



المملكة المغربية
وزارة الإدماج الاقتصادي
والمقاولة الصغرى والتشغيل والكفاءات
قطاع التكوين المهني



المملكة المغربية
وزارة الإدماج الاقتصادي
والمقاولة الصغرى والتشغيل والكفاءات
قطاع التكوين المهني

Appui à la mise en Œuvre de la Formation Professionnelle en Milieu de Travail (TAMHEEN)

Programme de Formation continue

Mise en place du SAQ Maroc

Michel ETIENNE
Version du 07.06.2021

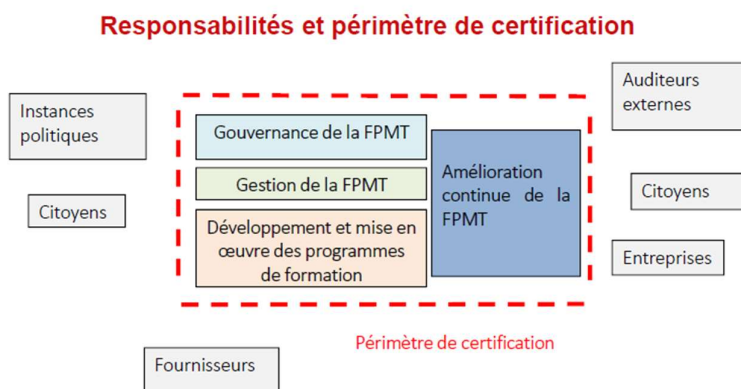
Table des matières

1.	Fixer les 3 objectifs de la formation continue SAQ pour la FPMT comprenant CGEM, DFP et OFPPT	3
2.	Les généralités et comprendre les plus-values d'un SAQ.....	4
2.1.	Les sept principes de management de la qualité	4
2.2.	Objectifs – points forts.....	7
2.3.	Présentation de la Qualité	8
2.4.	Organisation.....	10
2.5.	Les Fondements d'un SAQ	11
2.6.	Les résultats – indicateurs de pilotage	11
2.7.	Amélioration continue	12
3.	Implanter et mettre en place le SAQ Maroc pour FPMT comprenant CGEM, le DFP et l'OFPPT..	13
3.1.	Généralité	13
3.2.	Mode d'écriture de la Qualité.....	13
3.3.	Référentiel selon exemple de type QSC	14
4.	Faire vivre le SAQ Maroc et dessiner les actions périodiques à respecter.....	15
4.1.	Revue Qualité.....	15
4.2.	Analyse un peu plus en détails des 11 points de la Revue Qualité.....	15
5.	Calendrier et chronologie des opérations pour l'implantation du SAQ Maroc.....	21
6.	Evaluation	22

1. Fixer les 3 objectifs de la formation continue SAQ pour la FPMT, comprenant la CGEM, le DFP et l’OFPPT

Etre capable de :

- 1) comprendre les plus-values d’un SAQ et trouver ses bénéfiques
- 2) mettre en place le SAQ, désigner les indicateurs et se fixer des objectifs
- 3) faire vivre et prospérer le SAQ Maroc par les propositions d’amélioration et l’amélioration continue



| 18.12.2020 |

giz

Figure 1

En 4 étapes :

- 1) Les généralités d’un SAQ
- 2) Comment le mettre en place
- 3) Comment le faire vivre
- 4) Calendrier

2. Les généralités et comprendre les plus-values d'un SAQ

2.1. Les sept principes de management de la qualité

Le chapitre 2 du SAQ Maroc¹ décrit les principes ISO 9001-2000. Ils sont expliqués ci-dessous avec un axe opérationnel.

1) Orientation sur « le jeune en formation professionnelle en milieu du travail »

- mettre les apprenants au centre des processus par exemple dans les centres de formation
- définir le périmètre comprenant le SAQ, dans un premier temps sous la forme d'une cartographie fig.2,

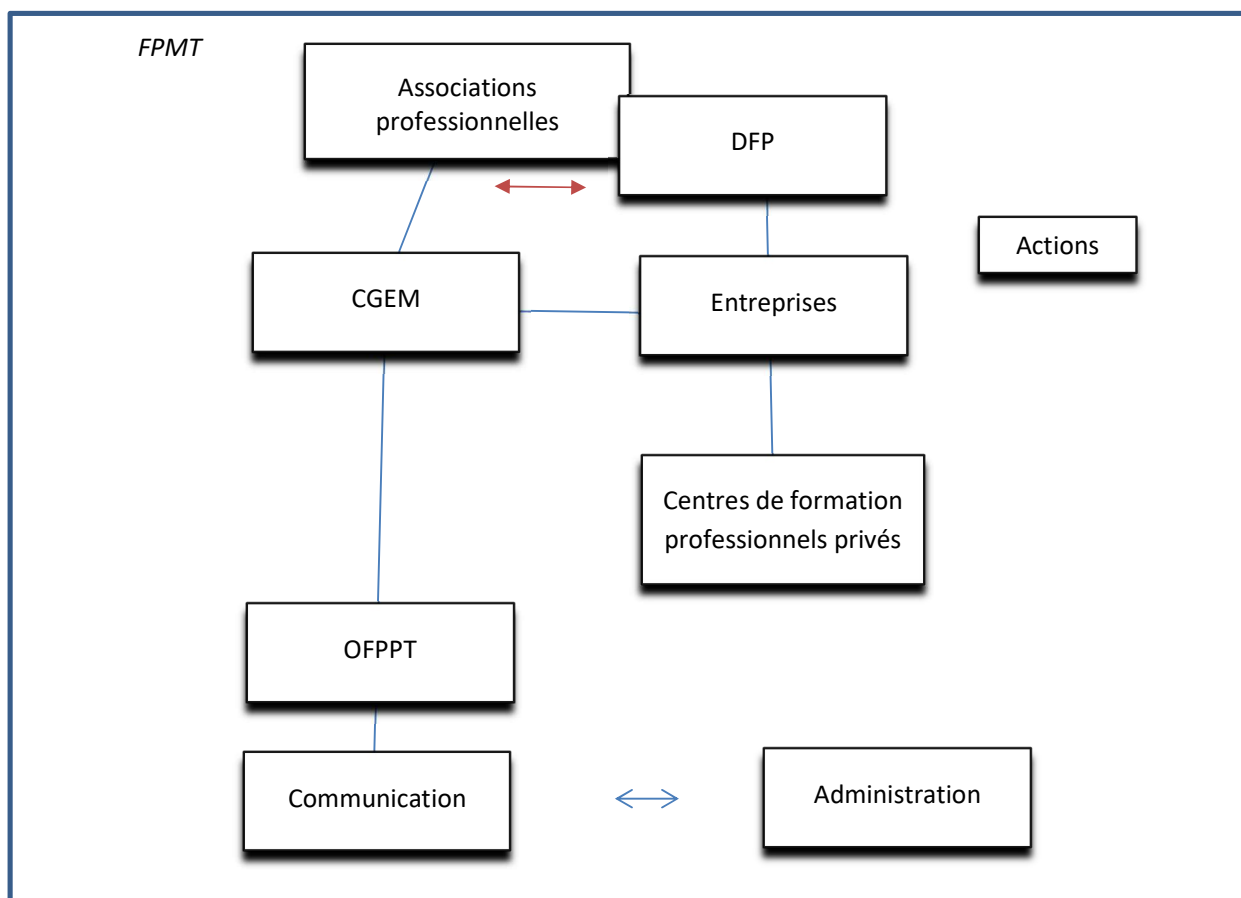


Figure 2 – exemple cartographie « géo-fonctionnelle »

¹ Le chapitre 2 du SAQ Maroc reprend avec tous les détails les 7 principes en lien avec la FPMT

- puis d'une 2ème cartographie mettant en place les Mégaprocessus (gouvernance, pilotage de la formation), fig. 3.

Définition : « La cartographie des processus d'une institution est une représentation graphique de tous les processus liés entre eux par des liens logiques d'informations, de matière ou de production. Elle donne une vue d'ensemble de l'activité de l'institution et permet d'appréhender de façon objective l'organisation du travail ».

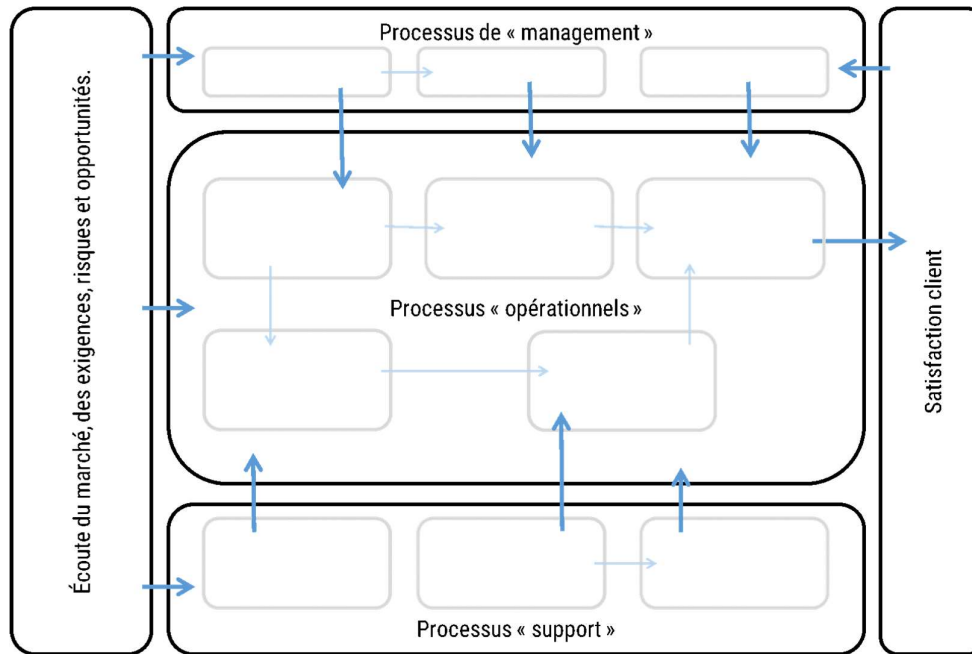


Figure 3 – exemple cartographie Mégaprocessus

- rendre visible les acteurs internes et externes au périmètre de formation,

2) Leadership – Responsable Qualité

- désigner, nommer et positionner un Chef de la Qualité pour le SAQ Maroc (en principe nommé par le Ministère de l'éducation et validé par les représentants des entreprises)
- établir 1-son cahier des charges, 2-ses missions, 3-ses rapports à rendre, et 4-son calendrier afin de faire vivre le SAQ, 5-sa position hiérarchique

3) Implication de toutes les personnes liées à la FPMT

- apprenants, formateurs, administratifs, direction, partenaires divers
- Définir si nécessaire le rôle du poste dans le SAQ. Exemples :
 - 1-le Responsable Qualité et les personnes désignées pour chaque partenaire (CGEM, DFP, OFPPT) comme personne de référence à la Qualité valident, décident, font respecter les Lois et les Règlements en lien avec la Qualité, ils motivent, ils convainquent, participent et sont impliqués activement à l'amélioration continue, donnent et communiquent la direction à prendre
 - 2-l'apprenant fait des propositions d'amélioration, il est entendu et écouté
 - 3-Le formateur et le tuteur font des propositions, ils peuvent être auditeurs internes et participer activement aux audits internes

4) Approche processus et objectifs

- *qui fait quoi, comment et quand*
- *objectifs concrets, mesurables et atteignables*
- *S.M.A.R.T. «spécifique, mesurable, acceptable, réaliste et temporellement défini»²*

5) Amélioration continue

- *Mesurer les risques, qu'est-ce qu'il arriverait si... ? par exemple, l'Etat ne soutient par le pilotage public-privé de la FPMT ?*
- *Traduire les résultats des indicateurs et prendre les mesures correctives*
- *On parle aussi de ce qui va bien et de ce qui pourrait encore être amélioré*

6) Prise de décision fondée sur l'amélioration continue et les indicateurs de pilotage

- *on maîtrise ce que l'on décide et on en connaît les risques*

7) Management des relations avec les parties externes

- *on communique, on valorise, on félicite, on remercie*

² <https://www.weka.ch/themes/gestion-et-management/organisation-et-gestion/gestion-du-personnel/article/objectif-smart-formuler-des-objectifs-smart>

2.2. Objectifs – points forts

Le principal objectif du management de la qualité est d'améliorer en tout temps les performances de la FPMT et de satisfaire aux exigences des partenaires de la formation professionnelle **au-delà de leurs attentes**.

Points forts internes :

- 1) porter ses efforts sur les processus clés et opportunités d'amélioration,
- 2) observer des résultats cohérents et prévisibles au moyen d'indicateurs et alignés avec les orientations stratégiques,
- 3) possibilité pour le détenteur du SAQ Maroc d'assurer la **confiance** des parties intéressées en ce qui concerne sa **cohérence, son efficacité et son efficience (Autonome – Responsable - Efficient)**.

Points forts externes :

- 1) amélioration de l'**employabilité** des apprenant.es certifié-es au **bénéfice** des entreprises,
- 2) favoriser et préparer les jeunes en formation à une employabilité internationale.
- 3) avoir un regard et une action forte sur la **sécurité** au travail et le **développement durable**.

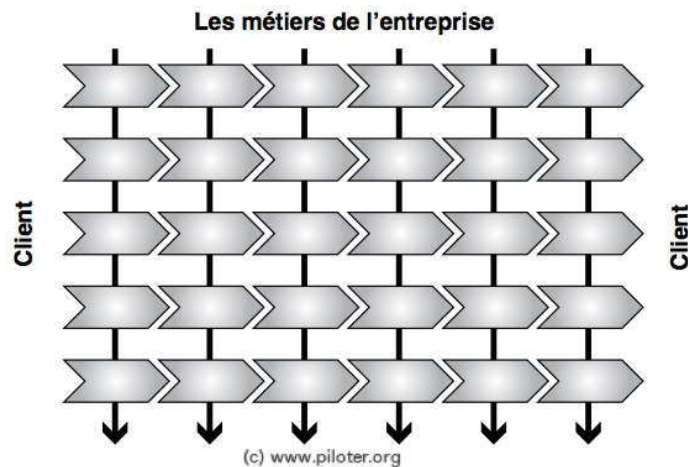
Points faibles et difficultés qui peuvent devenir une force :

Adhérer au SAQ. Mettre en place des **ressources** SAQ supplémentaires telles qu'un Responsable Qualité, du temps afin d'analyser les indicateurs et suivre les améliorations mises en place. **Y croire !**

2.3. Présentation de la Qualité

2.3.1. Cartographie des Processus, des Méga processus

La cartographie des processus d'un département, d'une institution ou d'une entreprise définit le périmètre et dessine la représentation graphique de l'ensemble des Processus avec une vision des mégaprocessus et liés entre eux. L'ensemble permet d'avoir une visibilité de toutes les activités de l'entité soumise au SAQ et permet de se positionner d'une façon objective sur le partage des rôles au sein d'une direction, pilotée par le Responsable Qualité. Il faut être clair, il n'y a aucune règle qui régit une cartographie³



4

Figure 4

Définition : Modéliser les processus est le moyen de représenter le fonctionnement d'une organisation en utilisant une notation graphique standard destinée à figurer visuellement l'enchaînement des activités et les interactions des processus.

La modélisation des processus métier est au coeur même de la démarche d'analyse dynamique d'une organisation. Que ce soit dans le cadre d'une démarche d'amélioration ciblée ou d'une réorganisation plus globale, la modélisation des processus permet de formaliser le fonctionnement précis d'une organisation en utilisant un langage standard et aisément compréhensible.

³ exemples divers :

https://www.google.ch/search?q=cartographie+des+processus&client=safari&channel=ipad_bm&source=lnms&tbm=isch&biw=1280&bih=578

⁴ www.piloter.org

2.3.2. Processus

Un **processus** est un ensemble d'activités corrélées ou en interaction qui utilise des éléments d'entrée pour produire un résultat escompté. Il comprend de base et au minimum :

- 1) un rôle qui ?
- 2) une action comment ?
- 3) une temporalité quand ?
- 4) un résultat quoi ?

Le mode d'écriture est expliqué au chapitre 3.2 Mode d'écriture de la Qualité

Définition ISO⁵ :

Un processus désigne la description d'un système d'activités qui utilise des ressources pour transformer les éléments d'entrée en éléments de sortie. Ces activités peuvent être décomposées en tâches, qui sont elles-mêmes un ensemble d'actions. Le processus:

- 1) décrit un "quoi faire" dans un ordre prédéfini*
- 2) est transversal et implique plusieurs métiers*
- 3) transforme, en ajoutant de la valeur*

⁵ <https://www.pyx4.com/blog/processus-qualite-definition-iso-9001/>

2.4. Organisation

2.4.1. Les Leaderships

À tous les niveaux et dans tous les départements, les dirigeants (Ministre, directeur, chef de service, responsables FPMT des associations professionnelles ou des structures d'appui, directeur de centre de formation) fixent une ligne, la finalité (granulométrie du détail des procédures) et les orientations. Ils doivent aménager et mettre en place les conditions dans lesquelles l'ensemble du personnel est impliqué pour atteindre les objectives qualités de l'organisme et favoriser les propositions d'amélioration et les objectifs communiqués et fixés.

2.4.2. Le(s) responsable(s) Qualité

Le responsable qualité doit mettre en place une politique qualité : il définit et met en place la politique de son entreprise en matière d'amélioration continue. Il planifie et préside régulièrement (au minimum 3 fois par année) une revue Qualité. Il fait un état des lieux des projets en cours, est responsable de l'aboutissement des projets. Il fixe les indicateurs de pilotage. Il dirige, planifie régulièrement et assiste les audits externes. Il se positionne sur un principe d'amélioration continue afin 1-d'atteindre les objectifs fixés et surtout 2-d'améliorer et de valoriser les objectifs déjà atteints.

Rappel du point le plus important d'un Responsable Qualité : Partager « ce qui pose problème » et également de « ce qui va bien » en le communiquant

Exemple de normes retenues en vue d'améliorer la compréhension des compétences acquises lors de la présentation d'un diplôme au niveau européen : En annexe au diplôme ou au certificat distribué, faire un complément (supplément) au diplôme qui explique les compétences et les objectifs atteints, nomme les spécificités du métier.

Suppléments aux diplômes⁶

Les suppléments aux diplômes sont établis en lien avec les diplômes de la formation professionnelle supérieure auxquels ils sont rattachés. Ils contiennent des informations permettant aux employeurs suisses et étrangers d'évaluer les compétences professionnelles des diplômés.

Les suppléments aux diplômes font référence au niveau du diplôme dans le cadre national des certifications (CNC) et le cadre européen des certifications (CEC). Ils fournissent entre autres des informations sur le profil de la profession et sur les champs d'activités tout en indiquant les conditions d'admission.

Ils n'influent ni sur la procédure de reconnaissance d'un diplôme, ni sur le titre, ni sur l'admission à des formations de niveau supérieur.

⁶ Sefri (Secrétariat d'Etat à la formation, à la recherche et à l'innovation Suisse), <https://www.sbf.admin.ch/sbf/fr/home/formation/mobilite/cnc-formation-professionnelle/supplements-aux-diplomes.html>

2.5. Les Fondements d'un SAQ

2.5.1. La Charte Qualité

Etablir une Charte Qualité pour un département, un secteur, un périmètre déterminé comprenant entre autres :

- a) Les valeurs et les missions du périmètre concerné, ses visions dans le respect, l'équité, l'écoute et l'engagement
- b) Les partenaires externes dans le soutien et la promotion de la FPMT dans un principe de soutenir le marché du travail
- c) Le développement et la Qualité de l'enseignement, de la pédagogie et de la formation continue des formateurs. Soutenir le développement durable associé à la formation
- d) L'amélioration continue par une écoute de l'ensemble des acteurs de la FPMT

Annexe 1 : voir exemple La Charte Qualité en fin de document

2.5.2. La Revue Qualité

Mettre en place une Revue Qualité, comprenant au minimum les points suivants :

- a) Rapports Qualité (du responsable Qualité et du directeur)
- b) Retour des audits internes
- c) Rappel et traitement des points en non-conformité s'il y en a, et proposition d'amélioration de ces non-conformités suite aux derniers audits, puis prendre les bonnes décisions
- d) Indicateurs, buts et pertinences des indicateurs, analyse des indicateurs, amélioration éventuelle des cibles
- e) Présentation et mise à jour et accessibilité des indicateurs pour la fin de la prochaine année scolaire
- f) Identifications des risques / sécurité
- g) Axes d'actions futures et point de situation sur les projets en cours
 - Projets d'établissement
 - Projets en cours
 - Axes stratégiques
- h) Propositions d'améliorations
- i) Nomination des auditeurs internes et programmation du calendrier, Processus à auditer
- j) Divers et propositions individuelles, tour de table

2.6. Les résultats – indicateurs de pilotage

Définition :

Les indicateurs de pilotage dans le cadre de la FPMT permettent d'afficher les résultats à un instant précis (fin d'année scolaire ou civile)

Le profil idéal d'un indicateur performant permet de mesurer des résultats. L'indicateur doit être simple, représentatif (objectif, exhaustif et quantifiable) et opérationnel.

On peut trouver quatre types d'indicateurs : 1-les indicateurs d'activité, 2-d'efficacité, 3-d'efficience et 4-de performance. Le nombre d'indicateurs doit être ni trop faible, ni trop important. Le nombre indicatif total d'indicateurs est entre 3 et 5.

Exemples dans le domaine de la FPMT au niveau de la composante Mise en œuvre de la FPMT :

- 1) Indicateur « admissions »
- 2) Indicateur « absentéisme »
- 3) Indicateur « réussites / échecs aux examens finaux »
- 4) Indicateur « accès au monde du travail », alumni

2.7. Amélioration continue

Le succès d'un SAQ repose sur une volonté constante d'amélioration.

Les fondements :

L'amélioration est essentielle pour que l'ensemble des prestataires (CGEM, DFP, OFFPT) maintiennent et améliorent ses niveaux de performance actuels, qu'ils réagissent à toute variation du contexte interne et externe et créent de nouvelles opportunités.

Rappel du point le plus important de l'amélioration continue :

« Parler de ce qui va mal et parler de ce qui va bien »

Quelques exemples entre autres :

- a) Amélioration de la performance des processus, de la capacité de l'organisme à réagir et de la satisfaction des organismes liés à l'apprentissage
- b) Amélioration à se poser les bonnes questions, à la recherche et de la détermination des causes des problèmes, et suivies d'actions préventives et correctives
- c) Plus grande aptitude à anticiper et réagir à des **risques et à des opportunités** internes et externes
- d) Meilleure lecture et interprétation des indicateurs de pilotage

3. Implanter et mettre en place le SAQ Maroc pour la FPMT, comprenant la CGEM, le DFP et l'OFPPPT

3.1. Généralité

- 1) Désigner et nommer un répondant Qualité (*personne de référence à la Qualité*) pour la CGEM, un pour le DFP et un pour l'OFPPPT, répondant du Responsable général Qualité
- 2) Désigner un seul « Responsable général Qualité » pour l'ensemble de la FPMT. Soit « *un leadership bicéphale représentant de l'État, responsable et opérateur de la FPMT dans les établissements publics et des entreprises, garantes de la formation en entreprise⁷* »
- 3) Ecrire une Charte Qualité par les plus hauts dirigeants de FPMT et acceptée par toutes et tous
- 4) Créer une Revue Qualité pour tout le SAQ et éventuellement des sous-Revue Qualité par direction regroupant au minimum autant de membres (leadership) que de Mégaprocessus (4 représentants qualité correspondant aux 4 mégaprocessus). Il est également possible de créer et/ou des sous-Revue Qualité par mégaprocessus. L'ensemble doit obligatoirement être coordonné et se réunir une fois par an.

3.2. Mode d'écriture de la Qualité (faible importance)

Différents outils s'offrent au mode d'écriture, néanmoins le plus familier dans une première écriture est sous forme de **texte clair**

Exemple : Le formateur évalue les compétences et les connaissances de l'apprenant à la fin de chaque travail sous le respect de la norme d'évaluation décrite dans le SAQ

L'ensemble des documents sont toujours classés par Mégaprocessus, puis en sous-chapitres par Procédure indépendamment de l'outil utilisé pour écrire la Qualité.

⁷ SAQ FPMT Maroc, chapitre 2.1 L'adaptation du SAQ à la FPMT

3.3. Référentiel

3.3.1. Exemple de type industriel

Un référentiel pour l'industrie peut être constitué de 5 domaines. Par exemple :

- 1) **Management**
- 2) **Ressources du personnel**
- 3) **Production**
- 4) **Bâtiments, vie quotidienne**
- 5) **Amélioration continue**

3.3.2. Proposition d'une structure SAQ Maroc

Proposition selon les 4 composantes du SAQ Maroc⁸, 4 Mégaprocessus (devraient être particulièrement visibles sur la cartographie des Mégaprocessus), soit la « gouvernance », la « gestion », les « programmes de formation » et « l'amélioration continue ».

1. **Gouvernance**
 - 1.1 Les rôles et responsabilités des acteurs
 - 1.2 Les structures d'appui, les partenaires et les interlocuteurs
 - 1.3 Le cadre législatif, gouvernance, la gestion, l'ingénierie pédagogique, la mise en œuvre et l'évaluation de la satisfaction
 - 1.4 Le financement, budgets et analyse
2. **Gestion**
 - 2.1 La gestion et les offres de formation
 - 2.2 La formation et formation continue (pédagogie, administration)
 - 2.3 Communication et valorisation
3. **Développement et mise en œuvre des programmes de formation**
 - 3.1 Le développement des programmes de formation
 - 3.2 La sélection des apprenants
 - 3.3 Déploiement de la formation adaptée à l'entreprise
 - 3.4 La démarche de l'évaluation des compétences adaptée à l'entreprise
4. **Amélioration continue**
 - 4.1 Amélioration continue de la Qualité et analyse des risques
 - 4.2 Tableau de bord et indicateurs d'atteinte des objectifs – Analyse – Revue Qualité
 - 4.3 Procédures d'évaluation en fonction des objectifs planifiés
 - 4.4 Amélioration continue et analyse du risque

⁸ SAQ FPMT Maroc, chapitre 3. Processus et standards

4. Faire vivre le SAQ Maroc et dessiner les actions périodiques à respecter

4.1. Revue Qualité

Au minimum 3 fois par année, le Responsable Qualité organise la Revue Qualité et la préside. Il fixe la date et édicte l'Ordre du jour selon les critères d'une Revue Qualité, soit :

- 1) Validation de l'ordre du jour
- 2) Validation du PV de la dernière Revue Qualité
- 3) Rapports Qualité écrits et communiqués oralement (du Responsable Qualité, des personnes de référence à la Qualité pour la CGEM, un pour le DFP et un pour l'OFPPT, répondant du Responsable Qualité, etc.)
- 4) Retour des audites internes
- 5) Rappel des non-conformités, proposition d'amélioration, décisions
- 6) Analyse des indicateurs, amélioration éventuelle des cibles, actions à entreprendre
- 7) Identifications des risques / sécurité
- 8) Axes d'actions futures et point de situation sur les projets en cours
 - Rapports de la Commission paritaire nationale et des commissions paritaires régionales
 - Axes et projets stratégiques
- 9) Propositions d'améliorations reçues et non réglées par le Responsable Qualité
- 10) Programmation des Auditeurs internes, Processus à auditer
- 11) Divers et propositions individuelles, tour de table

4.2. Analyse un peu plus en détails des 11 points de la Revue Qualité

4.2.1. Validation de l'ordre du jour

Un ordre du jour est à son point de départ une proposition, chaque membre peut faire des propositions avant la séance ou lors de cette validation. Ce dernier validé, il doit être suivi et cadré par le Responsable Qualité

4.2.2. Validation du PV de la dernière Revue Qualité

Le dernier PV doit être passé en revue et validé, les demandes de modifications, ou d'ajouts sont portés au présent PV et le dernier PV est modifié.

Pour rappel, un PV doit être rédigé pour chaque séance et rapidement dans un délai de 1 à 2 semaines, il peut être un PV décisionnel sans autres détails.

4.2.3. Rapports Qualité écrits et communiqués oralement (du responsable Qualité, et des personnes de référence à la Qualité)

Deux rapports au minimum sont amenés, en principe, à la Revue Qualité. Soit :

- 1) Un rapport écrit de la plus haute instance de la FPMT délimitant le périmètre de la base Qualité. Ce dernier est lu aux membres par son auteur (si possible pas de délégation). Généralement, l'auteur relate la situation Qualité par rapport à son poste et sa vision. Il met en exergue ses observations et donne la direction générale de la Qualité pour le futur.
- 2) Les rapports suivants des personnes de référence de la Qualité sont également lus et transmis comme pièce jointe au PV par le Responsable Qualité. Généralement, l'auteur relate la « vie » de la Qualité par rapport à son poste et sa vision. Il met en exergue ses remarques, ce qui sommairement va bien et va mal. Il donne la direction opérationnelle ou la ligne de gouvernance de la Qualité pour le futur.

4.2.4. Retour des audits internes

Les auditeurs internes sont des employés de la FPMT et issus de tous les niveaux de la hiérarchie. Ils sont formés à ce titre et doivent être en possession en principe de l'attestation d'auditeurs internes. La formation est basée sur 5 points :

- 1) Comment préparer un audit interne sur différentes procédures
- 2) Comment prendre connaissance de la partie liée au processus dans la base Qualité du SAQ
- 3) Préparer une liste de questions
- 4) De quelle façon auditer et qui auditer
- 5) Rédiger un rapport d'audit factuel

Les auditeurs internes peuvent être formés de différentes manières. Par exemple :

- a) par le Responsable Qualité selon les 5 critères ci-dessous
- b) par un bureau externe et indépendant dans le domaine de la formation continue
- c) par un office responsable comme ARIAQ.ch⁹ (Formation et conseil en management de la performance)

Le processus désigné et audité depuis la dernière Revue est présenté sous la forme d'un rapport d'audit interne. Les deux auditeurs internes ayant effectués l'audit transmettent au Responsable Qualité leur rapport. Ce dernier doit faire référence et contenir :

- 1) Date, heure de l'audit, les noms des deux auditeurs, les noms de la personne ou des personnes auditées
- 2) Une présentation de la procédure
- 3) Une liste de question faisant référence à différentes tâches dans la procédure
- 4) Les réponses obtenues par les personnes auditées
- 5) Une synthèse et une conclusion mettant en exergue ce qui correspond entre ce qui est fait et ce qui est écrit dans la base Qualité, également ce qui ne correspond pas à la base Qualité
- 6) Faire les propositions d'améliorations dans un sens ou un autre afin de rétablir un équilibre entre ce qui est fait et ce qui est écrit.

⁹ <https://www.ariaq.ch/formation/21/auditeur-interne/#:~:text=Route%20personne%20voulant%20participer%20activement,du%20service%20qualit%C3%A9%2C%20etc.>

4.2.5. Rappel des non-conformités, proposition d'amélioration, décisions

Dans la gestion de la qualité, une non-conformité est la non-satisfaction d'une exigence ou la déviation par rapport à une spécification, un standard ou une attente. Les non-conformités sont usuellement classées comme critiques, majeures ou mineures¹⁰

Lors des audits externes, si des non-conformités ont été présentées, c'est normal. *Une non-conformité doit permettre au système de vivre. Elle peut être de type mineur et majeur. Elle est soumise à une mise en place d'un plan d'action, d'un suivi et d'une vérification¹¹.*

Elle doit être résolue dans un délai respectable et respecté. Au même titre, mais avec une importance plus faible, les PA (propositions d'amélioration) doivent être passés en revue. Les décisions sont prises en connaissance de cause et dans un seul but d'amélioration continue.

¹⁰ Définition wikipedia, [https://fr.wikipedia.org/wiki/Non-conformit%C3%A9_\(gestion\)](https://fr.wikipedia.org/wiki/Non-conformit%C3%A9_(gestion))

¹¹ Définition ISO 9001, Strategik, <https://www.strategik.net/blog-iso-9001/comment-traiter-efficacement-les-non-conformites-et-capitaliser-sur-lexperience-acquise/>

4.2.6. Analyse des indicateurs, amélioration éventuelle des cibles, actions à entreprendre

Quelques exemples concrets d'un indicateur de pilotage sur la réussite des jeunes en formation

1) Ici ; le taux de réussite et le nombre de candidats en FPMT

Professions	Taux de réussite							Nombre de candidats							
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
Artisan du cuir et du textile CFC															
Céramiste, à 100% en école des métiers	100.0%						100.0%	7						8	
Céramiste CFC, en alternance		100.0%	100.0%	100.0%	80.0%	100.0%			4	5	7	5	12		
Courtepointier CFC, alternance		50.0%			100.0%	67.0%			2			2	3		
Décorateur d'intérieurs, alternance	100.0%	40.0%	0.0%		100.0%		100.0%	1	5	1		1	0	1	
Ebéniste, alternance	81.8%	88.9%	71.4%	83.3%	100.0%	100.0%	100.0%	11	9	7	12	7	8	10	
Maquettiste d'architecture, alternance	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%		100.0%	66.0%	1	2	2	1		2	3	
Menuisier, alternance	100.0%	95.2%	87.5%	92.9%	84.6%	94.0%	100.0%	14	21	16	14	13	18	10	
Photographe, alternance	87.5%	88.0%	96.3%					32	25	27					
-Dont Photographe, à 100% en école des métiers	89.3%	85.7%	96.3%					28	21	27					
Photographe CFC, alternance				95.7%	92.3%	78.0%	100.0%				23	26	33	3	
-Dont Photographe CFC, à 100% en école des métiers				95.2%	91.3%	76.0%	100.0%				21	23	29	26	
Polydesigner 3D CFC, alternance	97.6%	100.0%	91.7%	100.0%	97.3%	97.0%	100.0%	41	41	36	26	37	35	7	
-Dont Polydesigner 3D CFC, à 100% en école des métiers	100.0%	100.0%	91.3%	100.0%	96.4%	96.0%	100.0%	29	33	23	19	28	25	24	
Spécialiste en photographie CFC, alternance	100.0%	80.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	2	5	3	3	2	7	5	
Maturité professionnelle					100.0%							40			
-Dont modèle intégré au métier					100.0%							4			
-Dont modèle post-CFC					100.0%							36			
Maturité professionnelle technique, tous post-CFC					94.4%							18			
ES domaine I						92.0%	100.0%						12	9	
ES - domaine II						100.0%	100.0%						16	14	
Moyenne	94.0%	91.0%	91.0%	94.0%	95.9%	91.8%	97.4%						245	174	99

Figure 5¹²

Les indicateurs doivent être clairement fixés et discutés en Revue Qualité.

- 2) Le taux d'insertion par métier
- 3) Le taux de formation en entreprise par métier
- 4) Le nombre de places de formation proposé par les entreprises

La cible à atteindre doit être fixée dans le cadre de la Revue Qualité. La cible doit pouvoir être atteignable et peut être changée en fonction de différents facteurs. Les indicateurs et la cible doivent ensemble pouvoir générer des améliorations en continu.

¹² Exemple fictif

4.2.7. Identifications des risques / sécurité

Dans le cadre d'un SAQ, il est possible, mais pas nécessaire, sous réserve des conventions de travail, d'avoir un « Responsable sécurité ».

Sur la base du rapport annuel du Responsable Qualité, ou même sans rapport, il y a lieu de parler des différents risques ou manque de sécurité dans le cadre de la Revue Qualité.

Exemples :

1. Pas assez de candidats dans un domaine de métier face aux places d'apprentissage
2. Manque de financement dans un domaine spécifique
3. Problème d'infrastructure d'un bâtiment de formation, etc

4.2.8. Axes d'actions futures et point de situation sur les projets en cours

Projets globaux SAQ et/ou projets spécifiques en cours, par exemple :

- a) Mise en place de la Commission paritaire nationale et des commissions paritaires régionales pour 2024
- b) Réaliser une analyse du référentiel des compétences et du rapport d'AST
exemple : Représentation de l'activité de « formateur »
<https://apcpedagogie.com/analyse-du-referentiel-des-competences-et-du-rapport-dast/>
- c) Élaborer un référentiel de compétence pour les formateurs
Exemple : Référentiel de compétences professionnelles :
<https://www.hepl.ch/files/live/sites/systemsite/files/interfilieres/referentiel-competences-2015-hep-vaud.pdf>

La Revue Qualité passe en revue tous les projets spécifiques en cours. Pour chaque projet :

- 1) Elle prend note de l'état de situation
- 2) Elle ajuste si nécessaire la date de fin du projet
- 3) Elle archive les projets terminés

La Revue Qualité fixe les axes stratégiques des projets. Pour exemple, fixe le périmètre des projets, le mode de communication, mesure les points forts et les points faibles de la stratégie des projets.

4.2.9. Propositions d'améliorations (PA) reçues et non réglées par le Responsable Qualité

Certaines propositions d'améliorations (PA) ne peuvent pas être décidées seules par le Responsable Qualité. L'impact interviendrait dans le Management d'une direction ou d'un établissement et il est nécessaire de discuter et d'obtenir un consensus entre tous afin de valider ou pas une PA émise par n'importe quelle personne faisant partie du périmètre SAQ ou externe.

- 1) Le Responsable Qualité dialogue avec l'émetteur pour lui donner la réponse à sa PA
- 2) La Revue Qualité désigne le responsable de la PA afin d'appliquer la décision prise
- 3) Le Responsable Qualité met à jour la base du SAQ

4.2.10. Programmation des Auditeurs internes, Processus à auditer

Durant la Revue Qualité la liste des auditeurs internes est validée, voire discutée. Les éventuels candidats au poste d'auditeur interne sont présentés. Ces derniers sont formés par le Responsable Qualité ou par une identité de formation continue externe. Les candidats sont validés ou pas. Le tout est inscrit dans le procès-verbal.

A ce moment un processus est désigné pour être audité. Il est conseillé de choisir un processus où les résultats amèneront un intérêt pour la Revue Qualité dans le sens de l'amélioration continue et du pilotage du SAQ. Les deux auditeurs sont désignés pour cet audit. Selon le nombre d'auditeurs disponibles, il est possible d'auditer plusieurs processus.

4.2.11. Divers, propositions individuelles et tour de table

Les membres de la Revue Qualité ont la possibilité de s'exprimer dans les divers pour des sujets courts ne nécessitant pas de grands débats, mais qui nécessite de la communication et des observations sur du vécu depuis la dernière Revue Qualité.

Le Responsable Qualité doit en toute fin de Revue Qualité générer un « Tour de table » afin que chacun et chacune puisse revenir sur:

- 1) Un sujet qui n'est pas clair, incompris
- 2) n'est pas d'accord avec ce qui a été dit ou ce qui a été décidé

Ensuite les participants ont la garantie de respecter la collégialité. Le Responsable Qualité peut clore sereinement la séance Revue Qualité.

5. Calendrier et chronologie des opérations pour l'implantation du SAQ Maroc

La première année :

1. Nommer le principal Responsable Qualité et les responsables qualité par mégaprocessus (4)
 - a) organise et détermine son équipe
 - b) propose et désigne les membres de la Revue Qualité les institutions organisent leurs sous revues qualité. La Revue Qualité préside et communique avec les sous revues qualité.
 - c) présente son calendrier des opérations
2. Génère une équipe associant toutes les couches des postes professionnels pour la réalisation de l'écriture du SAQ
3. Réalise l'écriture opérationnelle du SAQ

La deuxième année :

4. Finalise et termine l'écriture de la Qualité
5. Le Responsable Qualité désigne et forme les auditeurs internes. Cette formation peut être effectuée par une instance externe
6. Une certification externe peut ou doit être planifiée

Fin de la deuxième année :

7. Les responsables communiquent ou ont déjà communiqué avec toutes les instances et tous les postes du périmètre du SAQ

La troisième année :

8. Le SAQ doit vivre normalement
9. Le SAQ doit favoriser la formation continue
10. Le SAQ doit mettre en évidence les améliorations continues
11. Les dirigeants communiquent les points forts, valorisent ce qui est fait et est à faire

6. Evaluation de la mise en place du SAQ Maroc

1. Qui est le Responsable général Qualité et les responsables qualité par institution (représentants les 4 mégaprocessus ?
2. Le support utilisé est-il adapté (outil d'écriture) ?
3. Est-ce que les valeurs qui sont véhiculées dans le SAQ actuellement sont cohérentes pour pour tout le monde et est-ce que ces valeurs font sens à ce jour ?
4. Avez-vous fixé les dates des Revues Qualité ?
5. Quels sont vos indicateurs de pilotage ? Pour quelles raisons ceux-ci ?
6. Ne pas oublier d'analyser les risques, quels sont-ils ?
7. Qui connaît l'existence de votre SAQ ? en avez-vous parlé ? Toutes et tous ?
8. Comment et sur quels supports vous communiquez vos résultats ?

Si vous répondez à ces 8 points, alors vous êtes capable de :

- 1) comprendre les plus-values d'un SAQ et trouver ses bénéfices
- 2) finaliser la mise en place du SAQ Maroc, désigner les indicateurs et se fixer des objectifs
- 3) faire vivre et prospérer le SAQ Maroc par les propositions d'amélioration et l'amélioration continue

Vevey, Casablanca, juin 2021

Michel Etienne
et la collaboration de Mme Barbara Murtin

pour toute question ou renseignement
michel.etienne@ik.me

Charte de la Formation professionnelle en milieu du travail au Maroc

Pour favoriser l'employabilité des jeunes tout en accompagnant la croissance de toutes les entreprises installées au Maroc, le Ministère de l'éducation ayant en charge la formation professionnelle en milieu du travail, s'engage à en garantir la qualité sous toutes ses facettes.

Quatre volets transcrivent les valeurs, les missions et les visions du Ministère de l'éducation par cette Charte :

Pour une gouvernance publique – privée responsable et organisée

- Appuie dans le respect, l'équité et le dialogue, le renforcement et la création des instances publiques et privées qui ont pour objectif d'organiser, de mettre en œuvre et d'évaluer la FPMT dans un principe de Qualité ;
- Garde comme fil conducteur de la FPMT, la nécessité de partir de l'écoute et de la demande du marché du travail pour s'engager à co-construire l'offre de formation professionnelle.

Pour une gestion paritaire de la FPMT

- Soutient et écoute les réformes des institutions publiques et privées pour les rendre compétentes à évaluer les besoins du marché du travail, de les analyser d'une façon optimale et d'y adapter les programmes et les évaluations de la FPMT ;
- Met au centre du processus de la FPMT, les jeunes en formation initiale et la formation continue des directeurs, des formateurs et des tuteurs dont la formation doit être pensée en lien avec les entreprises ;
- Veille à favoriser et à positionner la FPMT comme une nécessité à soutenir le marché du travail et le développement des industries.

Pour un développement pédagogique adapté des programmes de formation

- Soutient et renforce l'adaptation en continue de l'Approche par les compétences au mode de formation par alternance ou par apprentissage qui constituent la FPMT ;
- Encourage et cultive l'adaptation du recrutement et du suivi des apprenants pendant leur formation aux spécificités de l'entreprise.

Pour une amélioration continue de la qualité de la FPMT

- S'engage à veiller à l'amélioration continue des procédures qui structurent la FPMT et ce, en co-construction avec les représentants des secteurs économiques et à l'écoute de l'ensemble de tous les partenaires ;
- Veille à ce que les améliorations suggérées par les audits internes et externes de la FPMT soient bien retenues et appliqués dans les cycles de planification.