

La contribution de l'ingénierie de la formation continue au développement de la compétence des enseignants : cas du secondaire qualifiant de la direction provinciale de Beni Mellal

The contribution of continuous education engineering to the development of teacher competence: case of high school in the provincial direction of BE Beni Mellal

Brahim OU-MELLAL, (Doctorant-chercheur)

*Laboratoire d'Economie et de Gestion (LEG),
Faculté Polydisciplinaire, Khouribga
Université Sultan Moulay Slimane, Beni Mellal, Maroc*

Mostapha OUBRAHIMI, (Professeur universitaire)

*Laboratoire d'Economie et de Gestion (LEG)
Faculté Polydisciplinaire, Khouribga
Université Sultan Moulay Slimane, Beni Mellal, Maroc*

Adresse de correspondance :	Faculté Polydisciplinaire BP : 145 Khouribga principale Université Sultan Moulay Slimane Maroc (BENI MELLAL) Code postal : 25000 Tél : +212523490359 / Fax : +212523490354
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	OU-MELLAL, B., & OUBRAHIMI, M. (2023). La contribution de l'ingénierie de la formation continue au développement de la compétence des enseignants : cas du secondaire qualifiant de la direction provinciale de Beni Mellal. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 4(3-2), 776-790. https://doi.org/10.5281/zenodo.8091548
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: May 25, 2023

Accepted: June 28, 2023

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 4, Issue 3-2 (2023)

La contribution de l'ingénierie de la formation continue au développement de la compétence des enseignants : cas du secondaire qualifiant de la direction provinciale de Beni Mellal

Résumé

L'ingénierie de la formation continue en tant que démarche de conception, de coordination et de réalisation des projets de formation, joue un rôle primordial au sein de la gestion des ressources humaines, elle est considérée comme la pierre angulaire vue son importance dans l'amélioration et le développement du capital humain, notamment dans le système éducatif où l'enseignant doit être à jour pour s'adapter aux changements de la société et pour répondre aux exigences du marché de travail.

L'objectif de cet article est d'analyser l'état des lieux de la formation continue dans le secteur de l'éducation nationale, ainsi que d'étudier la contribution de ladite formation à l'amélioration de la compétence des enseignants en classe.

Pour atteindre ces objectifs, une démarche hypothético-déductive a été menée, basée sur l'approche mixte à travers une première étude qualitative via les entretiens semi-directifs, suivie d'une étude quantitative à travers l'administration des questionnaires auprès d'un échantillon de 228 enseignants du secondaire qualifiant de la direction provinciale de BENIMELLAL.

Les résultats obtenus indiquent que, la formation continue au sein de la direction provinciale de BENIMELLAL présente un grand intérêt pour les enseignants en matière d'amélioration de leurs compétences et leurs développements professionnels. Cependant le processus de formation continue souffre de plusieurs dysfonctionnements dans son implémentation sur le terrain, ce qui l'entrave d'être assimilé d'ingénierie.

Mots-clés : Formation continue ; compétence ; ingénierie de la formation ; Enseignement

Classification JEL : O15

Type de l'article : Recherche appliquée

Abstract

The engineering of continuous education as a process of design, coordination and implementation of educative projects, plays a key role in the management of human resources, it is considered the cornerstone given its importance in the improvement and development of human capital, particularly in the education system where the teacher must be up to date to adapt to changes in society and to meet the needs of the job market.

The objective of this article is to analyze the current state of continuous education in the national education sector, as well as to study the contribution of this kind of training to improving the competence of teachers in the classroom.

To achieve these objectives, a hypothetico-deductive approach was used, based on a mixed approach through an initial qualitative study using semi-directive interviews, followed by a quantitative study using questionnaires administered to a sample of 228 qualifying secondary school teachers in the BENIMELLAL provincial authority. The results obtained indicate that the continuous training within the provincial management of BENIMELLAL is of great interest to teachers in terms of improving their skills and their professional development. However, the continuous training process suffers from several dysfunctions in its implementation in the field, which prevent it from being assimilated into engineering.

Keywords: Continuous education; skills; training engineering; Education

JEL Classification: O15

Paper type: Empirical research

1. Introduction

Le Maroc a mené ses dernières décennies une série de réformes sur tous les niveaux pour garantir la qualité du système éducatif national. Ses actions sont basées essentiellement, entre autres, sur les infrastructures éducatives, les curriculums, les approches pédagogiques, etc. Or apparemment l'atteinte des objectifs escomptés reste difficile sans mobilisation de toutes les ressources du ministère, dont le capital humain qui joue un rôle central dans toute organisation et constitue le patrimoine inimitable à valoriser et à qualifier constamment pour faire face aux changements de l'environnement et répondre aux enjeux de leurs fonctions.

Si la réforme de l'éducation demeure une priorité pour les chefs du gouvernement, il ne suffit pas de changer seulement les programmes scolaires pour les élèves. Il faut également repenser à la question de la formation des enseignants qui était et reste toujours une problématique centrale, dans les projets de réforme des systèmes éducatifs. L'importance majeure de cet enjeu se manifeste par une tendance provoquant des débats à l'échelle internationale, et qui portent sur les liens entre la qualification des enseignants et la qualité de leurs pratiques en classe. D'où l'importance doit se baser essentiellement au côté pédagogique de formation dispensée aux enseignants, par conséquent, développer leurs tâches créatives permettant une qualité d'apprentissage et d'interaction.

La qualification des enseignants qui repose sur leurs formations, qu'elle s'agit d'une formation initiale leur permettant l'accès au métier d'enseignant, ou bien de formation continue pour s'améliorer et s'adapter aux différents changements, ainsi constitue l'objet de notre étude et principalement l'axe de la formation continue des enseignants qui présente une importance capitale en matière de développement et de valorisation des compétences et des habilités des enseignants afin de répondre aux besoins des apprenants et aux attentes des institutions.

À travers cette étude nous cherchons à analyser l'état des lieux de la formation continue dans l'administration publique et particulièrement dans le domaine de l'éducation nationale, ainsi que d'étudier la contribution de ladite formation à l'amélioration de la compétence des enseignants en classe.

Dans l'espace de ce papier, nous cherchons à répondre à la problématique centrale suivante : ***quelle contribution de la formation continue à l'amélioration de la compétence des enseignants en classe ?***

Cette problématique peut être déclinée en deux sous-questions :

- Les politiques éducatives en matière de formation continue répondent-elles aux principes et démarches conventionnelles d'ingénierie de formation ?
- La formation continue contribue -t-elle à la professionnalisation et au développement des pratiques des enseignants en classe ?

Pour traiter cette problématique, nous allons commencer dans une première partie par une revue de la littérature pour à la fois nous situer par rapport aux recherches antérieures et aussi pour formuler des hypothèses sur la base de l'état de l'art. dans la deuxième partie nous présenterons notre méthodologie de recherche ainsi que les principaux résultats obtenus avant de conclure.

2. Revue de la littérature et cadre conceptuel

2.1 L'ingénierie de la formation continue

C'est à partir des années 60-70 que le terme d'ingénierie va commencer à émerger dans le champ de la formation. Cette notion d'ingénierie apparaît en France à la fin des années soixante avec l'entrée des ingénieurs dans le domaine de la formation (Boterf G. L., 1999). En effet, c'est après l'indépendance d'un grand nombre de pays émergents qu'il fallait mettre en place

des dispositifs de formation, pour permettre dans « un délai assez rapide de former les cadres moyens, les techniciens supérieurs et les ingénieurs » (Boterf G. L., 2011) .

L'ingénierie émerge donc peu à peu et intègre progressivement le champ de la formation et cela en s'inspirant des modèles issus de l'ingénierie scientifique, pour permettre de développer et de renforcer les compétences des salariés. L'ingénierie est une démarche de conception ou de réalisation d'un projet de formation, afin d'optimiser la performance des salariés.

La formation est considérée depuis longtemps comme étant une obligation de dépense pour l'organisation, elle a évolué qualitativement et quantitativement au cours de ces trois dernières décennies, en intégrant de plus en plus les méthodes d'ingénierie industrielle, pour les mettre au service de son propre développement. Elle est considérée aujourd'hui comme étant un investissement stratégique de l'entreprise.

L'ingénierie de formation pourrait donc être définie comme : « Un ensemble coordonné des activités de conception d'un dispositif de formation, en vue d'optimiser l'investissement qu'il constitue et de s'assurer des conditions de sa viabilité » (Boterf G. L., 2011)

Aujourd'hui, la notion d'ingénierie est parfaitement intégrée dans le champ de la formation afin d'explicitier une démarche méthodique et organisée. Ainsi, « l'ingénierie de formation constitue l'ensemble coordonné des travaux méthodiques de conception et de réalisation des systèmes de formation » (Boterf G. L., 1990). En effet, elle apparaît comme un processus bien réfléchi qui vise la réalisation d'un objectif bien déterminé tout en s'appuyant sur une méthodologie scientifique afin de concevoir l'acte de formation.

Selon l'AFNOR, « l'ingénierie de formation est l'ensemble de démarches de méthodologies articulées qui s'appliquent à la conception d'action de formation pour atteindre efficacement les objectifs fixés. Elle comprend : l'analyse des besoins de formation, l'élaboration des plans de formation, la conduite d'une action de formation (coordination et contrôle) et l'évaluation des effets de la formation » (AFNOR, 1992).

L'ingénierie de la formation peut encore être définie donc comme une activité planifiée qui vise le développement des savoirs, savoir-faire et savoir-être des bénéficiaires, ce qui va leur permettre l'amélioration de leurs productivités, et de leurs adaptations aux changements. L'ingénierie de formation s'impose dans le contexte actuel, en partant du constat que celle-ci favorise l'optimisation et la bonne gestion des actions de formation. En effet, l'ingénierie de formation est tout un processus à suivre qui implique le pilotage des étapes fondamentales à son propre dispositif : « analyse de la demande, conception du projet, réalisation et évaluation » (ARDOUIN, 2003). Pour P.Carré et Pierre C., il s'agit de comprendre, décider, agir et évaluer. (Carré P. C., 2017)

- **Analyse du besoin en formation :**

La première étape dans la démarche d'ingénierie de la formation continue consiste à analyser les besoins. Il s'agit de mesurer l'écart entre les compétences nécessaires pour exercer un emploi ou une activité professionnelle et les compétences réelles d'un individu à un moment donné (AFNOR, 1992). Le besoin en formation continue émane de la différence entre les compétences existantes et celle souhaitée. Ainsi, le diagnostic des besoins en formation se base sur un ensemble d'outils divers en l'occurrence des questionnaires, des recueils d'information et des contrôles. Il est à noter que l'identification des besoins en formation est une activité complète et complexe vu leurs caractères épars et diffus. (Boudi & AIT SOUDANE, 2019)

- **Concevoir :**

À travers son diagnostic des besoins, le responsable de formation peut établir un avant-projet de formation pour ensuite sélectionner les dispositifs adéquats et appropriés à la délimitation des actions de formation les plus adaptées. Le responsable de formation conçoit et formalise le projet de formation avant sa mise en œuvre. Dans cette phase d'ingénierie de formation, le

responsable peut s'appuyer sur des outils précis, notamment les référentiels des compétences et les cahiers des charges des projets.

- **Réaliser :**

Lors de cette étape, les responsables de la formation doivent veiller à sa mise en place et assurer l'animation et le pilotage du plan de formation. Il s'agit de suivre les actions et l'application enchaînée des dispositifs de formation tout en collaborant avec les autres services.

- **Évaluer :**

L'évaluation de la formation continue consiste à comparer un référent à un référé. Il s'agit d'une confrontation entre les résultats obtenus et les objectifs escomptés. L'évaluation de la formation continue est une étape décisive qui représente une source d'information qui serve à compléter l'étape de l'analyse des besoins, dans la mesure où l'évaluation permet de remettre en question la pertinence et le rendement de l'action de formation ainsi que de permettre l'identification des causes des dysfonctionnements et des écarts détectés ce qui va permettre de les réduire lors des sessions de formation futures. Il est à noter que l'évaluation des actions de formation peut être soit « à chaud » c'est-à-dire juste après les sessions de formation, soit « à froid » lorsqu'il est réalisé après plusieurs semaines par l'appréciation du degré d'amélioration d'un certain nombre d'indicateurs de performance.

Enfin, il est à signaler qu'afin d'optimiser le projet de formation, ces quatre étapes (Analyse, Conception, Réalisation et Évaluation) doivent être conçues et mises en œuvre par une diversité d'acteurs qui vont interagir et coordonner leurs actions à travers une relation contractuelle tripartite des acteurs que sont l'entreprise, l'organisme de formation et le salarié apprenant (Parmentier, 2008)

2.2 Le lien entre la formation continue et la compétence

La contribution de la formation continue au développement des compétences des salariés a fait l'objet d'un bon nombre de débats entre les chercheurs et les managers, principalement dans le début des années quatre-vingts où de nouveaux modes d'organisations du travail émergeaient sous l'effet d'une complexité accentuée et d'une concurrence acharnée

Le concept de la compétence qui désigne la capacité d'agir et/ou de résoudre des problèmes professionnels à travers la mobilisation intégrée de diverses capacités individuelles et collectives. (Carré P. C., 2017) a connu un développement considérable avec le submergissement de l'école des relations humaines et l'école de contingence qui ont substitué l'école taylorienne, plusieurs tentatives pour cerner et définir ce concept ont été proposées, ainsi selon Karts, la compétence peut être soit conceptuelles relevant à la capacité d'analyse et de compréhension, soit technique, c'est-à-dire procédurale et méthodique, ou encore une compétence humaine qui fait référence à l'aspect relationnel et interpersonnel. (Kartz, 1974)

Pour Bellier, la compétence se produit grâce à la formation, cette même compétence se développe dans l'action et l'exercice professionnel, c'est pour cela l'individu doit analyser et développer ses compétences de façon à les rendre actualisées afin d'atteindre la performance attendue (Bellier, 2000)

Dans ce sens, le développement des compétences nécessite l'élaboration d'un plan de formation bien approprié, et ce en tenant compte des besoins spécifiques de personnels et de l'évolution du secteur d'activité, le plan de formation représente donc un moyen fondamental pour structurer l'action de formation et pour garantir une harmonie entre les besoins et les actions à mettre en œuvre, le plan de formation doit définir de façon précise les objectifs et les indicateurs de succès pour chaque session de formation. (Jean-Noël Chaintreuil, 2022)

Ainsi, il est à signaler que la formation qui vise le développement des compétences des collaborateurs va au-delà de la qualification professionnelle du personnel. Elle cherche plutôt à

développer de nouvelles compétences qui pourront être utiles pour assumer de nouvelles fonctions ou mission au sein de l'organisation. (Michel Barabel, 2020).

Consciente de l'importance de la formation pour les entreprises, l'État marocain encourage les entreprises à intégrer la formation dans le socle de leurs stratégies de développement en lui permettant à travers la taxe de formation professionnelle payée par collaborateur, de récupérer une partie du budget engagé dans la formation. (ASSALI, 2019)

Les contrats spéciaux de formation régissant cet aspect de remboursement garantissent par le Groupement interprofessionnel d'Aide au Conseil (GIAC), un taux de financement de 70% du coût de l'ingénierie de formation. Ils couvrent également, par le biais de l'Office de Formation Professionnelle et de la Promotion du Travail (OFPPT), un taux de remboursement des formations à hauteur de 70% pour les actions de formation planifiées individuelles, de 90% pour les actions de formation planifiées groupées, de 40% des actions de formation non planifiées, et de 80% des actions de formation d'alphabétisation professionnelle. (Secrétariat d'Etat Chargé de la formation professionnelle, Mai 2006).

De même, la compétence en tant que processus d'accomplissement de tâches et de résolution des problèmes à travers la mobilisation des connaissances, des savoir-être et de savoir-faire dans un contexte professionnel, ne peut pas être abouti sans synergie des compétences de chaque collaborateur au niveau de l'organisation, cette synergie nous amène vers la compétence collective qu'on ne peut pas la dissocier de la compétence individuelle, de même pour être compétent il faut être capable de travailler en coordination et en coopération avec les compétences et les connaissances des autres. (Boterf G. L., 2011). En effet, la compétence collective s'appuie sur la connaissance et engendre la performance, de même pour être compétent, l'individu doit développer et renforcer ses connaissances à travers la formation, même si elle n'est pas la seule source de production des compétences (Vincens, 2001), il est à noter que la formation ne constitue pas forcément l'unique responsable de la performance, d'autres pratiques de gestion des ressources humaines coexistent telles que la communication, la rémunération et la récompense, la motivation au travail... etc.

Ainsi la formation continue en tant que bonne pratique de gestion des ressources humaines impacte positivement la performance de toute organisation comme stipule l'approche universaliste (Wright, Snell, & Dyer, 2005). En milieu éducatif, la formation continue permet évidemment l'amélioration des habilités pédagogiques et le développement des compétences de l'enseignant ce qui répercutera sur le niveau des apprentis et partants sur le système éducatif national. Toutefois, malgré les multitudes de références qui encadrent la formation continue, en l'occurrence la charte nationale de l'éducation et de la formation (1999), la vision stratégique (2015-2030), ou encore la loi-cadre 17-51, elle reste insuffisante vis-à-vis les besoins exprimés par le corps professoral exerçant. (conseil supérieur de l'éducation, 2014)

2.3 Hypothèses de recherche

Sur la base de la littérature examinée, et compte tenu de nos questions de recherches et de, nous posons les deux hypothèses suivantes :

H1 : l'ingénierie de la formation continue est bien respectée dans le système éducatif national marocain ;

H2 : la formation continue permet d'améliorer la compétence des enseignants en classe.

3. Choix méthodiques et échantillon de l'étude :

Étant donné l'objectif de notre étude, nous avons adopté un positionnement épistémologique positiviste, ce paradigme stipule que le chercheur vise à étudier, cerner et comprendre en toute neutralité un réel qui est indépendant de lui (Galvard-Perret, Gotteland, Haon, & Jolibert, 2012).

Pour la démarche choisie, nous avons opté pour l'hypothético-déductive, qui est privilégiée par les tenants du positivisme (Galvard-Perret, Gotteland, Haon, & Jolibert, 2012), cette démarche part de la formulation d'une question de recherche à travers une revue de l'état de l'art, le chercheur émet des hypothèses qu'il cherche soit à les infirmer ou les confirmer à l'aide de la méthode expérimentale.

Compte tenu de la nature de nos questions de recherche, nous avons adopté une approche mixte, combinant l'étude qualitative et quantitative.

Concernant l'étude qualitative, nous avons mené deux entretiens semi-directifs auprès des responsables de la formation au niveau de la direction provinciale de BENIMELLAL, il s'agit du directeur pédagogique du centre régional de l'éducation et de la formation, et du chef de service de GRH à la direction provinciale de BENIMELLAL. L'objectif de ces interviews est de vérifier la première hypothèse et d'éclairer l'état des lieux de la formation continue, pour ce faire, nous avons obtenu l'accord préalable des interviewers avant la préparation des guides d'entretien qui regroupent une série de questions ouvertes et prédéfinies touchant les différents aspects de notre étude : l'état des lieux de la formation continue au sein de la direction provinciale ; l'importance accordée à cette pratique de GRH ; la démarche et le processus de la mise en place de la formation continue ; les limites qui entravent l'atteinte des objectifs escomptés par la formation continue en matière de développement des compétences des enseignants. Les deux entretiens se sont déroulés de façon individuelle et en langue arabe et ont une durée entre 30 et 50 minutes, pour le traitement des deux guides d'entretien, nous avons utilisé l'analyse thématique.

L'étude quantitative vise à apprécier la contribution de la formation continue à l'amélioration de la pratique des enseignants en classe, selon la deuxième hypothèse. Pour ce faire, nous avons administré 250 questionnaires auprès d'un échantillon des enseignants du secondaire qualifiant de la direction provinciale de BENIMELLAL, nous avons collecté 228 questionnaires totalement remplis qui ont été traités et utilisés dans notre étude quantitative. Ces questionnaires sont composés de questions fermées et des questions de collecte de perception conçues à l'aide d'une échelle de mesure de LIKERT à 5 niveaux. Ses questions sont regroupées en trois items, le premier concerne les caractéristiques sociodémographiques des enquêtés, le deuxième concerne les caractéristiques du métier de l'enseignant pour apprécier le degré de son besoin à la formation continue, et le dernier thème traite la perception des enseignants vis-à-vis de la formation continue pour apprécier son apport au développement de leurs compétences.

Les données du terrain ont été traitées et analysées sur le logiciel SPSS « Statistical Package for Social Sciences » version 21. En effet, nous avons affecté un numéro par ordre de saisie à chaque questionnaire exploité, et chaque variable a été codifiée avant de procéder au traitement de ces données. Le logiciel SPSS a été choisi vu sa capacité de faire une analyse globale des données, que ce soient l'analyse univariée, bivariée ou multivariée. Et compte tenu de l'objet de notre recherche qui est l'analyse de la perception des enseignants vis-à-vis la formation continue nous avons privilégié l'analyse descriptive.

Le champ de notre étude est la direction provinciale de l'éducation nationale de Beni Mellal. L'échantillon est constitué des enseignants du cycle secondaire qualifiant de différentes matières et de différents niveaux ; du tronc commun au deuxième année baccalauréat. Pour optimiser le remplissage des questionnaires et la collecte des avis, nous avons opté pour les questionnaires électroniques qu'on a distribués sur une période de trois mois. Au total, nous avons recueilli 228 questionnaires entièrement exploités.

4. Présentation et discussion des résultats

4.1. L'étude qualitative

l'objectif de cette section est de présenter les résultats obtenus à partir de l'analyse et du traitement des entretiens semi-directif, il est à signaler que le principal objectif de notre étude qualitative exploratoire est de mettre la loupe sur la pratique de la formation continue dans la direction provinciale de l'éducation de BENIMELLAL, pour ce faire le guide d'entretien préétabli est composé de cinq questions chacune concerne une thématique, les entrevues sont déroulées en face à face de façon individuelle avec deux responsables de la formation au sein de la direction provinciale de l'éducation de BENIMELLAL.

L'analyse du contenu des guides d'entretien via la méthode verticale et horizontale est présentée dans la grille d'analyse présentée dans le tableau N°01 ci-dessous.

L'analyse des deux guides d'entretien menés avec les responsables de la formation continue à la direction provinciale de BENIMELLAL, nous a permis de déduire les constatations suivantes :

- Les responsables sont tous conscients de l'importance de la formation continue comme outil indispensable pour le développement des compétences des enseignants et l'actualisation de leurs savoirs.
- La formation continue est un axe fondamental dans toutes les étapes de la réforme du système éducatif national, plusieurs articles encadrent la formation continue comme un droit aux enseignants et une obligation pour le ministère.
- La formation continue pour la direction provinciale de BENIMELLAL, comme toutes les autres directions provinciales, est loin d'être gérée en tant qu'ingénierie et ne suit pas les étapes de l'ingénierie, qui passe de la détection des besoins à l'élaboration du plan de formation, vu l'anarchie et le désordre qui la caractérise.
- Les responsables affirment que la formation continue n'est pas généralisée et reste un événement isolé, résultat des initiatives individuelles de quelques inspecteurs et concernent seulement quelques matières.
- La formation continue fait face à un ensemble d'handicaps qui l'entravent à atteindre ses objectifs en termes d'amélioration de la pratique des enseignants en classe et améliorer leurs performances, en l'occurrence l'effectif élevé des enseignants qui nécessite une logistique énorme en termes de budget, d'outils et de formateurs. La multitude des intervenants et le chevauchement en termes de tâches à accomplir et de responsabilité à assurer.

Tableau N°1 : Grille d'analyse du discours

Thèmes/ Entretien	Entretien N°1	Entretien N°2	Synthèse horizontale
L'importance de la formation continue pour les enseignants	La formation continue revêt une grande importance puisqu'elle permet aux enseignants de compléter et de perfectionner leurs compétences pour qu'ils soient capables de suivre et de s'adapter aux changements et aux réformes du système éducatif.	La formation continue permet à l'enseignant d'améliorer et d'actualiser ses compétences professionnelles et de pouvoir conduire de manière efficace son métier d'enseignement.	Les deux entretiens nous montrent le rôle primordial de la formation continue dans le développement des compétences des enseignants.
Les textes juridiques qui encadrent la formation continue	La charte nationale de l'éducation et de la formation recommande 30 heures de formation continue par an pour chaque enseignant en vue d'améliorer ses compétences. Et des sessions de requalification approfondies au moins une fois chaque 3 ans.	- L'article 33 du décret N°2-11-672 du 23 décembre 2011 portant sur la création des CRMEF montre le rôle principal des CRMEF dans la formation continue des enseignants. - La note cadre N° 099/19 à propos l'accompagnement et la formation par la pratique. - L'arrêté ministériel N° 31.20 au 03/09/2020 qui concerne la stratégie de formation continue dans l'éducation nationale.	Les deux responsables déclarent la multitude des textes qui encadrent la formation continue dans le ministère de l'Éducation nationale.
Le respect de l'ingénierie de la formation continue	Absence d'un véritable dispositif de formation continue qui se base sur l'analyse des besoins des enseignants et retrace les actions en formation continue dans le cadre d'une vision opérationnelle et stratégique.	Les enseignants qui participent aux sessions de formation continue ne sont pas consultés par rapport à leurs besoins en formation, il s'agit seulement d'une application du plan de formation annuelle issu en générale de l'initiative de quelques inspecteurs et ne concerne que quelques matières. La conception et l'exécution du plan de formation sont assurées par le formateur lui-même. Il est à noter qu'il n'existe pas de suivi postformation pour évaluer le degré d'atteinte des objectifs planifiés.	Le processus de mise en place de la formation continue ne respecte pas la démarche d'ingénierie de la formation continue telle quelle est citée dans la littérature.

Les handicaps de la formation continue	- La plupart des formations sont ponctuelles et non généralisables - Une partie non négligeable des enseignants n'ont bénéficié d'aucune formation depuis accès au métier d'enseignement à cause des effectifs élevés et des budgets limités - La non-intégration des formations dans le processus de gestion des établissements scolaires.	- La non-disponibilité des formateurs spécialisés pour certains axes de formation, ainsi que la non-sollicitation des intervenants extérieurs du ministère - L'absence de l'engagement et de la motivation des bénéficiaires des formations - L'absence de contrepartie aux enseignants qui suivent les sessions de formation continue - La participation aux sessions de formation continue n'est pas obligatoire - L'absence d'un plan national de formation continue.	La traduction des textes et décrets afférant à la formation continue sur le terrain souffre de plusieurs limites, à savoir le problème de formateurs, de financements, de coordinations et de délimitation des responsabilités.
Synthèse verticale	Selon le premier entretien, on peut déduire que malgré l'importance de la formation continue dans le développement du métier de l'enseignant, et l'existence des textes et lois qui la réglementent, ladite formation continue reste toujours de l'encre sur du papier vu un ensemble d'obstacles et d'entraves.	Le non suivi de la démarche de l'ingénierie de la formation continue au sein de la direction provinciale de l'éducation de BENIMELLAL constitue le défi majeur de la réussite de l'action de la formation continue en matière de développement des compétences des enseignants, et ce malgré la multitude des décrets et des arrêtés ministériels qui régissent la formation continue.	

Source : résultat de l'enquête

4.2. L'étude quantitative

4.2.1. Caractéristiques sociodémographiques de la population

- **Le sexe de répondants**

Notre échantillon d'étude de l'ordre de 228 enseignants de la direction provinciale de Beni Mellal se compose de 130 enseignantes et 98 enseignants, soit respectivement une fréquence de 57% et 43%, une légère prédominance des femmes par rapport aux hommes.

Tableau N°2: sexe de l'échantillon

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Masculin	98	43,0	43,0	43,0
	Féminin	130	57,0	57,0	100,0
	Total	228	100,0	100,0	

Source : résultat de l'enquête

- **L'âge des répondants :**

Sur un échantillon de 228 professeurs et après l'analyse de leurs réponses à propos de leurs âges, nous avons constaté que la tranche d'âge modale de notre échantillon est celle de moins de 30 ans (57,02%). Suivie de la tranche 31 à 40 ans (29,82%) alors que ceux ayant plus de 40 ans ne représentent que 13,16%. On remarque une tendance de rajeunissement du corps professoral.

- **Ancienneté :**

Concernant l'ancienneté de carrière (ou expérience professionnelle), plus que la moitié (53,51%) des enseignants, tous sexes confondus, sont des jeunes recrues et avec moins de 8 ans d'expérience, alors que 32,46% de l'échantillon ont une expérience entre 8 ans et 20 ans, et seulement 14,04% disposent de plus de 20 ans d'exercice.

Tableau N°3 : Ancienneté de l'échantillon

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	moins de 8 ans	122	53,5	53,5	53,5
	entre 8 ans et 20 ans	74	32,5	32,5	86,0
	plus de 20 ans	32	14,0	14,0	100,0
	Total	228	100,0	100,0	

Source : résultat de l'enquête

- **Niveaux enseignés**

À propos des classes prises en charge par les enseignants, les interrogés se répartissent sur tous les niveaux, 25,44% en tronc commun, 14,91% assurent les cours de la première année de bac et 17,54% pour la deuxième année de bac. Il est à noter qu'une partie importante (42,11%) des profs interrogés enseignent plusieurs niveaux à la fois, ce qui alourdit leurs fonctions en matière de préparation et accentue leurs besoins en formation continue.

Tableau N°4: Niveaux enseignés par l'échantillon

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Tronc commun	58	25,4	25,4	25,4
	Première année bac	34	14,9	14,9	40,4
	Deuxième année bac	40	17,5	17,5	57,9
	Plusieurs niveaux	96	42,1	42,1	100,0
	Total	228	100,0	100,0	

Source : résultat de l'enquête

4.2.2. La perception des enseignants envers la formation continue

- **Le caractère du métier de l'enseignement**

D'après le tableau ci-dessous, on constate que 72,8% des professeurs déclarent le caractère dynamique et le renouveau de leur métier contre 27,2 % sent que leur métier a un caractère monotone. Ceci nous renvoie à l'importance et à l'exigibilité de la formation continue pour les enseignants afin de construire de nouvelles compétences et s'adapter aux différents changements.

Tableau N°5 : perception du métier

Comment voyez-vous votre métier ?					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Monotone	62	27,2	27,2	27,2
	Renouveau	166	72,8	72,8	100,0
	Total	228	100,0	100,0	

Source : résultat de l'enquête

- **Outils d'amélioration des pratiques des enseignants**

Selon les données collectées, on remarque que 55,26% des interrogés considèrent l'autoformation comme l'outil prioritaire d'amélioration de leurs pratiques en classe, 27,19% optent pour l'assistance professionnelle auprès des inspecteurs et des enseignants prédécesseurs, alors que seulement 17,54% des enseignants affirment le rôle de la formation continue en cette amélioration. Ce classement nous renseigne sur le besoin accru en matière de formation continue pour le de développement des compétences.

- **Les caractéristiques des sessions de formation continue suivies**

La première étape en ingénierie de la formation continue est la détection des besoins en formation, or pour notre échantillon la majorité des enseignants (87,72%) déclarent l'absence totale de programmes d'identification de leurs besoins en formation continue et seulement 12,28% affirment avoir été consulté à propos de leurs besoins en formation continue. Toutefois, on remarque que plus de deux tiers des interrogés ont bénéficié d'au moins une session de formation durant leurs parcours professionnels :

Tableau N°6 : les enseignants ayant bénéficié de la FC

Avez-vous déjà bénéficié d'une formation continue ?					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	oui	156	68,4	68,4	68,4
	non	72	31,6	31,6	100,0
	Total	228	100,0	100,0	

Source : résultat de l'enquête

Il est à signaler que le nombre des sessions de formation suivies n'est pas identique pour tous les professeurs du notre échantillon, plus de la moitié des enseignants (55,13%) n'ont bénéficié que d'une seule session de formation durant leur vie professionnelle, 30,77% ont bénéficié de 2 sessions, 8,97% de 3 sessions et seulement 5,13% ont bénéficié de 4 sessions la durée de la formation est d'une journée pour la majorité (85,90%) et de 2 à 3 jours pour le reste. Ces formations sont assurées par des inspecteurs pédagogiques pour 94,87%, et visent en général la mise à jour des compétences pour 64,10%, et la requalification pour 35,90% des enseignants. Il est à noter que la méthode magistrale sous forme d'exposés théoriques représente l'activité la plus dominante dans ces sessions de formation (50%), suivies des ateliers de travail (43,59%) alors que les simulations ne représentent que 6,41%.

Par ailleurs on constate que les sessions de mise à jour des compétences et de requalification n'ont pas suivi de façon régulière par les enseignants interrogés, malgré que la charte de l'éducation et de la formation stipule que chaque enseignant a droit à une trentaine d'heures de formation de mise à jour des compétences chaque année, et de requalification au moins une fois tous les trois ans. Or seulement 29,82% de l'effectif total de notre échantillon déclarent conscients des mesures précitées dans les textes afférents à la formation continue au niveau de la charte,

En ce qui concerne les retombées des sessions de formation continue suivies sur le rendement en classe, nous déduisons que presque deux tiers (69,23%) de notre échantillon déclarent insatisfaits de ces sessions et affirment qu'elles n'ont pas répondu à leurs besoins.

• **L'évaluation à l'issue des sessions de formation continue**

Pour vérifier encore une fois l'état de lieux de l'ingénierie de la formation continue au sein de la direction provinciale de l'éducation et de formation de BENIMELLAL, nous avons questionné notre échantillon sur l'évaluation à l'issue des sessions de formation qu'ils ont passé, ainsi sur l'ensemble des enseignants interrogés seulement 12, soit 3,95%, ont répondu positivement. Ainsi, cela nous confirme davantage d'absence d'ingénierie dans le processus de formation continue.

5. Vérification des hypothèses de recherche

D'après l'analyse des résultats issus des questionnaires et des guides d'entretien, il ressort que les mesures réglementaires semblent quasiment non respectées par les intervenants éventuels dans la formation continue. En effet, il est important de signaler que les enseignants ont affiché l'absence de consultation à propos de leurs besoins ni a priori ni a posteriori. En outre, les enseignants enquêtés soulignaient certains aspects difficiles de leur métier qui pourraient être l'objet des formations continues pour les aider à surmonter les difficultés et améliorer leurs pratiques d'enseignement. De même, les enseignants interrogés ont participé à un nombre réduit de sessions de formation continue. Tandis que chaque enseignant devrait bénéficier de trente heures de formation par année en plus de sa requalification tous les trois ans

Pour toutes ces raisons, on conclut l'absence d'ingénierie de la formation continue et la première hypothèse de notre étude est à infirmer vu que la formation continue au sein de la direction provinciale de l'éducation de BENIMELLAL ne suit pas la démarche scientifique de l'ingénierie qui passe de la détection des besoins en formation à l'évaluation passant de la conception et de l'exécution. Malgré les reproches adressés au processus de formation continue, les enseignants et les responsables des ressources humaines ont tous avoué le rôle crucial qu'elle pourra jouer dans le développement de leurs compétences et l'amélioration de leurs pratiques en classe, ce qui confirme notre deuxième hypothèse.

6. Conclusion

L'objectif de cet article est d'étudier le lien entre la formation continue et la performance dans le secteur de l'éducation nationale, plus précisément, il a été question d'analyser la contribution de la formation continue à l'amélioration du rendement des enseignants en classe à travers une enquête sur le terrain en adoptant la méthode mixte, qualitative à travers deux entretiens semi-directifs avec les responsables de gestion des ressources humaines de la direction provinciale de BENIMELLAL et quantitative à travers l'administration des questionnaires auprès de 228 enseignants. Il ressort de cette étude que la formation continue au sein de la direction provinciale de BENIMELLAL présente un grand intérêt pour les enseignants en matière d'amélioration de leurs compétences et leurs développements professionnels. Cependant le processus de formation continue souffre de plusieurs dysfonctionnements dans sa traduction sur le terrain ce qui l'entrave d'être assimilé d'ingénierie,

Notre travail comme tout autre connaît des limites et a des perspectives d'approfondissement, pour les limites on peut citer la difficulté de généralisation des résultats vu son caractère exploratoire, ainsi que la taille de l'échantillon qui reste relativement petite, pour remédier à ces limites l'élargissement de la taille de l'échantillon pour regrouper l'académie régionale de l'éducation et de la formation de BENI MELLAL KHENIFRA dans son ensemble est envisageable.

Références :

- (1). AFNOR, A. f. (1992). Formation et développement des ressources humaines: formation professionnelle, démarche de normalisation; Norme X50-749. Paris: Saint-Denis-La Plaine : AFNOR.
- (2). ARDOUIN, T. (2003). Ingénierie de formation pour l'entreprise. Paris: Dunod.
- (3). ASSALI, I. (2019). L'impact de la formation sur le développement. International Social Sciences & Management Journal(2), 94-114.
- (4). Bellier, S. (2000). Les compétences en action. Paris: Editions Liaisons.
- (5). Boterf, G. L. (1990). Ingénierie et évaluation des compétences. Paris: Organisation.
- (6). Boterf, G. L. (1999). L'ingénierie des compétences (éd. 2ème). Paris: Editions d'Organisation.
- (7). Boterf, G. L. (2011). L'ingénierie de la formation : quelles définitions et quelles évolutions ? Paris: Dunod.
- (8). Boudi, y., & AIT SOUDANE, J. (2019, Mars). La formation continue, une pratique de la GRH pour le développement des compétences: étude empirique auprès des entreprises de la ville d'EL JADIDA. Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit, 4(8), 411- 432.
- (9). Carré, P. (1993). L'autoformation dans la formation professionnelle . Revue française de pédagogie , 111-112.
- (10). Carré, P. C. (2017). Traité des sciences et des techniques de la formation . Paris: Dunod.
- (11). conseil supérieur de l'éducation, d. l. (2014). rapport analytique de l'instance nationale d'évaluation du système de l'éducation, de la formation et de la recherche scientifique. rabat: CSEFRS.
- (12). Galvard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2012). Méthodologie de la recherche en sciences de gestion. Londres: Pearson.
- (13). Jean-Noël Chaintreuil, C. B. (2022). RH et transformations : Stratégies et tactiques pour s'adapter dans un monde incertain. DUNOD.

- (14). Kartz, R. L. (1974, Septembre/Octobre). Skills of an effective administrator. Harvard Business Review, 52(5), 90-102.
- (15). Michel Barabel, O. M. (2020). Le Grand Livre de la Formation : Techniques et pratiques des professionnels du développement des compétences. PARIS: DUNOD.
- (16). Parmentier, C. (2008). L'ingénierie de formation : Outils et Méthodes . Paris: Organisation.
- (17). Parmentier, C. (2012). L'ingénierie de formation. Paris: Editions d'Organisation.
- (18). Secrétariat d'Etat chargé de la formation professionnelle, M. (Mai 2006). Manuel de Procédures Des Contrats Spéciaux de Formation.
- (19). Vincens, J. (2001). Expérience professionnelle et formation. Toulouse: AGORA.
- (20). Wright, P., Snell, S., & Dyer, L. (2005, June). New mode's of strategic HRM in a global context. The International Journal of Human Resource Management, 875-881.