



**HAL**  
open science

## Assurance qualité interne dans les universités marocaines : revue de littérature et proposition d'un SMQ

Tayeb OUAZZANI CHAHDI, Mohamed Tahrouch

### ► To cite this version:

Tayeb OUAZZANI CHAHDI, Mohamed Tahrouch. Assurance qualité interne dans les universités marocaines : revue de littérature et proposition d'un SMQ. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 2023, 6 (2), pp.872-901. 10.5281/zenodo.7945049 . hal-04100728

**HAL Id: hal-04100728**

**<https://hal.science/hal-04100728>**

Submitted on 18 May 2023

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial 4.0 International License

## **Assurance qualité interne dans les universités marocaines : revue de littérature et proposition d'un SMQ**

### **Internal quality assurance in Moroccan universities: literature review and proposal of a QMS**

**OUAZZANI CHAHDI Tayeb**

Doctorant

École Nationale de Commerce et de Gestion de Tanger (ENCGT)

Université Abdelmalek Essaadi (UAE)

Marketing, Logistique et Management (MLM)

Maroc

**oc.tayeb@gmail.com**

&

Responsable Audit et Assurance Qualité

Université Euromed de Fès (UEMF)

Maroc

**t.ouazzani-chahdi@ueuromed.org**

**TAHROUCH Mohamed**

Professeur

École Nationale de Commerce et de Gestion de Tanger (ENCGT)

Université Abdelmalek Essaadi (UAE)

Marketing, Logistique et Management (MLM)

Maroc

**mohamedtahrouch05@gmail.com**

**Date de soumission :** 18/04/2023

**Date d'acceptation :** 12/05/2023

**Pour citer cet article :**

OUAZZANI CHAHDI T. & TAHROUCH M. (2023) «Assurance qualité interne dans les universités marocaines : revue de littérature et proposition d'un SMQ», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 6 : Numéro 2 » pp : 872 - 901

**Digital Object Identifier :** <https://doi.org/10.5281/zenodo.7945049>

## Résumé

Cet article jette la lumière sur le développement de la culture de l'assurance qualité (AQ) dans le système d'enseignement supérieur marocain et de sa mise en œuvre par l'université. Il souligne d'abord la multiformité de la définition de l'assurance qualité et décrit son développement récent dans les systèmes d'enseignement supérieur américain, canadien et européen et conclue par le fait que les critères qui définissent le concept d'AQ furent établis par le nord pour le nord et ont forcé le sud à s'y aligner pour conserver leurs relations de coopération. L'article aborde ensuite l'arsenal juridique marocain instauré pour le système d'enseignement supérieur et la place importante réservée à son évaluation régulière. Il met en évidence les 4 niveaux d'évaluation de la performance de ce système et en déduit que sa faisabilité implique forcément pour les universités de déployer en leur sein leur propre système de management de la qualité (SMQ) et de normaliser leur pratique académique en instaurant leurs standards de qualité, avec des procédures permanentes et reproductibles. Nous appuyant sur la bibliographie pertinente consacrée à ce sujet et procédant d'une approche descriptive et comparative, nous proposons un modèle de SMQ qui, de notre point de vue, s'adapterait le mieux au cas des universités marocaines, avec l'ambition de pouvoir l'appliquer sur un cas concret et en faire une prochaine publication.

## Mots clés :

Assurance qualité ; enseignement supérieur ; système de management de la qualité (SMQ) ; Maroc.

## Abstract

This article sheds light on the development of the culture of Quality Assurance (QA) in the Moroccan higher education system and its implementation by universities. It first highlights the multifaceted definition of quality assurance and describes its recent development in the American, Canadian, and European higher education systems. It concludes that the criteria defining the concept of QA were established by the North for the North and forced the South to align with them to maintain their cooperative relationships. The article then discusses the Moroccan legal framework established for the higher education system and the significant role reserved for its regular evaluation. It highlights the 4 levels of evaluation of the performance of this system and concludes that its feasibility necessarily involves universities deploying their own Quality Management System (QMS) and standardizing their academic practices by establishing their quality standards, with permanent and reproducible procedures. Drawing on relevant literature on the subject and using a descriptive and comparative approach, we propose a QMS model that, in our view, would best suit the case of Moroccan universities, with the ambition of being able to apply it to a concrete case and make it a future publication.

## Keywords :

Quality assurance; higher education; quality management system (QMS); Morocco.

## Introduction

Au-delà des appellations diverses qui lui sont attribuées, plus ou moins faciles à circonscrire, la définition de l'assurance-qualité dans les milieux universitaires est multiforme tant le terme même de qualité fit l'objet d'investissements de sens différents selon les acteurs qui y furent appel.

(Harvey, 2006) qui en a établi un glossaire la définit comme un processus visant à instaurer la confiance des usagers de l'Université, pour lesquels il préfère l'expression « parties prenantes » (stakeholders) en leur montrant que les intrants de l'Université, ses procédures et ses extrants répondent à leurs attentes ou aux mesures minimales.

Pour (Souto Lopez, 2019), l'assurance-qualité est un processus institutionnel visant à garantir la qualité d'un établissement d'enseignement supérieur, par le respect d'un ensemble de normes établies par un organisme évaluateur public, privé ou autonome et jouissant d'une autorité reconnue en la matière. Un tel processus obéit à une procédure d'auto-évaluation de l'établissement, suivie d'un audit externe par des experts et un rapport d'évaluation est ainsi rédigé, accompagné de recommandations dont la mise en œuvre est assurée par un processus de suivi et peut conduire à l'octroi, au retrait ou au refus d'une accréditation, une habilitation, un financement...

Pour (Vlăscesanu, et al., 2004), il s'agit d'un terme générique qui désigne un processus permanent et continu visant à évaluer (estimer, contrôler, garantir, maintenir ou améliorer) la qualité du système de l'enseignement supérieur, de ses établissements ou de ses programmes.

Issue du domaine de l'économie, l'assurance-qualité est utilisée pour l'enseignement supérieur depuis les années 1990. Bien que cet usage soit relativement récent, les pratiques auxquelles elle renvoie existent depuis plusieurs décennies. (Harvey, 2008), indique que dans certains pays, l'assurance-qualité, portant sans doute un autre nom, existe depuis bien plus de 20 ans, alors que dans d'autres, tout ce qui s'y apparente dans les sphères de l'enseignement supérieur est entièrement nouveau. Par exemple, des mécanismes d'assurance qualité ont été introduits au Royaume-Uni dès 1832 et aux États-Unis en 1905 (Shah, et al., 2011).

L'assurance qualité est un objet d'analyse scientifique, un outil de gestion mais également un outil politique qui fait l'objet d'âpres débats et divise la communauté académique. Malgré les

vives critiques dont elle fait l'objet. Elle s'impose partout dans le monde et ce mouvement ne semble pas près de s'arrêter.

(Tremblay & Kis, 2008), ne proposent pas une définition stricte de l'assurance qualité, mais font plutôt valoir la complexité de cette notion. Cette ambiguïté, tient principalement aux sens variés qui peuvent être associés aux termes « assurance » et « qualité ». Ils retiennent néanmoins la définition de (Harvey, 2006) citée précédemment.

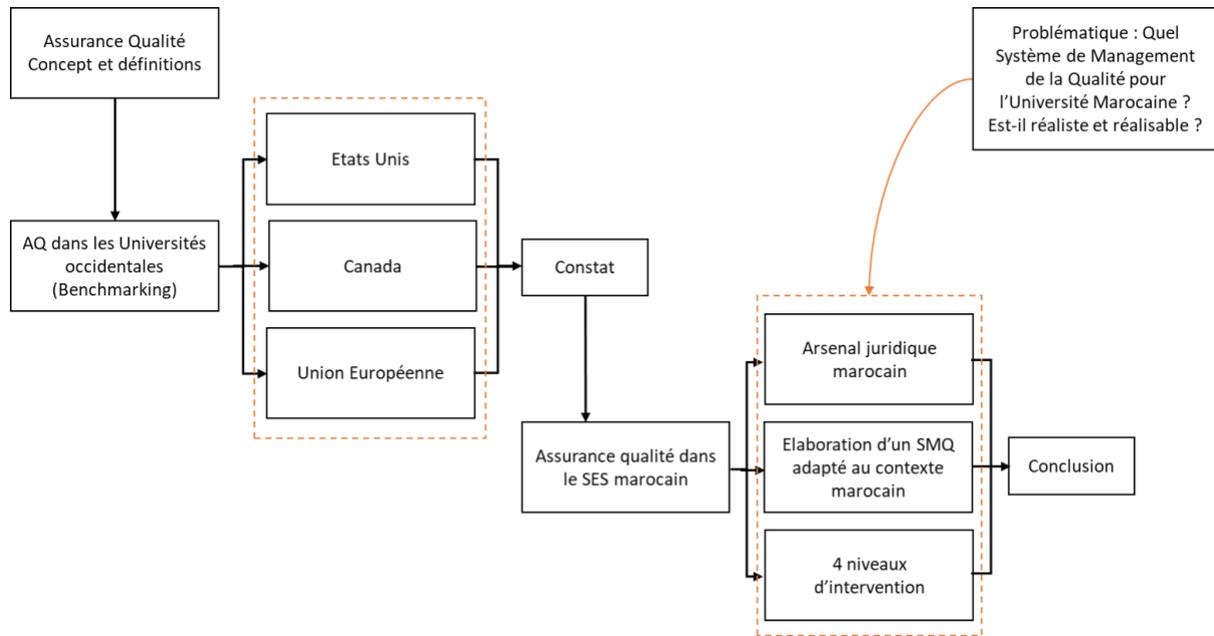
Déployée pour plusieurs champs disciplinaires, l'assurance-qualité dans l'Enseignement Supérieur fait l'objet d'analyses multiples. Certaines de ces analyses promeuvent cet instrument, d'autres le contestent, d'autres encore s'efforcent de ne pas prendre position. Elle divise ainsi la communauté universitaire. Là où d'aucuns y voient un instrument de gestion efficace, susceptible d'améliorer de façon continue l'enseignement supérieur, d'autres dénoncent la logique marchande, l'importation du modèle de l'entreprise, la perte d'autonomie que cet instrument introduit. Pour illustrer ces propos nous avons choisi de présenter trois cas pratiques de par le monde.

Pour illustrer ces propos nous avons choisi de présenter trois cas de figure : américain, canadien et européen pour arriver au constat que l'AQ fut développée spécifiquement par le nord et pour lui mais contraint désormais les pays du sud à s'y aligner face à la compétitivité internationale imposée par la mondialisation à laquelle l'enseignement supérieur n'y échappe pas.

Procédant ensuite d'une démarche d'analyse qualitative des textes réglementaires organisant le système d'enseignement supérieur marocain, en particulier celles relatives à son évaluation, au regard des missions dévolues aux universités marocaines, nous nous sommes interrogé sur la capacité de ces dernières à construire un système de management de la qualité qui soit réaliste et réalisable. Telle est la question à laquelle nous consacrons cet article et, pour la traiter, nous avons élaboré un cadre théorique illustré par le plan de la figure (cf. Figure N°1).

Par ce cadre, nous nous sommes employé à situer l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur des principaux pays du Nord précurseurs de sa genèse et de sa mise en œuvre et affirmons sur la base de la littérature consacrée au sujet l'hégémonie de l'occident sur ces questions depuis plusieurs décennies.

Figure N°1 : Cadre théorique de l'étude



Source : auteurs

Nous nous interrogeons sur l'opportunité du système d'enseignement supérieur marocain à déployer les processus et outils de l'assurance qualité en son sein, et sa capacité à le faire au vu des dispositions législatives et réglementaires qui le régissent. Nous inspirant de cas de bonne pratique sur notre propre continent, révélé notamment par les travaux du CAMES 2018, nous proposons un modèle de Système de Management de la Qualité adapté à l'université marocaine et développons largement ses 4 niveaux d'intervention : politique, stratégique, opérationnel et de supervision, en mettant l'accent sur les interactions entre l'organigramme fonctionnel de l'Université et ses organes de gouvernance.

Nous avons eu la chance et le privilège de participer à la mise en œuvre d'un tel modèle dans une université marocaine qui depuis trois ans a pleinement mobilisé ses ressources et ses institutions pour son accomplissement. Elle en récolte aujourd'hui les premiers fruits et ce cas pratique digne d'intérêt fait l'objet d'un second article en préparation.

## 1. Le développement de l'assurance qualité aux États-Unis

L'histoire de l'assurance qualité aux États-Unis remonte à la fin du 19<sup>ème</sup> siècle, avec la création des premiers organismes privés d'accréditation (El-Khawas, 2001 ; Rhoades & Sporn, 2002). Deux formes s'y distinguent : l'accréditation institutionnelle et l'accréditation des programmes, dite aussi « spécialisée » (El-Khawas, 2001 ; Perellon, 2003).

Marqué par un enseignement concomitant à la diffusion des thèses de Taylor qui consacraient le « culte de l'efficacité » et donc orienté vers la satisfaction des intérêts économiques, le début du 20<sup>ème</sup> siècle aux États-Unis a vu l'émergence d'écoles organisées sur le modèle de l'entreprise qui optimise ses ressources pour former des compétences en adéquation avec les besoins économiques et du marché du travail (Normand, 2005). Ainsi apparut une nouvelle approche d'évaluation institutionnelle selon laquelle chaque établissement devait être globalement évalué par rapport à ses propres objectifs. Cette approche a produit des effets à très long terme sur le système d'accréditation américain ; les agences régionales d'accréditation s'efforçant de développer un langage qui décrit les objectifs de chaque établissement et leur manière d'être atteints (El-Khawas, 2001).

Parallèlement, l'accréditation des programmes s'est développée portant l'attention principalement sur la façon dont les établissements d'enseignement supérieur préparaient leurs diplômés. Des standards de bonnes pratiques ont été définis et les résultats de l'évaluation étaient rendus publics. Après les médecins, les juristes ont immédiatement adopté cette démarche au début des années 1920, suivis par d'autres associations professionnelles pendant la décennie qui suit.

Avec la guerre froide et la suprématie russe affichée dans le domaine du spatial, l'efficacité du système scolaire américain fut remise en cause, marquant ainsi un tournant dans l'orientation des politiques éducatives des États Unies d'Amérique (Croché, 2010). L'École désormais au service de la nation engagée dans la lutte contre le communisme a repris pour modèle l'organisation des entreprises, mais avec une attention plus soutenue vers la standardisation et l'évaluation des curricula. La réussite scolaire devenait intimement liée à des objectifs à atteindre et à des standards d'apprentissage (Normand, 2005).

A partir des années 2000, la pression du marché a incité à une plus grande compétitivité entre les établissements. Les résultats de l'apprentissage des étudiants sont devenus à nouveau un

centre d'attention, l'audit académique a pris le dessus et l'évaluation basée sur des protocoles bien établis (Souto Lopez, 2019).

## 2. Le développement de l'assurance qualité Au Canada

Les initiatives canadiennes d'assurance de la qualité varient selon les provinces et les territoires, mais en général, le processus dans la plupart des régions tend à se conformer au modèle international générique qui se résume à l'auto-évaluation, l'examen par les pairs et les rapports. À l'instar de nombreux autres pays, elles intègrent des données statistiques et des indicateurs de rendement dans l'équation, mais avec plus ou moins de succès et des résultats plus ou moins utiles (Harvey, 2008).

Le renouveau de la politique canadienne de l'enseignement supérieur s'est caractérisé principalement, selon (Kirby, 2007), par l'abandon d'objectifs humanistes pour des objectifs économiques-utilitaires, un changement de cap qui corrobore par diverses études sur le système d'enseignement supérieur dans de nombreuses provinces et qui traitent de la croissance économique, des milieux internationaux concurrentiels et du besoin de produire une main-d'œuvre hautement qualifiée.

Entre la fin de la décennie 1980 et jusqu'au milieu décennie 2000, le monde de l'enseignement supérieur a adopté à vive allure des processus d'assurance de la qualité axés principalement sur la reddition de comptes, pensant que celle-ci produirait sinon des améliorations, tout au moins un sentiment de responsabilité au sein du milieu universitaire.

Le système d'AQ mis en place par le Canada diffère de la démarche européenne par l'importance accordée à la « mesure » de la qualité (Finnie & Usher, 2005 ; Saunders, 2007). Cette mesure comprend une évaluation de la façon dont les ressources universitaires et les pédagogies de substitution sont associées aux résultats d'apprentissage, ainsi qu'un contrôle des « caractéristiques à l'entrée » des étudiantes et étudiants. Autrement dit, c'est de savoir dans quelle mesure ces derniers quittent l'enseignement avec des aptitudes et des connaissances plus grandes que celles qu'elle ou il avait à son arrivée et comment ces acquis améliorés contribuent à l'atteinte des objectifs individuels et sociaux. (Saunders, 2006)

Il y a une différence marquée entre les descriptions que font (Finnie & Usher, 2005) de la mesure de la qualité et la façon de procéder préconisée dans les Standards and Guidelines for

Quality Assurance in the European Higher Education Area [ESG]. . La caractérisation faite par Finnie et Usher des différentes façons dont on mesure la qualité dans la pratique confond les normes minimales avec des vérifications continues de l'amélioration de la qualité. Le processus de vérification du respect de normes minimales commence par une auto-vérification et peut varier quelque peu d'un endroit à l'autre, mais le principe qui le sous-tend est assez généralisé. Durant cette auto-vérification, la section sous examen recueille des renseignements sur la qualité de ses programmes dans différentes sources (commentaires des étudiantes et étudiants, des anciens et des employeurs ; dossier des publications de la faculté...), (Finnie & Usher, 2005).

Il s'agit d'un processus d'amélioration continue qui n'a aucun lien avec les approches codifiées telles que l'ISO 9000, par exemple. L'obligation de rendre compte ne disparaîtra pas tant et aussi longtemps que les contribuables fourniront la plus grosse part du budget de l'enseignement supérieur. Cela dit, on met davantage l'accent sur la confiance et les encouragements en utilisant le dialogue plutôt que les inspections. On délaisse les systèmes pour prôner une culture de la qualité qui privilégie la créativité et l'innovation. Cela ne signifie pas pour autant que la bureaucratie ait disparue ou que les universitaires ne se méfient plus des agences gouvernementales, mais l'atmosphère change. Outre cette démarche fondée sur le dialogue, on accorde désormais davantage d'importance aux résultats plutôt qu'aux intrants, un changement qui est lié à l'émergence d'une approche centrée sur l'étudiante ou l'étudiant. Le continent européen dans son ensemble est en train de développer une expertise sur les résultats d'apprentissage (même si certains pays ont un grand retard par rapport à d'autres).

### **3. Le développement de l'assurance qualité en Europe**

Plusieurs travaux sur la qualité de l'enseignement supérieur en Europe mettent l'accent sur l'apparition des procédures d'évaluation de la qualité venant des États-Unis et leurs effets sur les politiques nationales des pays européens ; les premiers à avoir emboîté le pas étant la France et le Royaume-Uni en 1984 puis suivis par d'autres (Schwarz & Westerheijden, 2004 ; Charlier & Croché, 2012 ; Gorga, 2012).

Pour l'Europe occidentale, le développement de l'assurance-qualité dans l'enseignement supérieur fut la conséquence d'une augmentation conséquente du nombre d'étudiants, du personnel et des échanges internationaux, dans un contexte de limitation des financements

publics et d'apparition de l'État « évaluateur » qui mène simultanément une politique d'autonomie des établissements et de contrôle de leur efficacité. En revanche, dans l'ancienne Europe communiste, les facteurs majeurs à l'origine de l'assurance-qualité furent la restructuration de l'État et de ses relations avec les établissements universitaires, l'apparition d'un enseignement universitaire privé au début des années 1990, l'occidentalisation de l'enseignement supérieur, son expansion rapide et les transformations de ses curricula, pour les rendre plus compatibles avec les nouveaux besoins des sociétés postindustrielles, tout en éliminant leur contenu idéologique » (Gorga, 2012).

De fait, l'objectif global de l'assurance qualité restait le même : rendre les systèmes d'enseignement supérieur plus efficaces, plus efficaces et plus responsables. Les États de l'Europe jouèrent un rôle central dans la mise en œuvre des politiques d'évaluation de la qualité selon leurs traditions nationales, mais à partir des années 1990, la Commission Européenne s'est emparée de la question notoire de coordination des politiques nationales d'évaluation de la qualité à travers son Mémoire sur l'enseignement supérieur dans la Communauté européenne publié en 1991 (Rhoades & Sporn, 2002 ; Perellon, 2003 ; Saarinen, 2009 ; Charlier & Croché, 2012).

Au début des années 2000, le processus de Bologne parachève la construction d'un espace européen de l'enseignement supérieur en vue de favoriser la mobilité des étudiants et de renforcer l'attractivité de cet espace, engagé dans une compétition mondiale (Charlier & Croché, 2012) et attribue à l'assurance-qualité une double fonction : assurer la confiance mutuelle entre établissements européens pour favoriser les échanges d'étudiants et démontrer la qualité de l'enseignement supérieur européen pour attirer des étudiants d'autres rives.

Dès l'année 2005, les références et lignes directrices pour le management de la qualité de l'enseignement supérieur dans l'espace européen furent adoptées, rédigées par un groupe composé des représentants de l'European University Association (EUA), de l'ENQA, de l'European Association of Institutions in Higher Education (EURASHE) et de l'European Student Information Bureau (ESIB devenu European Students' Union – ESU) (ibid.). La création d'un registre des agences nationales d'assurance qualité, l'EQAR, fut également adoptée a vu le jour en 2007.

Pour l'OCDE, l'assurance-qualité et l'accréditation doivent servir à la régulation d'un marché international de l'enseignement supérieur, de plus en plus orienté vers le commerce des services d'éducation, à la sauvegarde des droits fondamentaux des apprenants en tant que consommateurs et à la défense des valeurs académiques et des caractéristiques fondamentales du système universitaire/scientifique, dans un contexte marqué par l'inadéquation croissante des cadres réglementaires nationaux. (Van Damme, 2002).

L'assurance-qualité devient alors un instrument au service du développement de l'économie de la connaissance plébiscité par l'OCDE et l'Union européenne dont les politiques sont soutenues par les théories du capital humain (Vinokur, 2005) et de la croissance endogène (Garcia, 2007). Deux mouvements ont impulsé la prolifération des mécanismes de mesure de la qualité : « le premier est la mutation du mode de pilotage d'un enseignement supérieur mobilisé sur le front de la guerre économique, le second l'intensification des échanges internationaux de services d'enseignement. Le besoin d'un système d'indicateurs de qualité apparaît donc à deux niveaux : celui de la gestion interne des établissements et celui de leurs échanges externes » (Vinokur, 2006).

Dans cette perspective, la mission et le référentiel de l'université se transforment. Celle-ci est appelée à contribuer à la croissance économique par la production et la transmission de savoirs rentables orientés vers l'innovation technologique et scientifique. Elle passe d'un référentiel caractérisé par l'autonomie académique, l'évaluation par les pairs et l'organisation de la connaissance en champs disciplinaires à un référentiel de l'économie du savoir, favorisant le resserrement des liens entre les universités et les entreprises, la promotion de l'évaluation, non seulement de la qualité de la recherche et de l'enseignement, mais aussi de leur pertinence socioéconomique et de l'efficacité du mode d'organisation des établissements (Bernatchez, 2014).

Les critères définissant la qualité ont été définis par le Nord pour le Nord, sans considération des situations des pays du Sud (Charlier, 2006). Force est de constater que les systèmes d'enseignement supérieur de ces derniers ont tendance à s'y aligner pour conserver des relations avec ceux des anciens pays colonisateurs et le Maroc n'échappe pas à cette règle.

## **4. L'assurance-qualité dans le système d'enseignement supérieur au Maroc**

### **4.1. Un arsenal juridique pour un système marocain ESR de qualité**

Publiée l'année 2000, la loi 01-00 portant organisation de l'Enseignement Supérieur au Maroc accorde une place particulière à l'évaluation régulière du système de l'Enseignement Supérieur, marocain, sous ses aspects académiques, financiers et administratifs et de sa rentabilité interne et externe. Elle précise que cette évaluation s'effectue au moyen de l'auto-évaluation, d'audits et de sondages d'opinion réguliers auprès des acteurs éducatifs et de leurs partenaires et est présentée devant les deux chambres du parlement. De même que le gouvernement établit un rapport de la situation et des perspectives issues desdites évaluations, les présidents d'université produisent également chaque année un rapport similaire pour sa discussion par le Conseil de la Région. Une synthèse de ces rapports est ensuite publiée et mise à disposition de l'opinion publique, par les autorités gouvernementales en charge de l'enseignement supérieur.

La même loi prévoit dans l'article 79 la création d'instances spécialisées de régulation, dotées de l'autonomie et de l'indépendance nécessaires, d'une instance nationale d'évaluation et d'un observatoire pour l'adéquation des formations à l'environnement. Elle instaure aussi la commission nationale de coordination de l'enseignement supérieur, en charge notamment de l'élaboration des critères et des mécanismes de validation des programmes pédagogiques et de leur accréditation ainsi que les normes de l'évaluation continue, des examens, de soutenance et d'acceptation des travaux de recherche.

L'Instance Nationale d'Evaluation (INE) est l'organe d'évaluation du Conseil Supérieur de l'Education de la Formation et de la Recherche Scientifique ; instance consultative, en vertu de l'article 168 de la Constitution, qui donne son avis sur les politiques publiques et les questions d'intérêt national relatives aux trois domaines précités et contribue en particulier à l'évaluation des politiques et des programmes publics y afférents.

La loi 105-12 portant création de ce Conseil définit dans son article 16 les attributions de l'INE (Loi n° 105-12, 2014) :

- Entreprendre des évaluations globales, sectorielles et thématiques des politiques, des programmes publics du système éducatif, de l'enseignement supérieur et de la formation des cadres.

- Evaluer :
  - L'efficacité pédagogique et financière par rapport aux objectifs définis, en se basant sur les standards internationaux utilisés dans les évaluations du système éducatif ;
  - Les acquis des élèves pour tous les cycles du système éducatif ;
  - Les rendements interne et externe du système d'éducation, de formation et de recherche scientifique ;
  - L'amélioration de la qualité des services accordés aux étudiants.
- Concevoir les outils d'évaluation pour accomplir sa mission d'évaluation et de promotion du système éducatif et de la recherche scientifique.
- Veiller à collecter toutes les informations sur le système éducatif.
- Organiser des auditions avec les responsables gouvernementaux de l'éducation, de la formation et de la recherche scientifique.
- Présenter les résultats des travaux et des rapports d'évaluation (de l'INE) à l'Assemblée Générale.
- Étudier les questions qui lui sont soumises par le Bureau du Conseil et lui présenter les résultats de ses travaux.
- Veiller à ce que ses prérogatives n'interfèrent pas avec celles des commissions du Conseil.
- Contribuer de manière active aux prérogatives du Conseil telles que stipulées dans les articles 3, 4 et 5 de la loi.

Les missions, assignées à l'INE par le texte de loi, doivent être menées dans le cadre de l'indépendance du Conseil, institution constitutionnelle, dont l'INE est l'organe d'évaluation.

En application de l'article 79 cité plus haut, une loi portant création de l'Agence Nationale d'Evaluation et d'Assurance-Qualité (ANEAQ) a été promulguée ; la loi 80-12. En vertu de cette dernière, l'ANEAQ est investie notamment des missions suivantes :

- effectuer pour le compte de l'Etat, des évaluations du système de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique afin d'en garantir la qualité. Plus précisément elle est en charge d'évaluer :

- les établissements d'enseignement supérieur public et privé et les établissements de recherche scientifique, en tenant compte de la spécialité de chaque établissement, notamment ses projets pédagogiques et scientifiques ;
- les filières de formation en vue de l'obtention ou du renouvellement de l'accréditation;
- les activités des centres d'études doctorales et dresser le bilan des formations et des travaux de recherche réalisés dans ces centres ;
- la recherche scientifique et l'efficacité de ses structures ;
- les programmes et les projets de coopération universitaire dans le domaine de la formation et de la recherche scientifique.

L'Agence établit un rapport annuel, qu'elle soumet au ministère de tutelle, comprenant les activités de l'année et les recommandations visant l'amélioration de la qualité des établissements évalués. Elle soumet également un rapport au Chef du gouvernement portant sur l'état, les résultats et les perspectives qui se dégagent des opérations de ladite évaluation. Elle publie ses rapports annuels et transmet aux universités et aux établissements d'enseignement supérieur et de recherche scientifique les rapports relatifs aux évaluations effectuées à leur profit et ce, en vue de les présenter à leurs conseils.

Enfin, la loi- cadre n°51-17 de 2019 consacre un chapitre entier à l'évaluation du système éducatif marocain et aux mesures d'accompagnement à même de garantir sa qualité. A ce titre, les composantes de ce système seront soumises, ensemble ou individuellement, à un dispositif spécifique de suivi, d'évaluation et de révision régulière, notamment à travers la mise en place de normes référentielles pour leur travail et d'un cadre contractuel pour leurs programmes d'action avec les autorités, les organismes et les établissements concernés par les opérations d'évaluation et sous réserve des missions et attributions dévolues au Conseil supérieur de l'éducation, de la formation et de la recherche scientifique (Loi-cadre n° 51-17, 2019).

L'élaboration d'un cadre référentiel de qualité y est également mentionnée et va servir comme base pour préparer les guides référentiels des normes de qualité qui seront mis à la disposition des établissements, des acteurs pédagogiques et du personnel.

Les opérations d'évaluation comprennent une évaluation interne, effectuée d'une façon périodique et continue par l'autorité gouvernementale chargée de l'éducation, de l'enseignement, de la formation et de la recherche scientifique, et une évaluation externe

effectuée par le Conseil supérieur de l'éducation, de la formation et de la recherche scientifique (CSEFRS), selon une programmation annuelle et pluriannuelle. Ces opérations effectuées notamment sur la base des guides référentiels relatifs aux normes de qualité en sus des principes et règles prévus par les lois et règlements concerneront les aspects suivants :

- l'appréciation du niveau d'évolution du rendement interne et externe du système et de la qualité des prestations offertes aux apprenants ;
- l'évaluation :
  - des différents éléments de l'ingénierie pédagogique appliquée dans chaque niveau du système, notamment les curricula, les programmes, les apprentissages, les formations, les outils et supports didactiques, les pratiques pédagogiques et de formation et les performances des acteurs pédagogiques ;
  - des qualifications, connaissances et compétences acquises par les apprenants dans les divers niveaux du système et la mesure des niveaux de leurs apprentissages ;
  - des programmes et des projets de recherche scientifique, le niveau de leur réalisation et le taux de réalisation des objectifs et de résultats escomptés ;
  - du coût et du volume de la dépense afférente à chacune des composantes du système d'éducation, de formation et de recherche scientifique, notamment le financement qui leur est alloué en comparaison avec les objectifs escomptés et aux résultats obtenus.
- la mesure de la performance des organes d'administration des établissements d'éducation, d'enseignement, de formation et de recherche scientifique et du mode de gestion appliqué dans lesdits établissements, ainsi que de l'efficacité desdits organes et de leur aptitude à réaliser les objectifs et les missions qui leur sont assignés ;

Enfin la loi crée auprès des autorités de tutelle, des commissions ministérielles chargées de suivre les résultats des opérations d'évaluation et de proposer les mesures nécessaires pour corriger, le cas échéant, les dysfonctionnements enregistrés et améliorer la performance du système et dont les missions, l'organisation et les modalités de fonctionnement seront fixées par décret.

A cela, il faut également souligner les dispositions prévues par la loi n° 62-99, formant code des juridictions financières, concernant en particulier le contrôle des Finances Publiques. En effet, en vertu de ses articles 75 et 76, La Cour des Comptes contrôle la gestion des universités

en tant qu'établissements publics, afin d'en apprécier la qualité et de formuler, éventuellement, des suggestions sur les moyens susceptibles d'en améliorer les méthodes et d'en accroître l'efficacité et le rendement. Ce contrôle porte sur tous les aspects de la gestion : appréciation de la réalisation des objectifs assignés, des résultats obtenus, du coût et des conditions d'acquisition et d'utilisation des moyens mis en œuvre. Il concerne également la régularité et la sincérité des opérations réalisées et la réalité des prestations fournies, des fournitures livrées et des travaux effectués. Par ailleurs, la Cour s'assure auprès des universités que les systèmes et procédures mis en place garantissent la gestion optimale de leurs ressources et de leurs emplois, la protection de leur patrimoine et l'enregistrement de toutes les opérations réalisées (Loi n° 62-99, 2002).

De même, le système de l'enseignement supérieur n'échappe pas aux effets de la mondialisation et est constamment confronté à un environnement concurrentiel international considéré tantôt comme une menace, tantôt comme une opportunité. La norme internationale ISO 21001 version 2018 fournit un cadre d'élaboration, de mise en œuvre, de maintenance et d'amélioration des systèmes de management de l'éducation (SME) et aide les universités et EES à améliorer la qualité de leurs prestations face aux besoins et attentes de leurs parties prenantes.

Son approche axée sur les processus permet aux universités de mieux comprendre les interactions entre les différents processus impliqués dans ces prestations et d'identifier les opportunités d'amélioration continue. Elle encourage également l'implication de toutes les parties prenantes dans la mise en œuvre et l'amélioration du SME et favorise la culture de collaboration et de participation active.

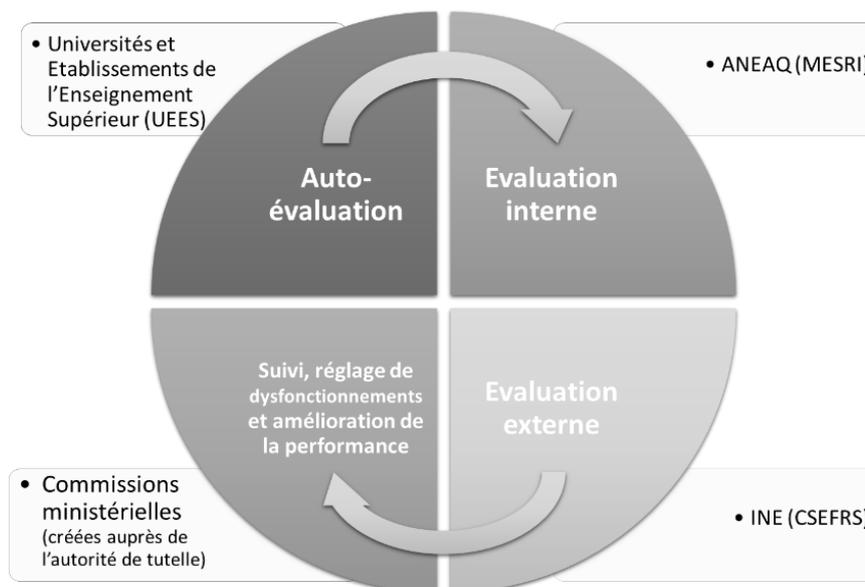
La norme ISO 21001 souligne l'importance de la prise en compte des besoins et attentes des apprenants tout au long de leur parcours universitaire et la mise en place de mécanismes de feedback pour recueillir leurs avis sur la qualité des prestations et de leur expérience universitaire puis l'utilisation de ces informations pour améliorer les processus et les services.

Les universités marocaines qui ambitionnent de rayonner hors des frontières tout en résistant à la concurrence internationale qui délocalise ses formations sur leur propre terrain, à un rythme accéléré, gagneraient aussi à adopter cette certification et à renforcer ainsi leur crédibilité et leur attractivité auprès des étudiants nationaux et internationaux, des partenaires académiques et des employeurs potentiels.

#### 4.2. Le Système de Management de la Qualité (SMQ) dans les universités et EES

Grace à cet arsenal juridique, le secteur marocain de l'enseignement supérieur et de la recherche-innovation (ESRI) s'est donc doté d'un système de management de la qualité à quatre niveaux que l'on peut illustrer (cf. Figure N°2) : un premier niveau d'auto-évaluation, mis en place par les universités et Etablissements de l'Enseignement Supérieur (UEES) ; un deuxième niveau d'évaluation interne, accompli par l'autorité gouvernementale chargée de l'ESRI, par la voie de l'ANEAQ ; un troisième niveau d'évaluation externe confié à l'instance d'évaluation du CSEFRS et un dernier niveau de suivi, de réglage de dysfonctionnements et d'amélioration de la performance, réalisé par les commissions ministérielles créées auprès de l'autorité de tutelle.

**Figure N°2 : Management de la qualité du système ESR marocain : 4 niveaux d'évaluation**



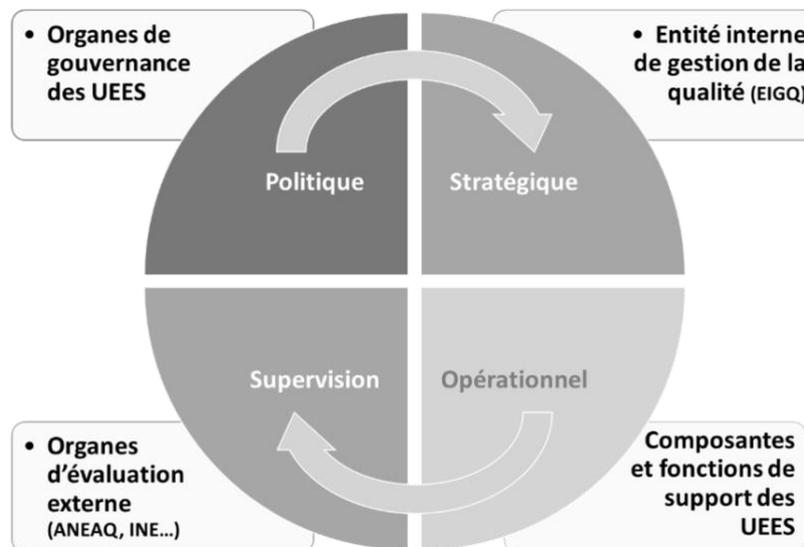
Source : auteurs

Pour que ce dispositif puisse fonctionner efficacement, il est essentiel d'inciter et d'accompagner les universités et leurs composantes dans le développement de leurs propres procédures d'assurance-qualité et dans leur mise en œuvre, de normaliser les pratiques académiques par l'instauration de standards de qualité, avec des procédures permanentes et reproductibles. Ce déploiement implique en premier la création d'une entité interne d'assurance qualité (EIAQ), au sein des composantes universitaires, qui sera chargée, entre autres, de la

mise en place du Système de Management de la Qualité (SMQ). Ce dernier représente en effet l'ensemble des activités par lesquelles la composante définit, met en œuvre sa politique et ses objectifs qualité conformément à sa stratégie et les revoit le cas échéant. Il est formalisé par des processus corrélés et interactifs utilisant les ressources nécessaires pour atteindre les résultats visés et engendrer ainsi de la valeur pour ses produits et services (CAMES, 2018).

Là encore, 4 niveaux d'intervention sont à considérer pour garantir la cohérence du SMQ avec le schéma national décrit plus haut et vis-à-vis desquels l'EIAQ pivot du SMQ, interagit en permanence (cf. Figure N°3).

**Figure N°3 : Niveaux d'intervention du SMQ dans le système ESR**



Source : auteurs

Le premier niveau d'intervention est d'ordre politique et implique en première ligne les instances de décision de l'Université qui en établissent les grandes orientations politiques et stratégiques.

S'agissant des Universités publiques, la loi 01-00 définit cette instance comme étant le Conseil d'Université (CU), investi de tous les pouvoirs et attributions nécessaires à l'administration de l'Université. Depuis 2010, l'État s'est orienté vers la diversification de nouveaux modèles d'universités. Outre les universités publiques, des établissements privés dont certains avec statut universités et des universités créées sous la forme de fondations d'utilité publique à but non lucratif, dans un cadre de partenariat public-privé (3P), complètent le paysage universitaire

marocain. Ses nouvelles structures bénéficient du soutien de l'Etat mais aussi de la contribution des étudiants dans le coût de leur formation. Elles jouissent de l'avantage d'être de taille adéquate, opèrent en synergie avec les universités publiques et exercent un effet d'entraînement sur le secteur.

Dans son rapport sur les perspectives stratégiques de la réforme de l'enseignement supérieur (CSEFRS, 2019), le Conseil Supérieur de l'Education de la Formation et de la Recherche Scientifique souligne qu'à l'instar des universités publiques, ces nouvelles formes d'universités devront se plier à des règles de reddition des comptes en tant que composantes indissociables d'un même système d'enseignement supérieur et que l'État régulateur et bailleur, soumettra les universités, quel que soit leur statut (public, privé, 3P), aux mêmes exigences et obligations de reddition des comptes, prévues dans leurs contrats de développement avec l'État. Il recommande aussi que l'université en 3P et l'université privée doivent s'ouvrir davantage pour une meilleure participation active de leurs acteurs et partenaires dans la définition de leurs objectifs, de leur stratégie et des modalités de leur évaluation.

Force est de constater que bon nombre de ces universités, en quête de performance et face à la concurrence, ont anticipé ce mouvement en renforçant notamment leur gouvernance stratégique par d'autres instances, en plus du conseil d'université (assemblée générale, conseils d'administration, conseil scientifique...)

Quel que soit son nom, l'organe décisionnaire de l'université crée une commission permanente chargée de garantir la qualité et l'efficacité de sa politique et de ses objectifs en matière de qualité. Cette commission établit les procédures d'évaluation et approuve les rapports d'activités de l'entité interne chargée de l'assurance qualité (EIAQ). Les membres de cette commission comprennent les responsables des différentes divisions universitaires, ainsi que, potentiellement, des groupes de travail sur des sujets tels que la formation, la recherche, la gouvernance et la vie étudiante.

L'entité interne d'assurance qualité (EIAQ) représente le niveau stratégique, et les compétences de ses membres sont définies dans leurs descriptions de poste. Son rôle principal est de promouvoir la démarche qualité auprès des parties prenantes de l'institution et des utilisateurs, tout en fournissant un accompagnement pour la mise en œuvre du SMQ et la réalisation

d'actions d'amélioration. L'EIAQ doit également assurer la traçabilité de ces actions et rendre compte régulièrement des progrès accomplis.

Elle est responsable de l'élaboration des instruments nécessaires à la mise en œuvre de la politique de qualité, notamment les référentiels, les indicateurs, les plans d'action, les tableaux de bord et les outils d'évaluation interne. Elle coordonne les différentes évaluations et émet un avis préalable sur les projets de création de nouvelles entités, de programmes de formation ou de recherche avant qu'ils ne soient soumis à une évaluation externe pour leur habilitation ou leur accréditation. En outre, elle utilise les rapports d'évaluation interne et externe pour mettre en place des stratégies d'amélioration et de remédiation.

Les ressources dédiées à l'AQ au sein de chaque composante universitaire constituent pour l'entité interne (EIAQ) l'interlocuteur technique et opérationnel pour toutes les questions relatives à l'AQ et font partie intégrante du Comité de pilotage de l'AQ. Placé au niveau opérationnel du SMQ, pluridisciplinaire et représentatif des personnels d'Enseignement, de Recherche, d'appui et des apprenants, ce comité peut s'adjoindre et s'élargir à d'autres compétences si nécessaire, notamment sur les questions de gouvernance académique, administrative ou financière, de vigilance et de gestion des risques, d'acquisition et de maintenance des équipements et des installations.

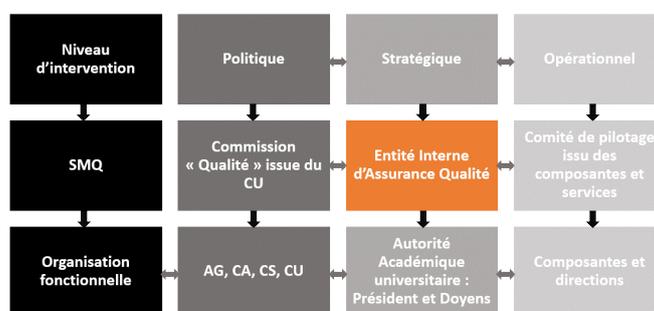
L'EIAQ collabore avec cet interlocuteur opérationnel pour définir les activités prioritaires à mener dans les différentes divisions et entités de soutien. Il s'agit principalement d'auto-évaluations et d'évaluations par les pairs, qui peuvent être ascendantes, descendantes ou croisées. Pour ce faire, l'EIAQ déploie des enquêtes de satisfaction et des évaluations des pratiques professionnelles, des programmes d'enseignement et des enseignants, des services pour les étudiants et le personnel, ainsi que de l'organisation administrative.

Il est essentiel de créer des plans de développement sectoriel pour chaque composante et de déterminer, sur le plan de la qualité, les secteurs d'activité prioritaires, les processus à privilégier et leur gestion, ainsi que les procédures correspondantes (description, élaboration, contrôle et suivi, et enfin plan d'amélioration). Il est également important de prévoir les ressources nécessaires à la mise en œuvre de ces plans, les avantages attendus, ainsi que les éventuelles contraintes à surmonter.

Dans le SMQ, le niveau de supervision implique la participation de structures externes d'évaluation telles que des commissions externes, des cabinets d'experts ou encore l'ANEAQ. Dans ce processus, l'EIAQ joue un rôle clé en définissant les normes de qualité à respecter en lien avec la tutelle académique, en élaborant des mécanismes et des procédures pour garantir et évaluer la qualité (référentiels, lignes directrices, etc.), en diffusant la culture de la qualité au sein des composantes et en les accompagnant dans la mise en place de leur propre procédure interne d'assurance qualité et d'auto-évaluation. De plus, l'EIAQ fournit des avis techniques après évaluation pour l'accréditation des programmes et des filières par l'autorité gouvernementale en charge de l'ESRI.

Le système de management de la qualité (SMQ) est applicable à toutes les activités de l'Université et à sa hiérarchie, tout en respectant leur organisation fonctionnelle. Il fournit des données régulières pour son bon fonctionnement et éclaire la vision politique de la direction de l'Université. Le SMQ accompagne également les activités des différentes composantes en leur fournissant l'ensemble des processus métiers en relation avec leurs missions, telles que l'enseignement, la recherche, la gouvernance et les services à la communauté (cf. Figure N°4). Le SMQ assure également la disponibilité des ressources nécessaires pour atteindre les résultats escomptés, telles que les ressources humaines, financières, technologiques, d'infrastructures et équipements. De plus, il maintient une communication avec toutes les parties prenantes, valorise les résultats des processus de réalisation et promeut le rayonnement de l'Université. Toutefois, la priorité du SMQ est de garantir la santé institutionnelle avant toute perspective d'optimisation ou de performance.

**Figure N°4 : Interactions entre organes de gouvernance du SMQ et organigramme fonctionnel de l'Université**



Source : auteurs

En général, les universités ont une commission d'évaluation et de qualité qui agit comme un comité consultatif pour l'assurance qualité. Chaque composante de l'université a au moins une ressource responsable de l'assurance qualité, voire une cellule dédiée. Le responsable de la gestion de la qualité à l'université doit avoir les qualifications académiques nécessaires pour appliquer les référentiels de programmes de formation et de recherche. Il est chargé d'élaborer une charte qualité qui sera approuvée par le conseil d'administration et qui expose les valeurs communes partagées par tous les acteurs institutionnels. Cette charte garantit l'adhésion des acteurs institutionnels à la politique qualité proposée par les autorités académiques et reflète fidèlement les souhaits exprimés par les différents acteurs au sein des composantes institutionnelles.

Il est évident que l'Assurance Qualité contribue à normaliser les pratiques académiques au sein du milieu universitaire. Cependant, ces activités sont menées dans un environnement complexe qui combine des dynamiques internes et des exigences externes parfois contradictoires. En outre, l'hétérogénéité des attentes des différents bénéficiaires (enseignants, chercheurs, personnel administratif, technique et de service, étudiants, partenaires techniques et socio-économiques) rend difficile l'approche de la qualité dans l'enseignement supérieur et peut altérer la perception des parties prenantes quant à la qualité des institutions académiques.

Afin d'améliorer leurs performances et de les pérenniser, les universités doivent gérer leurs relations avec les parties prenantes qui ont une grande influence sur leurs résultats, en suivant les principes de management de la qualité, notamment en ce qui concerne la gestion des relations avec les parties intéressées (selon le PMQ\_7 et la norme ISO 9001-2015). Cette approche présente de nombreux avantages, notamment l'amélioration des performances de l'université et la satisfaction des attentes des parties intéressées, l'établissement d'objectifs et de résultats communs avec ces dernières, l'accroissement de la capacité de création de valeur pour les acteurs institutionnels et l'optimisation des ressources pour répondre à leurs attentes.

#### **4.3. La Politique Qualité et ses objectifs**

Pour établir sa politique qualité, l'Université doit d'abord identifier les parties prenantes les plus pertinentes (partenaires sociaux, techniques et financiers) et formaliser leur relation en les classant par ordre d'importance. Ensuite, l'Université doit échelonner les gains à court terme et les considérations à long terme en partageant les informations, l'expertise et les

ressources avec ces partenaires afin de gagner leur confiance et de mesurer les performances. Enfin, il est crucial de partager les résultats pour accroître les améliorations.

La Politique Qualité de l'Université englobe ses orientations globales en matière de qualité, officiellement énoncées par les autorités institutionnelles. Elle est cohérente avec le Plan stratégique de l'Université et sert de cadre pour établir les Objectifs Qualité. Le Président de l'Université, en tant que plus haut responsable institutionnel, est chargé de communiquer à l'ensemble de la communauté la finalité et les orientations de l'Assurance Qualité, en détaillant le contexte actuel de l'Université, les raisons de l'introduction d'un Système de Management de la Qualité (SMQ) et les modalités de déploiement du SMQ pour atteindre les objectifs fixés. Cette déclaration vise à encourager l'efficacité et l'efficience du SMQ, à améliorer la coordination des processus au sein de l'Université et la communication entre les différents niveaux et fonctions des organes de gouvernance de l'Assurance Qualité, ainsi qu'à renforcer les capacités de l'Université et de son personnel pour atteindre les résultats escomptés. La définition de la finalité et des orientations de la Politique Qualité et l'implication du personnel permettent à l'Université d'harmoniser ses politiques, stratégies, processus et ressources en vue d'atteindre ses objectifs.

Pour atteindre des objectifs de qualité précis, l'Université doit définir la finalité et les orientations de l'AQI, qui doivent être partagées, connues et acceptées par l'ensemble de la communauté. Les activités du SMQ sont structurées de manière à être continuellement mises en œuvre par les acteurs institutionnels, ce qui justifie la mise en place d'un SMQ par les autorités académiques.

L'Université est principalement intéressée par trois résultats ou impacts majeurs de la mise en place de l'AQI. Tout d'abord, elle cherche à améliorer son efficacité interne, renforcer la reconnaissance de ses diplômes, instaurer la confiance auprès de ses partenaires et établir sa crédibilité. Elle vise également à mesurer l'impact de ses prestations, effectuer des auto-évaluations régulières et ainsi s'améliorer continuellement. La deuxième priorité est portée sur la compréhension des dynamiques des composantes et des services, ce qui permet de les positionner au mieux dans les classements internationaux. Enfin, l'Université souhaite garantir l'intégrité de ses méthodes, de ses résultats et de l'utilisation de ses ressources.

Le Président de l'Université a la responsabilité principale de l'AQI. En tant que chef de l'autorité académique, il doit veiller à ce que le personnel engagé dans le SMQ et les responsables institutionnels soient des modèles positifs pour le reste du personnel de l'Université. Il doit également s'assurer que le personnel impliqué dans le SMQ dispose des ressources nécessaires, de la formation adéquate et de l'autorité requise pour agir de manière responsable. En outre, il doit encourager, motiver et reconnaître la contribution du personnel engagé dans l'AQI.

L'Entité de Gestion de l'Assurance Qualité a pour rôle de promouvoir la culture de la Qualité, d'encourager l'implémentation du Système de Management de la Qualité (SMQ), de suivre les actions entreprises et de rendre compte périodiquement des avancées, ainsi que d'assister les responsables institutionnels dans la mise en place des actions d'amélioration. Elle est créée par décision administrative qui détermine sa structure et son fonctionnement. Elle occupe une position intermédiaire dans l'organigramme de l'Université pour faciliter une collaboration directe avec les hautes autorités académiques. Elle est considérée comme un support à la prise de décisions basée sur les faits. Les modalités de sa collaboration avec les autres organes de gouvernance du SMQ et avec les instances décisionnelles de l'Université doivent être clairement établies dans la décision administrative de sa mise en place.

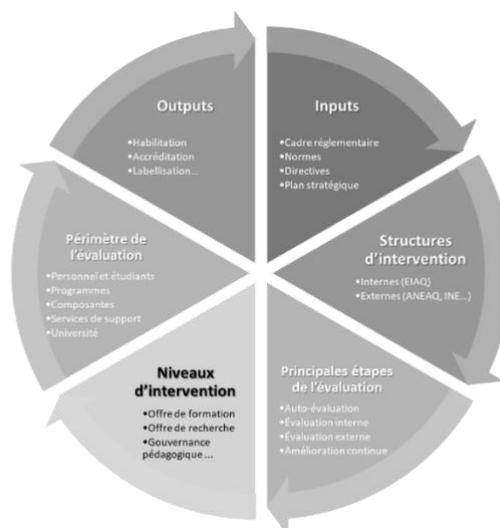
#### **4.4. La Politique de l'évaluation**

La politique d'évaluation de l'Université fait partie intégrante de sa politique Qualité. Elle décrit les objectifs de l'évaluation, son champ d'application, sa périodicité, les acteurs impliqués, les sources d'information, les outils et méthodes, les procédures, les stratégies d'amélioration et de valorisation, ainsi que les dispositifs de confidentialité et de sécurité de l'information. Cette évaluation aide l'Université à identifier ses points forts ainsi que les domaines à améliorer, en prenant en compte les recommandations et les décisions afin d'améliorer ses pratiques.

Le schéma présenté dans la Figure décrit les différentes étapes et composantes de la mise en œuvre de la Politique de l'évaluation d'une Université. Les éléments d'entrée de l'évaluation sont identifiés, tels que les directives, le cadre réglementaire et normatif, et le Plan stratégique. Les structures internes et externes d'intervention sont également précisées, ainsi que les principales étapes de l'évaluation, notamment l'auto-évaluation, l'évaluation externe et

l'amélioration. Les niveaux d'intervention et les périmètres de l'évaluation sont également définis pour les domaines tels que l'offre de formation, l'offre de recherche, la gouvernance pédagogique, les programmes, les établissements ou les composantes. Les résultats de l'évaluation peuvent être utilisés pour obtenir une habilitation, une accréditation ou une labellisation, et peuvent être valorisés à différents niveaux, national, régional ou international, pour consolider les pratiques académiques (cf. Figure N°5).

**Figure N°5 : Étapes de mise en œuvre de la politique de l'évaluation**



Source : auteurs

#### 4.5. Le Plan Qualité (de mise en œuvre de la politique)

Afin de mettre en place sa politique qualité, l'université doit se doter d'un plan qualité qui encadre sa démarche. Ce plan est sous la responsabilité du responsable de l'Évaluation Interne et de l'Assurance Qualité. Il comporte plusieurs éléments, notamment l'engagement institutionnel, l'acquisition des connaissances, des méthodes et des outils en assurance qualité ainsi que leur développement, la mise en place, la consolidation et la labellisation du système de management qualité.

Les étapes clés d'une "Démarche Qualité" pour une Université sont déterminées par quatre niveaux d'implémentation. Avant de déployer une telle démarche qualité, il est préalablement nécessaire de former les parties prenantes aux outils et méthodes de l'AQI. L'Université a la responsabilité de concevoir et de mettre en œuvre des plans de formation sur ces outils afin de les développer et de les adopter par tous les acteurs impliqués. Les outils concernent notamment les principes de management des organisations et de management par la qualité,

les théories du changement dans les organisations, le leadership et les techniques de résolution de problèmes, l'approche processus, l'analyse SWOT, le cycle PDCA et l'amélioration continue, les référentiels des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, les offres de formation et les programmes de recherche, ainsi que la gestion d'une auto-évaluation et des canevas pour rédiger un rapport d'auto-évaluation.

L'université procède ensuite au développement de ses outils et à la création de ses méthodes pour garantir une mise en œuvre efficace et rentable de son système de management de la qualité. Les outils utilisés pour surveiller la qualité et mesurer les niveaux de réalisation comprennent principalement : i) la cartographie des processus internes, ii) les manuels de qualité institutionnelle, de procédures académiques pour l'enseignement et la recherche, et de gouvernance administrative et financière, iii) la politique d'évaluation institutionnelle, iv) les questionnaires d'auto-évaluation, v) les outils de diffusion de la culture de la qualité tels que les infolettres, les sites Web, les affiches et les flyers, vi) le plan d'amélioration institutionnel, et vii) les fiches de progrès pour l'amélioration continue.

Il est crucial pour l'appropriation du SMQ que l'université maîtrise sa documentation "Qualité", qui constitue le deuxième niveau. Les documents sont créés en utilisant les modèles proposés par l'EIAQ et couvrent les processus, les procédures, les modes opératoires, les enregistrements, les instructions et autres documents qualité. Des groupes de travail thématiques sont chargés de l'élaboration de cette documentation.

Pour le troisième niveau de la mise en place du SMQ, il est essentiel de déterminer les domaines d'application ou les champs d'action. Dans le cas de l'université, cela inclut la formation, la recherche, la gouvernance et la vie étudiante, ainsi que tous les niveaux hiérarchiques, toutes les activités et tous les services de l'Université.

Le dernier niveau de mise en œuvre consiste pour l'Université à utiliser des référentiels institutionnels, nationaux, régionaux ou internationaux pour ses évaluations. Cependant, elle doit s'assurer que les normes de qualité sont adaptées à ses propres objectifs. Si certaines exigences d'un référentiel ne peuvent être appliquées en raison des particularités de l'Université, de ses produits ou services, leur exclusion est possible, à condition que cela n'affecte pas sa capacité à fournir un produit ou service conforme aux exigences réglementaires applicables et aux exigences des parties prenantes.

En général, l'université favorise l'utilisation de référentiels de qualité qui se composent de normes minimales. L'objectif est d'encourager l'appropriation de ces référentiels, le développement d'une culture d'assurance qualité et d'outils adaptés à cette culture. Les normes comprennent la mise en place de dispositifs de pilotage et de cellules internes d'assurance qualité, l'élaboration et la mise en œuvre de plans stratégiques de développement de l'université, l'évaluation externe, la reconnaissance de l'université par l'État et la garantie de la qualité des certificats et des diplômes.

### **Conclusion**

L'assurance qualité dans l'enseignement supérieur est différemment perçue dans les analyses de par le monde. Certaines en font la promotion comme gage de qualité, de bonne gestion et de performance alors que d'autres rechignent à prendre position ou la contestent ouvertement et dénoncent sa logique marchande importée du monde de l'entreprise qui affecte l'autonomie de l'université. De même, ses critères conçus au nord pour lui se sont imposés au sud sans considération aucune de la situation de ce dernier et de ses spécificités.

A l'instar de ceux-ci, le Maroc a doté son système de l'enseignement supérieur d'un cadre juridique qui accorde une grande place à la qualité et à l'évaluation à plusieurs niveaux et avec l'implication de différentes instances d'évaluation. Le bon fonctionnement de ce dispositif impose aux universités marocaines d'instaurer en leur sein une démarche qualité, avec un système d'auto-évaluation et de management de la qualité qui concerne toutes ses parties prenantes.

Un tel système repose sur des organes de gouvernance de l'Université et ses organes fonctionnels et implique d'identifier clairement les interactions entre ces entités, aux trois niveaux politique, stratégique et opérationnel. Le SMQ s'appuie sur une politique qualité qui en fixe les objectifs ainsi que sur des plans qualité et d'auto-évaluation. Leur mise en œuvre passe par la création d'une entité interne de l'assurance qualité placée directement sous la supervision du Président de l'Université. Elle au cœur du SMQ et pour son déploiement interagit aux différents niveaux avec l'ensemble des entités universitaires et parties prenantes.

Nous avons tout lieu de penser que ce cadre théorique fixé pour le SMQ pourra servir de base pour toute université marocaine qui aspire à une telle démarche, à la mise en place de son processus d'assurance qualité. Ce faisant, nous sommes convaincus que cela impactera

sensiblement sa performance managériale, académique et scientifique envers toutes ses parties prenantes, qu'il s'agisse de la qualité de sa formation, de la vie étudiante, de l'excellence de sa recherche ou encore de son mode de Management. Cette certitude découle de l'expérience de terrain que nous avons eu la chance et le privilège de réaliser au sein d'une université marocaine ; celle de déployer un SMQ adossé à un système d'information performant, avec une base de données globale et consolidée et d'en évaluer les retombées. Ce cas pratique fera l'objet d'un second article qui sera soumis incessamment et les résultats qui en découlent ouvrent de réelles perspectives d'intégration des SMQ dans les universités marocaines. Leur impact sur la performance globale de l'Université est notoire et renforce ses capacités et ses performances vis-à-vis de la concurrence internationale.

## BIBLIOGRAPHIE

- Bernatchez, J. (2014). Référentiels et dynamiques des politiques qualité dans l'enseignement universitaire au Québec. *Leurres de la qualité dans l'enseignement supérieur*, 253-285.
- CAMES - Conseil Africain et Malgache pour l'Enseignement Supérieur. (s. d.). Consulté 05 mars 2023, à l'adresse <https://www.lecames.org/>
- CAMES. (2018). *Assurance-qualité-interne\_Methodologie-bonnes-Pratiques-CAMES.pdf*. [https://www.lecames.org/wp-content/uploads/2018/09/Assurance-qualite%CC%81-interne\\_Methodologie-bonnes-Pratiques-CAMES.pdf](https://www.lecames.org/wp-content/uploads/2018/09/Assurance-qualite%CC%81-interne_Methodologie-bonnes-Pratiques-CAMES.pdf)
- Charlier, J.-É. (2006). Savants et sorciers. Les universités africaines francophones face à la prétendue universalité des critères de qualité. *Éducation et sociétés*, 18(2), 93-108. <https://doi.org/10.3917/es.018.0093>
- Charlier, J.-É., & Croché, S. (2010). L'inéluctable ajustement des universités africaines au processus de Bologne. *Revue française de pédagogie. Recherches en éducation*, 172, Article 172. <https://doi.org/10.4000/rfp.2276>
- Charlier, J.-É., & Croché, S. (2012). L'influence normative du processus de Bologne sur les universités africaines francophones. *Éducation et sociétés*, 29(1), 87-102. <https://doi.org/10.3917/es.029.0087>
- Croché, S. (2010). Le pilotage du processus de Bologne. *Le Pilotage Du Processus de Bologne*, 1-395.
- CSEFRS. (2019). *Réforme de l'enseignement supérieur Perspectives stratégiques*. <https://www.csefrs.ma/wp-content/uploads/2019/07/enseignement-supe%CC%81rieur-fr.pdf>
- Damme, D. V. (2002). Trends and models in international quality assurance in higher education in relation to trade in education. *Higher Education Management and Policy*, 14(3), 93-136. <https://doi.org/10.1787/hemp-v14-art21-en>
- El-Khawas, E. (2001). Who's in charge of quality? The governance issues in quality assurance. *Tertiary Education and Management*, 7(2), 111-119. <https://doi.org/10.1080/13583883.2001.9967045>
- Finnie, R., & Usher, A. (2005). *Measuring the Quality of Post-secondary Education : Concepts, Current Practices and a Strategic Plan*.
- Garcia, S. (2007). L'Europe du savoir contre l'Europe des banques ? La construction de l'espace européen de l'enseignement supérieur. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 166-167(1-2), 80-93. <https://doi.org/10.3917/arss.166.0081>
- Gorga, A. (2012). *Usages de la qualité dans l'enseignement supérieur* (p. 151-172).

- Hamdani, Y. (2022). *L'évaluation et l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur marocain : États des lieux, défis et perspectives d'évolution.*
- Harvey, L. (2006). Impact of Quality Assurance : Overview of a discussion between representatives of external quality assurance agencies. *Quality in Higher Education*, 12(3), 287-290. <https://doi.org/10.1080/13538320601051010>
- Harvey, L. (2008a). *Les initiatives canadiennes d'assurance de la qualité vues dans le contexte international : Placing Canadian quality assurance initiatives in an international context.* <https://policycommons.net/artifacts/1236674/les-initiatives-canadiennes-dassurance-de-la-qualite-vues-dans-le-contexte-international/1789748/>
- Harvey, L. (2008b). Rankings of Higher Education Institutions : A Critical Review. *Quality in Higher Education*, 14(3), 187-207. <https://doi.org/10.1080/13538320802507711>
- Kirby, D. (2007). Reviewing Canadian Post-Secondary Education : Post-Secondary Education Policy in Post-Industrial Canada. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, 65, Article 65. <https://journalhosting.ucalgary.ca/index.php/cjeap/article/view/42746>
- La constitution.* (2011). [http://www.sgg.gov.ma/Portals/0/constitution/constitution\\_2011\\_Fr.pdf](http://www.sgg.gov.ma/Portals/0/constitution/constitution_2011_Fr.pdf)
- Loi n° 01-00. (s. d.). Consulté 30 mars 2023, à l'adresse <https://www.enssup.gov.ma/storage/enssup%20priv%C3%A9/2023/Dahir%20n%C2%B0%201.00.199%20du%2019%20mai%202000.pdf>
- Loi n° 62-99. (2002). *Loi n° 62-99.* [http://www.sgg.gov.ma/Portals/0/lois/jur\\_fin\\_fr.pdf?ver=2012-10-16-154656-000](http://www.sgg.gov.ma/Portals/0/lois/jur_fin_fr.pdf?ver=2012-10-16-154656-000)
- Loi n° 80-12. (s. d.). Consulté 30 mars 2023, à l'adresse [https://www.aneaq.ma/wp-content/uploads/2019/08/loi\\_aneaq.pdf](https://www.aneaq.ma/wp-content/uploads/2019/08/loi_aneaq.pdf)
- Loi n° 105-12. (2014). *Loi n° 105-12.* <https://www.csefrs.ma/wp-content/uploads/2017/12/Loi-105-12.pdf>
- Loi-cadre n° 51-17. (2019). *Loi-cadre n° 51-17.* [https://www.aneaq.ma/wp-content/uploads/2020/12/Loi-Cadre-51.17-Vr.Fr\\_.pdf](https://www.aneaq.ma/wp-content/uploads/2020/12/Loi-Cadre-51.17-Vr.Fr_.pdf)
- Normand, R. (2005). La mesure de l'école : Politique des standards et management par la qualité. *Cahiers de la recherche sur l'éducation et les savoirs, Hors-série n° 1*, Article Hors-série n° 1.
- Perellon, J.-F. (2003). *La qualité dans l'enseignement supérieur : Reconnaissance des filières d'études en Suisse et en Europe : analyse d'une révolution.* Collection le savoir suisse.
- Rhoades, G., & Sporn, B. (2002). Quality assurance in Europe and the US: Professional and political economic framing of higher education policy. *Higher education*, 43, 355-390.

- Saarinen, T. (2009). A Short History of Quality in European Higher Education Policy : Reflections on the Debate on Quality and Its Implications on Policy Change. *Education et sociétés*, 24(2), 79-92.
- Saunders, R. (2006). *Promouvoir la qualité dans les établissements postsecondaires au Canada : Fostering quality in Canada's post-secondary institutions*. <https://policycommons.net/artifacts/1235104/promouvoir-la-qualite-dans-les-etablissements-postsecondaires-au-canada/1788173/>
- Saunders, R. (2007). Faire progresser l'apprentissage en milieu de travail.
- Schwarz, S., & Westerheijden, D. F. (Éds.). (2004). *Accreditation and Evaluation in the European Higher Education Area* (Vol. 5). Springer Netherlands. <https://doi.org/10.1007/978-1-4020-2797-0>
- Shah, M., Lewis, I., & Fitzgerald, R. (2011). The renewal of quality assurance in Australian higher education : The challenge of balancing academic rigour, equity and quality outcomes. *Quality in Higher Education*, 17(3), 265-278. <https://doi.org/10.1080/13538322.2011.614474>
- Souto Lopez, M. (2019). Brève exploration de l'univers de la qualité dans l'enseignement supérieur: *Carrefours de l'éducation*, n° 48(2), 149-170. <https://doi.org/10.3917/cdle.048.0149>
- Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG)*. (2015). [https://www.enqa.eu/wp-content/uploads/2015/11/ESG\\_2015.pdf](https://www.enqa.eu/wp-content/uploads/2015/11/ESG_2015.pdf)
- Tremblay, K., et Viktoria Kis (2008). « Assuring and Improving Quality », Tertiary Education for the Knowledge Society - Volume 1 : Special features : Governance, Funding, Quality, Paris, Organisation de coopération et de développement économiques, p. 259-322.
- Vinokur, A. (2005). Mesure de la qualité des services d'enseignement et restructuration des secteurs éducatifs. *Cahiers de la recherche sur l'éducation et les savoirs, Hors-série n° 1*, Article Hors-série n° 1.
- Vinokur, A. (2006). La qualité de la mesure de la qualité dans l'enseignement supérieur : Essai d'analyse économique. *Éducation et sociétés*, 18(2), 109-124. <https://doi.org/10.3917/es.018.0109>
- Vlăsceanu, L., Grünberg, L., & Pârlea, D. (2004). *Quality assurance and accreditation: A glossary of basic terms and definitions* (p. 25). Bucharest: Unesco-Cepes.