

BOUAZIZ Abdelhaq : Professeur d'Enseignement Supérieur
Laboratoire de Mécanique, Productique et Génie Industriel
ESTC, KM.7, Rte d'El Jadida, B.P 8012, Oasis, Casablanca
Tél. : 061 82 36 94 , Fax : 022 25 22 45, E-mail : abouaziz@caramail.com

4^{ème} Congrès International de Management de la Qualité dans les Systèmes d'Éducation et de Formation

CIMQUSEF'2007

Du 17 au 19 avril 2007 à Casablanca

Pourquoi la non qualité dans le secteur public : Cas de l'enseignement supérieur au MAROC :

Résumé

Dans ce papier la problématique du concept de la qualité dans le secteur public et en particulier dans l'enseignement supérieur au Maroc, est examinée. L'analyse est faite sous deux angles. Le premier concerne l'activité de planification et la définition de la qualité, le second concerne l'engagement des décideurs et responsables. L'article se veut, surtout, une incitation à la réflexion sur la problématique plutôt qu'une recherche de solutions.

Abstract

This paper studies the problematic of quality concept in public sector and particularly in higher education in Morocco. The analysis has been carried out under two approaches. The first one deals with the planning activity and quality definition, the second one deals with the commitment of decision makers and executives. This article is primarily an incitement to reflection on this problematic rather than a search for solutions.

1. Introduction

Dans un monde de plus en plus dominé par les technologies de l'information et de la communication, le perfectionnement du capital humain par une formation initiale et continue de qualité représente une condition-clef du progrès durable du pays.

Par leur vocation et leurs fonctions, les systèmes éducatifs en général et les universités en particulier sont les mieux placés pour contribuer à l'affirmation et au développement de la nouvelle société du savoir et de l'apprentissage.

Si la notion de qualité totale n'est pas aussi populaire dans le domaine des services que dans le secteur industriel, elle l'est encore moins dans le secteur public et plus particulièrement dans l'enseignement supérieur. Les clients des services publics (les citoyens) sont captifs de ces services. Ils n'ont pas le choix et ne peuvent se tourner vers d'autres « fournisseurs ». De plus, il n'existe pas de stimulation à faire des profits comme c'est le cas dans le secteur privé. Dans le secteur public, c'est le citoyen bénéficiaire des services qui est prédominant. L'aspect économique y est représenté par le fardeau fiscal qu'on fait subir aux contribuables et qui, pour l'organisme public, représente une contrainte économique à considérer qui limite les budgets et la capacité de dépenser de cet organisme. Il est plus difficile de penser qualité totale dans le secteur public que privé. Les menaces que connaît le secteur privé et qui vont jusqu'à la survie même de l'entreprise ne sont pas « ressentis » dans le secteur public. Le gouvernement se tourne vers la privatisation. Il s'oriente de plus en plus vers la séparation des objectifs économiques et sociaux, laissant l'aspect économique à l'initiative privée !

Cependant le secteur public peut choisir une orientation « qualité totale ». En effet, devant les restrictions budgétaires qui s'avèrent de plus en plus fréquentes, les administrations publiques sentent la pression et devront faire bien et plus avec moins. L'orientation qualité totale permet d'accroître la productivité en mettant l'accent sur une gestion plus humaine et participative et permet de contribuer grandement à la mise à niveau et à l'amélioration des objectifs sociaux en y tirant profits des coûts de la non qualité.

La qualité est importante ; on le dit, on l'affirme, on le crie sur tous les toits. On n'a besoins de convaincre personne, tout le monde semble d'accord là-dessus. Malgré toutes ces affirmations, malgré les résultats de divers sondage et entrevues où la qualité ressort comme étant une préoccupation majeure, nous observons par tout autour de nous de la non qualité. Dans ce papier, cette problématique est examinée. Pour ce faire, les activités de « management », et en particulier l'activité « planification » au sein de l'université, est analysé. Dans une seconde partie, la perception de la qualité au sein des composantes de l'établissement est examinée. Enfin, l'accent est mis sur l'engagement des décideurs et des responsables.

2. La gestion de la Qualité

2.1 Définition

La gestion de la qualité est un ensemble d'activités ayant pour but de définir et de réaliser un certain nombre d'objectifs, par une utilisation optimale de ressources disponibles [1]. Cet ensemble comprend des activités : de planification, d'organisation, de direction, de contrôle et d'assurance. En particulier, la planification, consiste à définir pour chaque individu, service, secteur ou division dans l'entreprise ou l'établissement, la qualité à réaliser et à déterminer les moyens de le faire.

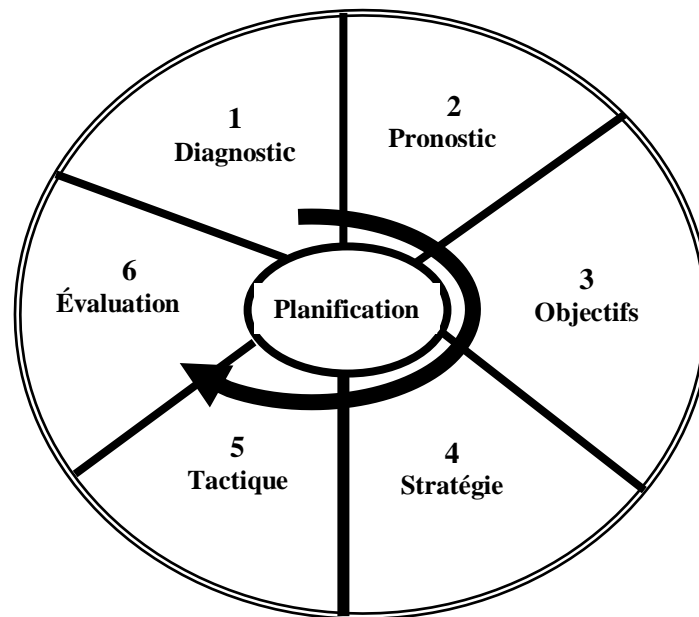


Figure-1- Processus de planification

2.2 La planification dans l'enseignement supérieur

Comme le montre le processus de la figure 1, le processus de planification, consiste à établir les objectifs qualité à atteindre, en se basant sur un diagnostic (où on est ?) et un pronostic (où veut-on aller ?). Au Maroc, l'« état des lieux », fait par le gouvernement, concernant la situation de l'enseignement supérieur au Maroc, fait ressortir, une anomalie sur les coûts et la durée moyenne d'obtention du diplôme. Notons l'absence d'un diagnostic au niveau des universités et des établissements. Ce qui ne permet pas d'établir des objectifs concrets, clairs, précis et chiffrables.

L'article 3, du chapitre premier de la loi 00-01, stipule que les universités ont pour missions principales :

- la contribution au renforcement de l'identité islamique et nationale ;
- la formation initiale et la formation continue ;
- le développement et la diffusion du savoir, de la connaissance et de la culture ;

- la préparation des jeunes à l'insertion dans la vie active notamment par le développement des savoir-faire ;
- la recherche scientifique et technologique ;
- la réalisation d'expertises ;
- la contribution au développement global du pays ;
- la contribution à la promotion des valeurs universelles.

L'examen des éléments de missions ci-dessus, nous amène à poser les questions suivantes :

- C'est quoi l'identité islamique et national dans notre pays ? Connaît-on l'état actuel de l'identité islamique et national dans notre pays? Comment renforcer l'identité islamique et nationale ? Qui où que sont qui doivent renforcer l'identité islamique et national dans notre pays ? Comment où quels sont les mécanismes mis en place pour renforcer l'identité islamique et nationale ? Comment mesure t-on le renforcement de l'identité islamique et nationale ? à t-on mis en place un système de mesure ?

Il est évident, que les mêmes questions et autres, doivent être posées pour les autres éléments de la mission de l'université marocaine.

Les réponses à ces questions sont indispensables, si nous voulons mettre en pratique, réaliser et s'assurer de la mise en œuvre pratique de ces missions. D'autre part, d'un diagnostic et à partir de ces missions, doivent découler des objectifs opérationnels mesurables avec des indicateurs pertinents.

Au niveau de l'université, que ce soit les éléments de bilan de 2002-2005, de l'université Hassan II Aïn chock [2], ou le rapport d'activité pour l'année 2006, de l'ESTC [3] font apparaître des chiffres représentant les quantités d'inscrits, de filières, d'UFR, de construction, de manifestations, de projets de coopération, Ces quantités permettent-elles d'élaborer des stratégies globales pour l'enseignement supérieur où pour les établissements ? Les mesures de qualité ne peuvent se limiter à des mesures quantitatives simplistes. D'autre part, ces quantités sont toutes attachés aux moyens et non aux objectifs. Les responsables « où gestionnaires » ont une nette tendance à définir leurs missions, dans l'institution, en termes de moyens et non d'objectifs.

3. Définition de la qualité

On retrouve dans les innombrables écrits et articles sur la qualité des affirmations indiquant d'une façon catégorique l'importance capitale de la qualité pour le succès, voire la survie de l'entreprise. Cependant les résultats des divers études menées sur le sujet, varient significativement de l'une à l'autre et vont jusqu'à se contredire. Parmi les raisons qui expliqueraient de la diversité des résultats est que le résultat d'une étude dépend essentiellement de la définition que chacun donne aux deux variables en jeu, soit la

qualité et les performances de l'organisation. De plus, la majorité des définitions de la qualité qui existent ne sont ni objectives ni opérationnelles et ne permettent pas de la mesurer objectivement.

3.1 Quelques définitions de la qualité

Lors d'un sondage que nous avons mené au sein de l'établissement sur la définition de la qualité auprès du personnel et des enseignants, nous avons recueilli les définitions suivantes :

- Pour l'enseignant, il sait qu'il fait de la qualité quand les étudiants ne disent rien.
- Pour le personnel, il sait qu'il fait de la qualité quand son chef ne se plaint pas de son travail.
- Pour le responsable de l'établissement, il sait qu'il fait de la qualité quand les enseignants, le personnel et les étudiants ne se plaignent pas et quand le taux de réussite est élevé ou encore quand ses supérieurs ne disent rien.
- Pour le responsable du budget, il sait qu'il fait de la qualité quand il n'a pas de déficit.
- Pour les hauts responsables, ils savent qu'ils font de la qualité quand il n'y a pas de protestations, de réclamations, quand le nombre de filières accréditées est important,

Dans un établissement, nous avons demandé aux responsables de la formation continue la ou les raisons pour lesquelles un client ou un candidat serait tenté de s'inscrire dans une formation. Ils avaient plusieurs réponses : la qualité de la formation, la réputation de l'Ecole, l'infrastructure et les moyens de l'Ecole, la compétence des formateurs. Un candidat potentiel désire s'inscrire dans une formation. Il téléphone donc à l'Ecole pour s'informer sur les conditions et la possibilité de s'inscrire. La personne qui lui répond, ayant été informé qu'il désire des renseignements sur la formation, lui demande de patienter quelques instants. Elle met sa ligne en attente et...l'oublie. Le candidat éventuel est furieux, il raccroche, téléphone à un autre établissement de formation et s'inscrit.

D'une façon générale, un nombre important d'établissements d'enseignement supérieur, estiment que les programmes éducatifs qu'ils mettent à la disposition des étudiants sont par définition des programmes de qualité, et que la qualité est assurée par les entrées (corps enseignant, financement, équipements) et par l'attitude exigeante des enseignants envers les étudiants. L'esprit conservateur de ces communautés académiques refuse l'idée même d'une évaluation de la qualité des programmes éducatifs offerts. Si les opinions concernant la signification du concept de qualité de l'enseignement supérieur sont très diverses, d'autant plus le sont les opinions au sujet des aspects qu'on doit évaluer et quantifier en tant qu'indicateurs de cette qualité. Il peut être utile de mesurer certains éléments en relation avec des disciplines ou des cours précis : nombre d'étudiants, durée des études, coût par étudiant, etc. Mais ces mesures permettent-elles d'élaborer des stratégies globales pour l'enseignement supérieur ? Les mesures de qualité ne peuvent se limiter à des mesures quantitatives.

Pour traiter du sujet de la qualité, il faut au préalable spécifier la définition qu'on donne à ce terme et s'assurer que cette définition est basée sur des facteurs qui sont autant que possible mesurables et influencent les performances de l'organisation. Bref, on ne peut réaliser et améliorer que ce qu'on peut mesurer. Il s'en suit qu'en absence d'un processus de planification (notamment l'absence d'objectifs clairs, pertinents, mesurables,..), les autres activités de gestion n'ont aucun sens.

4. Engagement des responsables

4.1 Manque de volonté politique

Dans notre pays, la volonté politique, est prisonnière des forces du très court terme, de la crainte de perdre les prochaines élections et du jeu des groupes de pression qui pèse de tout leur poids, souvent en coulisses, au détriment du bien public et de l'intérêt général. C'est le cas, des projets de prestige lancés sans que leur pertinence (économique, technique) ait été démontrée. Le destin de ces projets après achèvement peut d'ailleurs n'avoir qu'une importance toute relative : dans bien des cas ces projets, n'ont pas d'autre but que de permettre aux dirigeants de récolter des fonds via la corruption lors de la réalisation du projet.

4.2 Manque d'engagement

Comme le stipule les normes IS 9000, l'engagement ferme des responsables est fondamental et plus que nécessaire pour le succès du processus de la qualité totale. En effet pour réussir un projet de changement majeur tel que celui de l'application de l'approche qualité totale, les dirigeants et les décideurs doivent réaliser, être convaincus qu'ils doivent changer leurs façons d'être, de gérer et de faire. Cependant, le sentiment de devoir changer n'est pas suffisant, il faut aussi vouloir changer. En effet plusieurs dirigeants réalisent que leurs organismes doivent changer, mais n'ont pas la volonté ferme de vouloir se lancer dans un changement majeur. Ils tergiversent dans l'espoir que les choses pourraient s'arranger autrement ou en remettant le changement à plus tard. Ils craignent de déranger le mode de fonctionnement existant. Ils se demandent si leur poste ne serait pas mis en danger. Ils craignent aussi l'inconnu que leur réserve l'après changement. D'autres pensent qu'il est trop tard pour eux de changer. Un responsable peut être convaincu que l'organisme devait changer mais puisqu'il préparait sa retraite, il a décidé de laisser la tâche de la changer à la relève, quand il serait parti, trois ou quatre ans plus tard

4.3 Manque de motivation

D'après A. MASLOW, pour qu'une activité motive une personne, elle doit satisfaire l'un de ses besoins (physiologiques, sécurité, sociaux, reconnaissance, réalisation). Une personne produira donc de la qualité, si celle-ci a un rapport direct et évident avec la satisfaction de l'un ou l'autre de ses besoins.

Pour modifier le comportement d'un responsable vis à vis de la qualité, il faut comprendre le mécanisme humain qui engendre un tel comportement. Toute être humain a des convictions qui découlent d'une logique qui lui est propre. De ces convictions naissent des attitudes qui engendrent des intentions.

Ces intentions se concrétisent par des comportements qui se traduisent par des actions. En d'autres termes, si le responsable est convaincu de l'importance vitale et capitale de la qualité pour son bien être et sa sécurité, il développe une attitude favorable à la recherche de la qualité. De cette attitude découlent des intentions fermes de réaliser et d'améliorer la qualité de ce qu'il est appelé à faire. Ces intentions se traduisent par un comportement concret et visible, où le souci de bien faire est évident.

Dans notre pays, un responsable est « évalué », par ses supérieurs hiérarchiques, sur la base de critères tels que (la liste n'est pas exhaustive) :

- la quantité de posters et de rapport produits
- le nombre de filières créés et accrédités
- le taux de réussite
- le nombre de grèves
- le nombre des manifestations organisées
- le degré de coopération avec les autorités,...
- les superficies construites en mètres carrés.
- Le nombre d'infrastructures externalisées

En essayant de retrouver ces critères ou de les satisfaire, Le responsable ou le dirigeant laisse de côté les « vrais » objectifs de l'institution. Ce qui se traduit par une divergence des différents discours des responsables, traduite par une incohérence entre le « dire » et le « faire » et conduisant à une communication inauthentique reposant sur un faux langage induisant l'inflation verbale, la propagande idéologique et les excès publicitaires. Alors que, la notion d'objectifs communs, crée l'esprit d'équipe, est indispensable à la réalisation de la qualité totale en partageant la fierté d'un défi relevé et d'objectifs atteints.

D'autre part, pour effectuer un travail correctement, il 'y' a trois préalables à satisfaire : il faut savoir, pouvoir, et vouloir le faire. Le pouvoir comprend trois aspects : un aspect inné, un aspect acquis et un aspect relatif à l'autorité. L'inné représente les qualités individuelles, les aptitudes naturelles qui caractérisent un individu tandis que l'acquis découle de l'expérience de cet individu. Quelqu'un peut apprendre à gérer (formation), connaître toutes les règles de la gestion (information), mais ne pas avoir assez d'expérience (pouvoir acquis) pour réussir un projet. Dans plusieurs cas, même avec une longue expérience dans la gestion, on n'arrive pas nécessairement à devenir un leadership, faute d'aptitude (pouvoir inné). Le pouvoir inclut aussi l'autorité de faire quelque chose. Si le responsable n'a pas le droit à l'initiative, il ne le fera pas. Si un responsable a l'autorité de corriger ses erreurs et l'expérience voulue pour exécuter un travail qui lui est confié mais n'a pas les aptitudes naturelles pour le faire, on devrait le muter à un poste qui convient mieux à ses qualifications.

4.4 Conséquences

Il s'en suit, que chez les responsables se développent des attitudes telles que :

- **Le « cosmétisme »** : le programme qualité totale ou l'une des approches préconisées dans ce domaine est introduit en surface, il reste une forme sans fond. On veut bien d'un programme, mais on n'en veut pas trop.
- **Le « pompiérisme »** : On essaye d'appliquer une approche qualité totale, rapidement, quand il y a une crise, un problème à résoudre. Aucune attention n'est alors donnée aux préalables, on ne vise que le très court terme.
- **L'« inadéquatismes »** : Peut-on utiliser un détecteur de fumée pour éteindre un feu ? L'approche par compétence ou un séminaire sur la pédagogie ne peut résoudre un problème de motivation.
- **L'« individualisme »** : Après moi le déluge.
- **le « tradionalisme »** : On l'a toujours fait ainsi, aussi longtemps qu'on se souviennent. Pourquoi faut-il à coup changer ça a toujours bien marché par le passé ?
- **Le « sloganisme »** : des affiches pavoisent les murs de l'établissement. Quelqu'un a décidé de clamer partout que la qualité totale est importante. « Zéro défaut », « Bien faire du premier coup et à tout coup ». Malgré toute cette campagne, on continue à produire de la non qualité, on comprend rien, les affiches étaient si bien faites pourtant !
- **Le « gadgétisme »** : C'est bien ce « truc » des équipes d'amélioration de la qualité, ça va résoudre tous nos problèmes. C'est un consultant qui nous l'a dit. Il doit avoir raison, ou prix il est payé.

5. Conclusion

Il s'en suit de cette analyse succincte, que les problèmes liés au mal compréhension de la qualité, et aux aspects techniques de la qualité, peuvent être résolus par la sensibilisation et par la formation. La grande problématique est l'engagement des responsables et décideurs. Cette engagement ferme des responsable est la préalable de succès du processus de la qualité totale la plus importante. Parmi les préalables de succès d'un projet de changement, un parrain pour le changement envisagé, du leadership, un fort sentiment d'urgence, des indicateurs de performance bien précis, l'intégration des différentes activités de changement dans l'organisme...Nous pouvons résumer les conditions de succès d'un projet qualité totale comme suit :

- Une volonté politique ferme de changer.
- Nécessité et volonté de changer de la part du ou des dirigeants, communiquée efficacement à toutes les personnes au sein de l'organisation.
- Une définition claire et concrète de la qualité et de la qualité totale dans l'organisme.
- Savoir comment mettre en place un processus de réalisation de la qualité totale
- Savoir mettre en oeuvre ce processus.
- Savoir quoi et comment faire pour maintenir le cap sur la qualité totale.

Sans cette conviction profonde, l'irrationnel vaincra le rationnel, l'illogique remplacera le logique, les groupes et les commissions de travail tourneront en rond sans rien produire et on passera le temps à résoudre de faux problèmes et à rationaliser les causes des échecs qu'on subit.

Agissons tout de suite, en prenant des décisions politiques courageuses.

Bibliographie

[1] : Qualité totale : Amélioration continue et ré ingénierie ; JosephN. Kélada ; Edition Quafec, 2000

[2] : Projet de développement de l'Université Hassan II-Aîn Chock-Casablanca, 2006-2010.

[3] : Rapport d'activité 2006, Ecole Supérieure de Technologie de Casablanca.