

TITRE DE LA COMMUNICATION¹

L'école primaire a-t-elle droit aussi au Système de Management de la Qualité ? Cas de l'établissement ALARKAM²

Mohamed Amine M'BARKI

UFR : Management des Organisations - Unité de Recherche et de Conseil : Management de la Qualité
Université Abdelmalek Essaâdi - *Ecole Nationale de Commerce et de Gestion*
B.P 1255 Tanger-Maroc. Tél : 039-31-34-87/88/89, Fax : 039-31-34-93.
E-Mail : mbarki@[encgt.ma](mailto:mbarki@encgt.ma) www.encgt.ma

Résumé

L'ALARKAM S.A.R.L a débuté en septembre 2001 son propre projet de conception et d'implantation d'un système de management y compris son Système de Management de la Qualité (SMQ) pour gérer son établissement. Dans cette communication, notre travail a consisté d'élaborer le projet d'établissement d'ALARKAM 2003-2004, qui est structuré en six axes : la pédagogie ; la gestion administrative ; les ressources humaines ; l'élève et la vie scolaire ; le partenariat et la communication externe ; les ressources physique. Les *objectifs spécifiques* escomptés de la réalisation du projet sont au nombre de *vingt*. Pour chaque objectif spécifique, nous avons défini des *activités*. Le total de ces activités est de *cents vingt trois*, nous avons mis en évidence des *indicateurs de progression*, et nous avons défini les services/les personnes associés à sa réalisation.

Par ailleurs, la stratégie proposée pour la mise en place du SMQ pour l'établissement ALARKAM comprend cinq phases :

- **Décision de la direction** : La décision d'ALARKAM pour s'engager dans la démarche d'implantation du SMQ a été prise en accord avec les associés de l'entreprise. La direction a adopté une stratégie appropriée pour réussir son projet et elle a mis en place les ressources nécessaires. Elle a nommé un coordinateur et un comité de pilotage pour gérer le projet.

- **Evaluation de la situation** : Cette étape est nécessaire pour réaliser un état de lieu, pour apprécier l'aptitude de l'établissement à répondre aux exigences du SMQ et pour proposer un plan d'action (PA) pour implanter le SMQ.

- **Elaboration d'un Plan d'Action du SMQ** : Le Plan d'Action comprend : des objectifs précis, des actions à mettre en place, des moyens, le calendrier et le nom des acteurs responsables. Les acteurs du projet se regroupent pour assurer des tâches d'implantation du SMQ. D'autre part, des séances de formation ont été assurées.

- **Mise en œuvre du SMQ à travers des procédures** : Cette phase a abouti à la réalisation d'un système documentaire. La formalisation du Système de Management de l'établissement a été établie, par la préparation de la documentation du SMQ et par une description des tâches. La direction d'ALARKAM a adopté, dans un premier temps, l'élaboration de son manuel qualité en reprenant l'ensemble des paragraphes de la norme ISO 9001 sous forme des procédures. Par ailleurs, l'établissement a dressé d'autres procédures opérationnelles.

- **Vérification de l'implantation du SMQ** : L'efficacité du SMQ est mesurée par des audits au fur et à mesure de son implantation. D'un autre côté, la direction étudie périodiquement l'état du SMQ de son établissement pour se garantir qu'il est continuellement approprié.

¹ Préférence une **communication** ; les thèmes retenus correspondent aux n° : **3, 4 et 14**

² Voir ci-joint le tableau 2 : la fiche identitaire de l'établissement Al Arkam SARL

Après les entreprises industrielles et les entreprises de services, les établissements d'enseignements et de formation souhaitent s'orienter aussi vers les normes internationales type ISO 9001. Les instituts d'enseignement primaire privé peuvent mettre en place un Système de Management de la Qualité (SMQ) dans leurs établissements.

Dans le contexte économique actuel marqué par l'évolution des exigences de plus en plus croissantes des clients, les établissements d'enseignement sont amenés à améliorer la qualité de leurs formations et de leurs éducations.

Aujourd'hui la qualité de l'enseignement est une expression très utilisée par les parties intéressées. Les élèves et les parents comprennent bien que la qualité de l'enseignement rendue n'est pas la même dans tous les établissements privés. Le système éducatif et de formation de chacun d'eux sera donc différent.

Une école primaire est un système composé d'une multitude de processus étroitement liées entre eux. Quelles sont alors les limites des activités d'enseignements et d'éducatons dans ces établissements ? où commence l'activité de l'enseignement ? et où se termine-t-elle ?

Etablissement ALARKAM SARL

ALARKAM S.A.R.L. est un établissement d'enseignement privé en croissance depuis sa création en juin 2001. Il oriente ses préoccupations vers ses élèves et leurs parents, tout en garantissant l'ensemble de ces activités en fonction de leurs besoins et attentes. C'est ainsi qu'ALARKAM a débuté en septembre 2001 son propre projet de conception et d'implantation d'un système de management pour gérer son organisation. Et à notre connaissance c'est le premier établissement au Maroc à mettre en application le Système de Management de la Qualité conforme à la norme internationale ISO 9001 version 2000.

L'implantation de la démarche qualité conformément au référentiel ISO 9001 : 2000 permettra à l'établissement de consolider sa position leader dans son marché et de devenir plus performant en matière de management de la qualité.

Origine de l'idée

Dans le cadre de nos axes de recherche (de notre URC MQ) et de nos réseaux relationnels, nous avons proposé à la direction d'ALARKAM un projet d'établissement 2003-2004, et un projet d'implantation d'un Système de Management de la Qualité, avec des objectifs claires et un plan d'action précis.

Notre travail vise à promouvoir la qualité au Maroc et la recherche dans ce domaine, mettre en application un SMQ pour un établissement d'enseignement privé et implanter une démarche qualité à l'ALARKAM S.A.R.L.

Notre communication, mettra l'accent essentiellement sur l'implantation d'un SMQ dans un établissement d'enseignement privé ; et répondra aux questions suivantes :

- Comment bâtir une stratégie de gestion par projet dans une école primaire ?

- Quelle est la démarche d'implantation d'un SMQ dans une école primaire ?
- Quelles sont les principales difficultés rencontrées par une école qui souhaite se lancer dans une démarche qualité ?
- Est-il nécessaire d'aller jusqu'à la certification ISO 9001 ?

Les outils utilisés dans notre travail sont : la gestion par projet ; Le diagramme de Gantt pour planifier les actions ; les logigrammes pour décrire les procédures ; les audits internes pour examiner l'efficacité du SMQ et la formation.

Elaboration du projet d'établissement 2003-2004

Le projet d'établissement 2003 -2004 que nous avons élaboré à ALARKM consiste à accompagner l'établissement dans les aspects pédagogiques, administratifs et méthodologiques. La mise en place de ce projet permettra à l'ALARKAM de se réorganiser par l'amélioration de ses activités. Il développera les instruments lui permettant une gestion globale par projet et l'implantation d'un SMQ.

Une telle démarche, a nécessité dans un premier temps une analyse de l'état des lieux (ressources, gestion, ...). Cette action a été suivie par l'élaboration des objectifs généraux et des objectifs spécifiques pour six axes avec un planning des activités et la responsabilisation des acteurs. D'autres activités sont prévues dans le cadre de la communication du projet.

Le contrôle de la qualité du projet sera assuré tout au long de sa réalisation par la production trimestrielle de rapports de suivi, avec des actions correctives et/ou préventives. Des indicateurs de progression, ont été défini pour chaque axe du projet, permettront de mesurer le taux de réalisation de chaque objectif. D'autre part, un comité est prévu pour gérer le projet sous la coordination du directeur des études.

Le projet est structuré en six axes : la pédagogie ; la gestion administrative ; les ressources humaines ; l'élève et la vie scolaire ; le partenariat et la communication externe et les ressources physique.

Les *objectifs spécifiques* escomptés de la réalisation de six axes du projet sont au nombre de *vingt*, et leur concrétisation s'étale sur l'année scolaire 2003-2004. Pour chaque objectif spécifique, nous avons défini des *activités* ; le total de ces activités est de *cents vingt trois*. Nous avons mis en évidence des *indicateurs de progression*, et nous avons défini les services ou les personnes associés à sa réalisation.

La démarche suivie est basée sur la méthode qui oriente les efforts des acteurs du projet vers l'atteinte des objectifs. Cette approche selon la gestion par projet répond à un ensemble de principes dont répond son succès : gestion participative, d'apprentissage, transparente, souple et à la portée des acteurs.

Stratégie de mise en place du SMO ISO 9001

Le Système de Management de la Qualité (figure 1) se base sur le principe de la satisfaction des parties intéressées (élèves, parents, ministère de tutelle,...) en évitant les anomalies à toutes les étapes de l'ingénierie pédagogique, conception des systèmes d'éducation et d'enseignements, réalisations des actions de formation, évaluation,... Ceci suppose une organisation interne chargée de planifier, de structurer, de diriger et de contrôler la qualité, et de l'intégrer dans tous les processus de l'établissement.

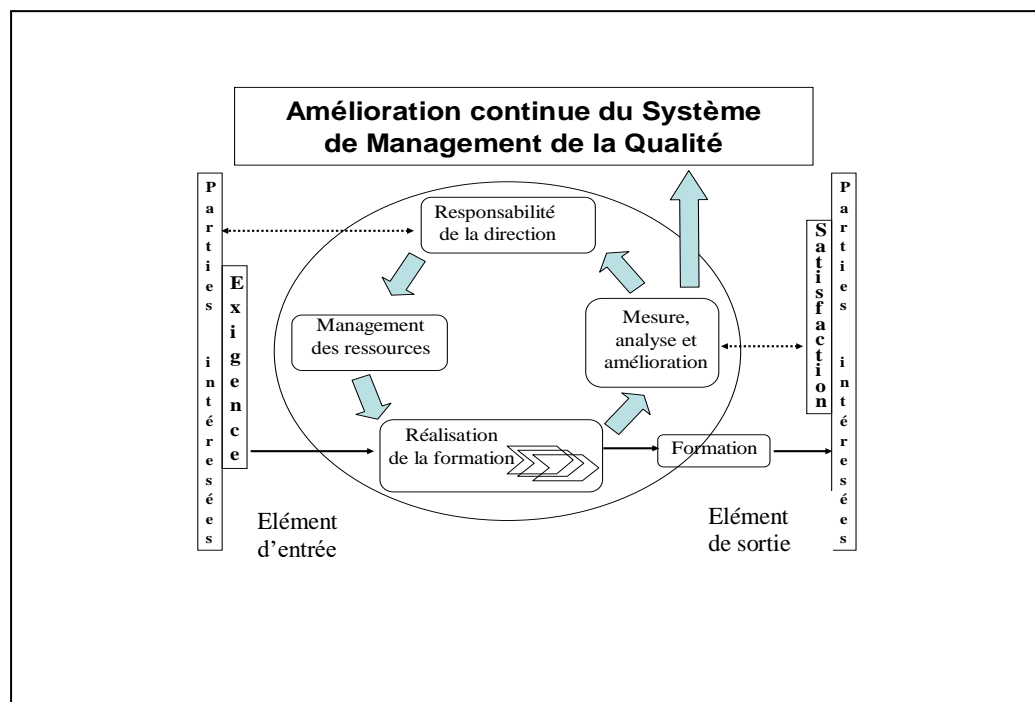


Figure 1 : Système de Management de la Qualité basé sur les processus

Légende : —————> activité ajoutant de la valeur
.....> flux d'information

La démarche proposée pour la mise en place du SMQ pour l'établissement ALARKA comprend cinq phases :

1. Décision de la Direction

L'implication et l'engagement de la Direction sont capitaux pour le succès d'un projet de mise en place d'un SMQ. Pour s'engager dans la démarche, la Direction doit être convaincue de l'intérêt stratégique du projet, de définir la politique et les objectifs qualité, de choisir le référentiel qualité approprié, de mettre en place les ressources nécessaires, et d'adopter une stratégie à suivre pour réussir la démarche.

La décision de la Direction d'ALARKAM a été prise en accord avec les associés de l'entreprise. Nous avons communiqué les avantages du projet à l'ensemble du personnel de l'établissement.

Nous avons constitué un comité de pilotage et nous avons dressé un plan du projet avec la Direction et un représentant des associés. Le directeur des études est nommé le coordinateur du projet, il est chargé de concevoir, de mettre en œuvre et de piloter le processus permettant d'arriver aux résultats fixés.

Les compétences et l'expérience d'ALARAM en matière d'exigence du SMQ ISO 9001 ne sont pas suffisantes. Néanmoins, notre intervention peut s'avérer utile et indispensable pour la réussite du projet. Nous avons été chargé : d'assister les différents acteurs internes ; de jouer le rôle de facilitateur et de modérateur ; d'assurer des séances de sensibilisation et de formation spécifique ; de participer au choix des auditeurs et de présenter les plans d'actions.

2. Evaluation de la situation

Cette étape de préparation est indispensable pour se mettre à niveau, pour apprécier l'aptitude de l'établissement à répondre aux exigences du SMQ et enfin pour proposer un plan d'action (PA). Cette phase révèle des points forts et des points à améliorer ; elle nous a permis de réaliser un état de lieu, sur l'organisation et sur les principales activités de l'établissement pour élaborer le projet d'établissement 2003 -2004.

3. Elaboration d'un Plan d'Action du SMQ

Le Plan d'Action comprend : des objectifs précis, des actions à mettre en place, des moyens, le calendrier détaillé (date et durée de tâches) et le nom des acteurs responsables. Son élaboration est faite en concertation avec les collaborateurs en définissant la méthodologie d'amélioration de la qualité et la responsabilité de chacun.

Un comité de pilotage est constitué pour manager le projet. Il est coordonné par le consultant, et il est composé par un représentant des associés, le directeur, les coordinateurs des départements, et le chef de projet (responsable qualité : directeur des études) qui assure le secrétariat.

Les membres des départements se regroupent pour assurer des tâches d'implantation du SMQ et des tâches d'amélioration de la qualité. Lors de la conception du PA, il est essentiel de définir les intervenants internes et le consultant externe avec leurs responsabilités respectives.

Par ailleurs, des séances de formation et de sensibilisation ont été assurées afin que le personnel de l'établissement applique dans leurs activités les méthodes pédagogiques et les concepts du management de la qualité qu'ils ont appris dans les séances de formation.

4. Mise en œuvre du SMQ à travers des procédures

Cette phase aboutit à la réalisation d'un système documentaire (titres, structure, principes et règles générale) ; les équipes de travail participent et/ou rédigent des procédures et ils ont la responsabilité de les mettre en place sur le terrain.

Préparation de la documentation du SMQ

La formalisation du Système de Management de l'établissement a été établie d'une part, par la production de la documentation du SMQ (élaboration des procédures³, rapports formulaires, manuel qualité) d'autre part, par une description écrite des tâches (élaboration des fiches de poste)

Les procédures ont pour objectif l'organisation méthodique des travaux. Afin de maîtriser le SMQ d'ALARKAM, la Direction a adopté, dans un premier temps, l'élaboration du manuel qualité⁴ en reprenant l'ensemble des paragraphes de la norme ISO 9001 version 2000 sous forme des procédures (tableau 1). Le manuel qualité⁵ comprend les sections suivantes : des éléments généraux, l'organisation de la société et des dispositions relatives à la qualité.

Par ailleurs, l'établissement a dressé d'autres procédures opérationnelles pour donner des consignes et des directives pour l'exécution d'une tâche ou d'une opération.

La norme ISO 9001 exige que l'organisme dispose d'un manuel qualité qu'il définit de la manière suivante.

La procédure de l'établissement ALARKAM est structurée en rubrique définissant l'objet, le champ d'application, les documents de référence, les responsabilités, le déroulement de l'activité, les moyens en personnel et en matériel, les exigences à respecter, les données et les documents d'enregistrement, les dispositions à prendre en cas de non conformité, la documentation à établir en relation avec la procédure et les annexes.

Le déroulement d'une action pour la rédaction/modification d'une procédure nouvelle ou existante a suivie la démarche suivante :

- Définir le besoin et fixer des objectifs.
- Rechercher de l'information et collecter des données.
- Ecrire un projet de procédure par le coordinateur du SMQ en collaboration directe avec ceux qui l'appliqueront et les personnes intéressées par la procédure. En effet, c'est eux qui connaissent mieux leur travail
- Approuver la procédure définitive par la Direction et par un représentant des associés.

³ Une procédure est « une manière spécifiée d'accomplir une activité ». ISO 9000 ; La norme ISO 90001 version 2000 n'exige que six procédures documentées.

⁴ « Le manuel qualité est un document qui décrit les dispositions générales prises par l'entreprise pour obtenir la qualité de ses produits et services ».

- Former et encadrer les utilisateurs afin de mettre en oeuvre la procédure.
- Surveiller le bon fonctionnement et prévoir des actions correctives éventuelles.

En plus des vingt documents d'enregistrements⁶ exigés par la norme ISO 9001 version 2000, nous avons élaboré d'autres formulaires de travail qui sont au nombre de trente.

La mise en place du Plan d'Action, se réalise par une démarche participative, et par le biais de sensibilisation, de pilotage, de conseil, d'examen périodique et de suivi.

Tous les acteurs de l'établissement accomplissent leurs activités conformément aux procédures et instructions adoptées. La mesure, l'analyse et l'amélioration du système se fait de façon continue.

5. Vérification de l'implantation du SMQ

Il faut examiner l'efficacité du SMQ par des audits au fur et à mesure de son implantation. Par ailleurs, la direction doit étudier périodiquement l'état du SMQ de son établissement pour se garantir qu'il est continuellement approprié et efficace, il s'agit de la « revue de direction ». Cette revue se traduit par une réunion avec les principaux responsables de l'établissement pour examiner le fonctionnement du SMQ.

⁶ L'enregistrement est une preuve écrite qu'une opération a été effectuée, Il doit être identifiable sans ambiguïté et facilement retrouvable.

Tableau 1 : Documentation du Système de Management de la Qualité (procédures, règlements intérieurs)

4. Système de Management de l'établissement (nom des procédures)	5. Responsabilité de la direction (nom des procédures)	6. Management des ressources (nom des procédures)	7. Réalisation de la formation (nom des procédures)	8. Mesure, analyse et amélioration (nom des procédures)
- SMQ	1. engagement de la direction	6.1. Mise à disposition des ressources	- Planification	1. surveillance et mesure
1. identification et gestion des processus	2. comité de pilotage	6.2. Ressources humaines	1. répartition annuelle	2. Satisfaction des élèves et leurs parents
2. maîtrise des documents	3. besoin des parties intéressées (élèves, parents, partenaires,...)	1. formation	2. répartition mensuelle	3. Audit interne
3. maîtrise des enregistrements	4. politique qualité et stratégie de formation et d'éducation	2. stage	3. Processus relatifs aux clients	4. Surveillance et mesure des processus
4. gestion des registres	5. projet d'établissement	3. recrutement	4. implication des parties intéressées dans le système éducatif et de formation	5. Surveillance et mesure de la formation
5. Procédure des procédures	6. responsabilité, autorité	4. Engagement de travail	5. communication des parties intéressées	6. Maîtrise des produits non conformes
- Règlements intérieur	7. revue de Direction	6.3. Ressources matériel et infrastructure	6. conception et/ou développement	7. Analyse des données
1. Règlement intérieur de l'établissement		1. gestion des salles	7. programme	8. Amélioration
2. Règlement intérieur de la commission pédagogique		2. gestion de la bibliothèque	8. programme d'action des départements	9. Amélioration continue
3. Règlement intérieur des départements (français, arabe, mathématique,...)		3. gestion du centre d'activité éducatif	9. programme d'action des conseils de classes	10. Action corrective
4. Règlement intérieur du conseil de classe		4. gestion de la salle informatique	10. Fiches techniques pédagogiques	11. Action préventive
5. Règlement intérieur des clubs		5. gestion de la cour et de ses annexes	11. Achats	
6. Règlement intérieur du centre d'activité éducatif)		6. gestion des outils pédagogiques	12. Leçon	
7. Règlement intérieur de la bibliothèque		7. environnement de travail	13. exercice	
		6. gestion du transport	14. implication des élèves et leurs parents dans les activités parascolaires	

Conclusion :

La démarche qualité doit être un projet pour l'établissement primaire privé. Le chemin à parcourir pour implanter un Système de Management de la Qualité est assez long, il faut donner le temps nécessaire pour conduire le projet. Par ailleurs, la culture qualité doit être intégrée au comportement de chacun des participants internes de l'établissement et aussi des parties intéressés.

Parmi les contraintes principales rencontrées dans la mise en œuvre du projet : l'implication de toute l'entreprise, n'était pas toujours facile ; le passage d'une culture orale à une culture écrite n'était pas sans difficultés. Il y avait encore quelques inquiétudes de quelques personnes vis-à-vis du Système de Management de la Qualité : Bureaucratie et surplus de paperasse ; certains disent que nous les coûts de la qualité sont plus élevés et que nous n'avons pas des grands problèmes de qualité ; est-ce que ISO 9001 va fonctionner dans le secteur d'enseignement en générale et dans notre établissement en particulier ?

Le SMQ peut s'adapter à l'organisation et aux parties intéressées : le secteur d'enseignement primaire privé doit s'ajuster à ses clients et ne pas se contenter de fournir un service uniforme. En fin, nous pouvons conclure que la nature du Système de Management de la Qualité constitue un atout appréciable puisqu'elle peut être applicable à un établissement d'enseignement primaire privé.

Bibliographie

1. Arnoux J. P., Noharet J., « *Gestion des Ressources Humaines et Qualité Totale* ». Entreprise et Personnel UIMM ? mars 1988.
2. Cérutti O. et Gattini, B. Indicateurs et tableaux de bord. AFNOR –1992.
3. Detrie P., *Le client retrouvé, Guide pratique de la qualité totale*. Eyrolles, p 132-133, 1991.
4. EGC G., Gentil B., « *les apports de la Qualité Totale à la Fonction Personnel* », Entreprise et Personnel, mars 1989.
5. ISO. *ISO 9000 : 2000*, norme internationale, Système de Management de la Qualité – principes essentiels et vocabulaire, 2000.
6. ISO. *ISO 9001 : 2000*, norme internationale, Système de Management de la Qualité – Exigences, 2000.
7. Jean Pierre BARUCHE, *la qualité du service dans l'entreprise : satisfaction et rentabilité*, p 99 – 119. Les éditions d'organisation, 1992.
8. Le Boterf G., Barzuchetti S., Vincent F., *Comment manager la Qualité de la formation ?* Editions d'Organisation, Paris, 1992
9. Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Technologie. *Qualité Totale : Guide d'implantation dans les secteurs du commerce et des services*, p 39. Canada, 1993.
10. Norme FD X 50- 176. AFNOR. Approche processus. Juin 2000.
11. PAGES B. et Ulcakar F., *le Plan d'Amélioration Qualité*, Traité de la Qualité Dunod entreprise, p 337 – 343, 1991.
12. Potié C., *Diagnostic qualité*, AFNOR ; 1991.
13. Raveleau G., *Mémento de la qualité de service*, Club Qualité, p 22 – 23, 1998.
14. Willam J. STEVENSON ; Claudio BENEDETTI. *La gestion des opérations : Produits et Services* ; Chenelière. McGraw-Hill CANADA ; 2001.

Document 2 : Fiche identitaire de l'établissement AL ARKAM SARL

Identifiant	Caractéristique ou valeur
- Raison sociale	ALARAKAM
- Forme juridique	Société à Responsabilité Limitée (SARL)
- Mission	Enseignement primaire et préscolaire privé
- Adresse	Route de Rabat Larache
- Date de création	Mai 2001
- Capital social	Quatre cent mille dirhams (400 000 Dhs)
- Personnel : 35	- Effectif des professeurs : 27
	- Effectif des administratifs et des agents : 8
- Taille de marché / Clients	- le marché est essentiellement local - la catégorie socioprofessionnelle est moyennement aisée
- Concurrence	Principalement trois établissements
- Positionnement	L'avantage compétitive réside principalement dans : - l'esprit managérial et la façon comment gérer l'établissement : (application des méthodes moderne de gestion). - une communication externe efficace avec ces partenaires.
Avantage concurrentiel majeur	Quelques associés de ALARKAM SARL, sont des enseignants, connaissent bien le secteur d'enseignement et les besoins des parents, et suivent de près les changements des systèmes d'éductions et de formation ainsi, ils sont conscients des enjeux de qualité dans l'enseignement.
Indicateur de performance à moyen terme	ALARKAM s'attache à la qualité de l'enseignement et à la satisfaction de ses clients et des parties intéressées. Elle est la première dans son secteur au Maroc à avoir entamé une démarche d'implantation d'un SMQ.