs, c'est un système orienté client où pour la première fois nous développons des programmes à partir des besoins compéteciels décelés directement du terrain. En effet, nous avons diagnostiqué les compétences relatives aux activités professionnelles des divers secteurs d'activités du royaume. Il est aussi un système marqué par un leadership suffisant où les dirigeants ont pu définir les finalités, assurer et guider le personnel pour atteindre les résultats escomptés. L'implication du personnel était l'une des réussites de cette réforme du fait d'une politique de gestion participative ayant mobilisé tous les acteurs (enseignants) qui ont participé directement à la réforme.

La réforme BTS est ainsi structurée en système comportant des entités fonctionnelles gérées comme processus favorisant l'atteinte des résultats escomptés.

Outre ces éléments qualitatifs, de nombreux points sont à améliorer, citons par exemples :

L'adoption consciente du modèle de pilotage, avec précision de sa structure, de ses éléments et de ses interactions.

L'adoption d'un système décisionnel basé sur des données et des informations fiables garantissant de bonnes décisions.

Références

1. Lignes directrices communes entre UNESCO et OCED visant à garantir la qualité de l'enseignement supérieur transfrontalier. Repéré sur le site web : www.unesco.org/education/hed/guidelines
2. OECD, Enseignement Supérieur : Qualité, Équité et Efficience, *IMHE INFO*, 2006. repère sur le site : <http://www.oecd.org/fr/sites/eduimhe/37126815.pdf>
3. Royaume du Maroc, CSERSFP, Vision stratégique 2015-2030: Pour une école de qualité, d'équité et de promotion, 2015.
4. Royaume du Maroc, COSEF, la charte nationale de l'éducation et de la formation, Octobre 1999.
Récupéré le 10/10/2010 du site :
<http://planipolis.iiep.unesco.org/upload/Morocco/Morocco%20Charte%20nationale%20Education%20Formation.pdf>
5. Royaume du Maroc, Ministère de l'Éducation National de l'Enseignement Supérieur, de la formation des cadres et de la recherche scientifique, Rapport de synthèse du programme Najah (2009-2012) ; Juin 2008, Récupéré le 10/10/2011 du site :
http://www.enssup.gov.ma/doc_site/documents/Programme_urgence/Programme_urgence2009-2012/Rapport%20de%20synthese.pdf
6. Organisation Internationale de Normalisation (ISO, principes de management de la qualité ,),2012.
Repéré dans le site : http://www.iso.org/iso/fr/qmp_2012.pdf.
7. Organisation Internationale de Normalisation, Norme ISO 8402, 1995. Repéré dans le site : <http://www.iso.org>.
8. Organisation Française de Certification, Qualité, Octobre 2019.
Repéré dans le site : <https://www.ofcertification.fr/qualite>
9. EL Khalifi, H., Chiadli, A., Belhaj, R.S., Impact de l'apprentissage collaboratif sur l'implication des personnes ressources pour l'élaboration de référentiels : Cas des BTS Maroc, *Revue ScienceLib*, Éditions Mersenne : Volume 6, N°140114 ; 2014.
10. Shannon, C.E. & Weaver, W., The mathematical theory of communication. (10 edition, pp. 7, 34 et 68). The university of Illinois press, Urbana 1964, 1949.
11. Chardonnet, A. ; Thibaudon, D. (2003). Le guide du PDCA de Deming : Progrès continu et management. (1e éd, pp. 17-51). Editions d'Organisation, Paris 2003.
12. Nagels, M. (2011). Un modèle empirique de l'évaluation régulatrice du développement des compétences. 23ème Colloque de l'ADMEE – Europe. Évaluation et enseignement supérieur, Paris, France. repéré au site : <http://www.17marsconseil.fr/reseau-17-mars-conseil/activites-universitaires/publications-en-sciences-de-leducation/>