



**HAL**  
open science

## **Gouvernance universitaire et assurance qualité : Défis d'engagement et perspectives d'évolution**

Abdelaziz Boumahdi, Nadia Bezzaz

### ► To cite this version:

Abdelaziz Boumahdi, Nadia Bezzaz. Gouvernance universitaire et assurance qualité : Défis d'engagement et perspectives d'évolution. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 2024, 5 (Issue 5 (2024)), <10.5281/zenodo.11268408>. <hal-04588099>

**HAL Id: hal-04588099**

**<https://hal.science/hal-04588099v1>**

Submitted on 25 May 2024

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 CC BY-NC-ND 4.0 - Attribution - Non-commercial use - No Derivative Works - International License

## Gouvernance universitaire et assurance qualité : Défis d'engagement et perspectives d'évolution

### University governance and quality assurance: Challenges of engagement and prospects for evolution

**Abdelaziz BOUMAHDI, (Maitre de conférences habilité)**

*Laboratoire Apprentissage, Cognition et Technologies Educatives  
Faculté des Sciences de l'Education  
Université Mohammed V, Rabat, Maroc*

**Nadia BEZZAZ, (Maitre de conférences)**

*Laboratoire Apprentissage, Cognition et Technologies Educatives  
Faculté des Sciences de l'Education  
Université Mohammed V, Rabat, Maroc*

<b>Adresse de correspondance :</b>	Faculté des Sciences de l'Education Boulevard Mohammed Ben Abdellah Regragui- Madinat Al Irfane – BP. 6211 Université Mohammed V Maroc- Rabat 10000 Tél : +212(0)537774278 Fax : +212(0)537771342
<b>Déclaration de divulgation :</b>	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
<b>Conflit d'intérêts :</b>	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
<b>Citer cet article</b>	BOUMAHDI, A., & BEZZAZ, N. (2024). Gouvernance universitaire et assurance qualité : Défis d'engagement et perspectives d'évolution. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 5(5), 575-590. <a href="https://doi.org/10.5281/zenodo.11268408">https://doi.org/10.5281/zenodo.11268408</a>
<b>Licence</b>	<b>Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND</b>

Received: April 03, 2024

Accepted: May 22, 2024

**International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME**  
ISSN: 2658-8455  
Volume 5, Issue 5 (2024)

## Gouvernance universitaire et assurance qualité : Défis d'engagement et perspectives d'évolution

### Résumé

Etant donné le puissant mouvement d'internationalisation de l'enseignement supérieur, le leader universitaire a été contraint de mobiliser ses structures décisionnelles et consultatives à plusieurs niveaux d'intervention et de médiation pour la mise en place d'un système d'assurance qualité qui aura la lourde tâche de gérer la conversion de l'université du statut de la « qualité mode » vers le statut du « mode qualité » et d'opérer le changement dans une « logique de besoin » et non dans une « logique de reproduction ». À travers une littérature conceptuelle et critique, notre objectif est d'analyser l'état d'engagement de l'université dans ce processus d'amélioration continue, susceptibles de mener vers l'universalisme, le pluralisme et l'humanisme. Incontestablement, les effets de ces orientations stratégiques n'ont pas tardé à se faire sentir dès lors que la nouvelle gouvernance universitaire a insufflé un vent de dynamisme dans l'interface Université – Entreprise notamment en termes de diffusion et de valorisation des résultats de recherche. En interne, la voie a été nivelée pour promouvoir un modèle d'assurance qualité orchestré par des organismes autonomes de régulation et renforcé en vertu des collaborations avec les réseaux francophone et anglo-saxon. Toutefois, l'autonomie des instances d'assurance qualité reste une question très controversée dans la mesure où l'ambiguïté de la reddition des comptes, la transparence et la déficience des ressources allouées sont autant d'aspects contraignants qui représentent une réponse sur le niveau d'adaptation des mécanismes d'assurance qualité au contexte dans lequel ils s'insèrent.

**Mots clés :** Assurance qualité, Gouvernance universitaire, Marché pédagogique, Contextualisation, Processus.

**Classification JEL :** I23

**Type de l'article :** Recherche théorique

### Abstract

Given the powerful movement towards the internationalization of higher education, the university leader has been forced to mobilize its decision-making and consultative structures at several levels of intervention and mediation to set up a quality assurance system that will have the onerous task of managing the university's conversion from the status of 'quality mode' to the status of 'quality mode', and of effecting change within a 'logic of need' and not within a 'logic of reproduction'. Using conceptual and critical literature, we aim to analyze the state of the university's commitment to this continuous improvement process, which is likely to lead to universalism, pluralism, and humanism. The effects of these strategic orientations have undoubtedly been felt since the new university governance has breathed new life into the University-Company interface, particularly in terms of disseminating and promoting research results. Internally, the way has been levelled to promote a quality assurance model orchestrated by autonomous regulatory bodies and strengthened by collaborations with the Francophone and Anglo-Saxon networks. However, the autonomy of quality assurance bodies remains a highly controversial issue insofar as the ambiguity of accountability, transparency and the inadequacy of the resources allocated are all constraining aspects that represent a response to the level of adaptation of quality assurance mechanisms to the context in which they are inserted.

**Keywords:** Quality assurance, University governance, Educational market, Contextualization, Processes.

**JEL Classification:** I23

**Paper type:** Theoretical research

## Introduction

Aujourd'hui, la gouvernance universitaire doit être accomplie conformément aux exigences de la qualité en termes d'impact et de transparence tout en préservant son autonomie et exercer une influence éclairée sur l'ensemble de la société. Pour bien remplir sa mission, l'université a été conviée à évoluer dans un contexte d'innovation, d'émergence socio-économique et de développement humain par le biais de profils de compétences compétitifs et performants. Il est inéluctable que les universités sont soumises à une rude concurrence sur le marché pédagogique international, et en conséquence, le défi d'assurer des prestations de qualité, au regard de la formation, l'encadrement et la recherche scientifique est plus grande que jamais, puisque le savoir et l'accès au savoir n'ont plus de frontière, notamment grâce aux technologies de l'information et de la communication et aux échanges inter-universitaires (Groccia, 2010).

Ainsi, les tendances pédagogiques actuelles s'inscrivent dans le cadre de la recherche d'un mode de gouvernance par la qualité pour répondre aux besoins structuraux et surmonter les contraintes managériales pour faire face à un environnement incertain et complexe. Cette prise de conscience accrue sur la nécessité d'adapter le mode de gouvernance aux impératifs croissants de qualité s'est traduite par l'engagement du ministère de l'Enseignement supérieur, la Recherche scientifique et l'innovation dans une politique qualité salubre visant à fertiliser les pratiques professionnelles et managériales à l'université. Pour anticiper le changement et rester en phase avec l'évolution technologique et le management qualité imposés par de multiples enjeux mondiaux, la politique du ministère a été initiée par la publication de textes de références à l'intention des établissements de l'enseignement supérieur et la création d'organismes chargés de l'évaluation de l'offre pédagogique et institutionnelle à l'université. Sur cette base, varier l'offre pédagogique et instaurer une recherche scientifique structurée et génératrice de l'impact sociétal et économique, tel sont les exigences impérieuses qui ont accéléré la mise en place des organismes d'assurance qualité. Bien que leurs formes statutaires soient diversifiées, comme la Commission Nationale de Coordination de l'Enseignement Supérieur « CNACES » et l'Agence Nationale de l'Évaluation et de l'Assurance Qualité « ANEAQ » elles auront pour mission l'accompagnement, l'accréditation et la veille normative des établissements de l'enseignement supérieur.

Selon une feuille de route publiée par l'ANEAQ (2019), avec la contribution de certains partenaires européens, plusieurs mesures ont été prises par le gouvernement marocain pour rehausser la gouvernance à l'université. En effet, depuis la mise en œuvre de la loi 01-00 en 2000, le Maroc a démontré un engagement ferme en faveur de la politique de développement et d'amélioration de la qualité en enseignement supérieur. Ce mouvement réformiste stratégique a été renforcé à travers la vision stratégique 2015-2030.

Par ailleurs, dans le souci de réinventer un modèle d'université ouverte et branchée, le Maroc a noué plusieurs conventions de partenariats avec l'Union Européenne notamment le projet Erasmus+EquAM-M « Enhancing Quality Assurance Management in Morocco » lancé en 2017 et clôturé en 2021. Ce projet avait pour objet de « soutenir le Maroc dans son ambition d'affiner un système national d'assurance qualité efficace et efficient via le partage des expériences et des bonnes pratiques entre des agences et des universités européennes et le Ministère de l'enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de la Formation des Cadres, l'Agence Nationale d'Évaluation et d'Assurance Qualité de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique, ainsi que les universités au Maroc. » (ERASMUS, 2022) Sous l'impulsion de ces coopérations conclues, la prise de conscience du potentiel qu'elles recèlent s'est répandue dans toutes les strates hiérarchiques de l'université marocaine à travers les retombées positives que l'inscription dans de tels programmes peut offrir. Grâce à cet

engagement salubre, le système national d'enseignement supérieur a accompli d'énormes progrès en assurance Qualité.

Toutefois, malgré les avancées réalisées, le système de gouvernance n'a pas atteint les niveaux de performance visés. Du coup, notre objectif s'inscrit dans les efforts qui visent à cerner cette problématique à travers des réflexions qui confèrent du sens au changement en mettant l'accent sur les meilleures pratiques de gouvernance universitaire axées sur la qualité et les stratégies à mettre en place pour élaborer une architecture cohérente de sorte à favoriser la performance optimale en enseignement supérieur.

Sans aucun doute, l'approche collaborative et partenariale constitue l'un des piliers majeurs des stratégies de l'implémentation d'une démarche d'assurance qualité au service de la gouvernance universitaire bien qu'elle fournit un incubateur fertile pour gérer la diversité et le pluralisme culturel, social et politique, en vue de composer avec des situations organisationnelles émergentes. De surcroît, cette approche est de taille à créer un rapprochement avec les standards européens et combler le fossé entre les programmes de qualité. Cette logique de gérer le changement s'avère en mesure d'apporter des réponses responsables, concrètes et de tailles à aligner l'ensemble des efforts des parties prenantes là où les enjeux qualité existent, dans le cadre d'un processus progressif d'amélioration continue fondé sur le partenariat et le dialogue.

Ce papier est une contribution à travers laquelle nous mettons en exergue les concepts clés de la gouvernance et l'assurance qualité en enseignement supérieur tout en mettant en évidence les facteurs contraignants qui s'opposent à une mise en place efficace d'un tel mécanisme dans les milieux universitaires sans pour autant négliger certains domaines d'intervention des organismes qui agissent sur le processus d'accréditation et d'évaluation de la Qualité dans les établissements universitaires. Des questions relatives à la gouvernance et l'assurance qualité dans le système d'enseignement supérieur marocain seront abordées à travers les éléments suivants:

- Concept de gouvernance en enseignement supérieur ;
- Assurance qualité en enseignement supérieur : modèles et portée du concept ;
- L'assurance qualité et le cercle vertueux de l'amélioration continue
- Contexte d'engagement des universités dans le processus d'assurance qualité ;
- Assurance qualité et question de conflit de rôle ;
- Assurance qualité et culture, qualité ;
- Assurance qualité, regard critique et recommandations.

## **1. Concept de gouvernance en enseignement supérieur**

La gouvernance est généralement définie comme « un processus de coordination d'acteurs, de groupes sociaux, d'institutions, pour atteindre des buts propres discutés et définis collectivement dans des environnements fragmentés et incertains » (Carrier, Mario, et Al , 2000), ou encore comme « les nouvelles formes interactives de gouvernement dans lesquelles les acteurs privés, les différentes organisations publiques, les groupes ou communautés de citoyens, ou d'autres types d'acteurs prennent part à la formulation de la politique » (Marcou, Rangeon et Thiebault, 1997). En réalité, ce terme est devenu un cadre idéologique servant à justifier la libéralisation des économies et à légitimer la restructuration néolibérale des institutions publiques (Jessop, 2004).

Côme (2013), précise que le recours à un modèle optimal de gouvernance dans le contexte européen, se réfère à deux tendances lourdes : d'une part, le souci d'instaurer un espace européen compétitif d'enseignement supérieur et de la recherche qui s'adosse sur le processus de Bologne pour exceller sur le plan de la formation et la valorisation des livrables de la recherche scientifique et augmenter la capacité des étudiants de se mouvoir de manière

autonome sur le marché du travail et d'autre part, la nécessité de conjuguer le fonctionnement de trois systèmes : un système de mesure de la performance, un système prévisionnel de l'employabilité et un système de valeurs universitaire. Au Maroc, la réforme de la gouvernance s'appuie sur les orientations de la charte nationale de l'éducation et de formation et la loi 01-00 (BO, 2000) qui lui assigne des objectifs globaux et d'autres spécifiques.

### **1.1. Sur le plan global :**

La nouvelle gouvernance a pour objectifs de créer les conditions favorables pour que l'université puisse satisfaire les besoins prioritaires en matière de développement économique et social en insufflant un vent de dynamisme dans l'interface entre l'université et l'entreprise pour permettre d'ancrer la recherche dans le monde des affaires, de faire bénéficier les entreprises du savoir-faire universitaire et de favoriser la diffusion et la valorisation des résultats de recherche.

### **1.2. Sur le plan spécifique :**

Elle cible la restructuration de l'offre de formation en développant les filières professionnalisantes d'une part, et d'autre part, rendre souple et flexible l'organisation pédagogique en la basant sur les tronc communs et la spécialisation progressive pour faciliter la réorientation des étudiants et favoriser la révision et l'adaptation à tout moment des programmes de formation. Dans un environnement en perpétuelle évolution sous l'impulsion de la globalisation, le management des organisations, aujourd'hui plus qu'hier, a du mal à s'adapter au contexte du moment et souvent menacer par les fluctuations de leur écosystème. Partant de ce fait, l'adopter d'une vision dynamique et contingente paraît comme un choix stratégique et une condition d'existence dans la mesure où elle permet de :

- Rompre avec les structures archaïques et l'amélioration des pratiques managériales ;
- Gérer les rapports de forces en interne et en externe de manière à aligner les compétences aux enjeux et exigences des marchés pédagogiques en transformation ;
- Optimiser le gigantesque flux de données afférant de la recherche scientifique et de l'analyse des marchés pédagogiques, technologiques et des affaires, en termes d'intrants financiers, matériels, immatériels, culturels et humains et les incorporer de manière efficiente dans le processus d'amélioration continue, faute de quoi, ce flux anarchique est susceptible d'engendrer une forme de nouveau Far-West numérique.

La bonne gouvernance universitaire est confrontée à deux défis majeurs : le premier, induit par la massification des étudiants et la diversification de l'offre pédagogique, a trait à la naissance d'une forme de discrimination ou « stratification » sociale, à l'intérieur de la population des éduqués supérieurs, en termes de qualité des prestations pédagogiques et d'impact social. À cet effet, les écoles exigeantes absorbent l'élite en maintenant une logique de reproduction sociale, tandis que les établissements universitaires à accès ouvert se voient contraints de délivrer des assignats universitaires dépourvus de valeur sur le « marché » de l'emploi. Le deuxième défi consiste à défendre les finalités sociales de l'université face aux intérêts mercantiles. Toutefois, « il ne faut pas pour autant éliminer la concurrence entre la culture d'entreprise et celle fondée sur les valeurs universitaires, mais il faut s'assurer qu'elles sont non pas contre-productives, mais plutôt complémentaires » (OCDE, 2003).

## **2. Assurance qualité en enseignement supérieur : Modèles et portée du concept**

La « quality management » est ce que fait l'organisation pour remplir les spécifications qualitatives du client et appliquer les réglementations, de manière à satisfaire le client et à améliorer en permanence ses performances dans la poursuite de ces objectifs" » (Vinokur,

2005). Selon la norme ISO 9000:2015, l'assurance de la qualité est définie comme la partie du management de la qualité visant à donner confiance par la conformité aux exigences pour la qualité (ISO, 2015). Vu la divergence des points de vue sur la définition du concept entre manager, évaluateur et certificateur, « force est d'admettre que l'assurance qualité à l'enseignement universitaire est un terme polysémique : son sens varie selon le contexte » (CSEQ, 2012). Fave-Bonnet (2007) montre, sur la base de textes officiels relatifs au processus de Bologne et à l'espace européen de l'enseignement supérieur (EEES), que « l'assurance qualité » peut être traduite par trois termes distincts : l'évaluation de la qualité; l'assurance de la qualité ou la garantie de la qualité et le management de la qualité.

Au fond, on peut distinguer l'assurance qualité interne et l'assurance qualité externe : la première désigne les pratiques propres à un établissement (pratiques intra-institutionnelles), alors que la seconde fait référence à celles déployées par un organisme externe (pratiques supra-institutionnelles ou inter-institutionnelles) (Martin et Stella, 2007). Sans restreindre la portée générale de ce qui précède, l'assurance qualité désigne l'ensemble des mesures et des actions entreprises pour garantir et satisfaire des exigences spécifiées aux acteurs externes, notamment les clients, les bénéficiaires et les partenaires, conformément au niveau de qualité requise. Dans le cadre de la normalisation par exemple, ce niveau est généralement attesté par des normes des familles ISO 9000 ou ISO 17000.

Van Damme (2002), précise quatre modèles de développement de l'assurance internationale de la qualité :

- Le renforcement des capacités des systèmes nationaux d'assurance qualité et d'accréditation ;
- La promotion de l'assurance de la qualité transfrontière et la reconnaissance mutuelle de l'assurance qualité et de l'accréditation ;
- Développement d'une méta-accréditation de l'assurance qualité et d'organismes d'accréditation à l'échelon international et mondial ;
- La mise en place de programmes internationaux d'assurance qualité et d'accréditation.

Quel que soit le secteur d'activité, les modèles d'assurance qualité peuvent toucher les institutions à trois niveaux : produits, procédures ou processus, en se référant à divers types de normes académiques, professionnelles, managériales ou organisationnelles. Un engagement dans de telles démarches atteste d'un état de veille avancé des dirigeants et fournit la preuve des efforts pour l'obtention de la qualité sans perdre de vue la mise en œuvre des ressources nécessaires pour atteindre et maintenir un niveau de conformité optimal par rapport à un référentiel ou une norme. Un modèle de système d'assurance qualité universitaire peut s'identifier à une ou plusieurs approches comme la certification, l'accréditation, l'audit qualité et l'habilitation. Et bien que son caractère de formalisme puisse paraître lourd et contraignant, la réduction des gisements de non-qualité génère des bénéfices inestimables en interne et en externe.

En règle générale, pour la sphère de l'enseignement supérieur, il convient de préciser qu'il existe quatre processus qui alimentent la raison d'être des organismes d'assurance de la qualité :

Processus de management stratégique ou de pilotage :

- Mode de gouvernance : Pratiques managériales, Planification des politiques éducatives, Structures organisationnelles et fonctionnelles, Architecture pédagogique ;
- Impact sociétal : Classements, Palmarès, Taux d'insertion des diplômés, Notation des établissements par les bailleurs de fonds, Relation avec l'environnement socio-économique et coopération.

Processus de réalisation ou de métiers :

- Prestation fournie : Prestations pédagogiques, Colloques scientifiques, Séminaires ... ;

- Produit conçu : Programmes des établissements, Publication de recherche, Production scientifique, Brevets, Tests standardisés ...

Processus de mesure et d'évaluation :

- Processus périodiques d'assurance qualité interne ;
- Suivi continu et évaluation périodique des programmes ;
- Admission, progression, reconnaissance et certification des compétences.

Processus de support pédagogique :

- Service pour assurer le bon fonctionnement des missions de l'université comme les ressources humaines, Numérique et Système d'information, Communication, Documentation ... ;
- Services des affaires estudiantines : Bourses d'étude, Hébergement, Cantine, Animation culturelle, Procédures administratives...

Il paraît évident que les mécanismes d'assurance qualité ne sont pas restreints à l'évaluation des prestations pédagogiques, des projets de formation, ainsi que de leurs modes d'évaluation, mais aussi à l'évaluation des politiques institutionnelles. À cet effet, le leadership de l'enseignement supérieur a recours à l'assurance qualité, comme une première étape enrichissante vers l'instauration d'un système de management de la qualité, pour décliner sa politique qualité conformément à sa stratégie dans l'objectif de maîtriser et d'optimiser les résultats et les performances des processus de l'organisation universitaire.

### **3. L'assurance qualité et le cercle vertueux de l'amélioration continue**

L'assurance qualité désigne un « processus permanent et continu visant à évaluer (estimer, contrôler, garantir, maintenir ou améliorer) la qualité du système, des établissements ou des programmes de l'enseignement supérieur » (Vlascescu, Grunberg et Parlea, 2004). Cette composante du management de la qualité est inspirée des concepts industriels de la qualité visant à s'assurer de l'aptitude à fournir un produit conforme aux exigences et spécifications des clients. Ayant comme berceau le domaine de l'économie, la notion d'assurance qualité ne cesse d'émerger la sphère de l'enseignement supérieur depuis les années 1990, « dans la foulée du Total Quality Management ». Mais bien que son usage à l'enseignement supérieur soit relativement récent, les pratiques auxquelles elle renvoie sont en place parfois depuis plusieurs décennies. Comme l'indique Harvey (2008), « dans certains pays, l'assurance de la 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 (Lewis, 2011).

Pour la sphère universitaire, l'assurance qualité reflète les valeurs et les principes issus de la transposition de la pensée entrepreneuriale et se vocalise principalement sur la normalisation, l'orientation client et la compétitivité internationale. Récemment, le cadre institutionnel de l'évaluation a été mis en œuvre et en conséquence la création de mécanismes d'assurance qualité interne s'est multipliée au Maroc et dans plusieurs pays de l'espace francophone et anglo-saxon. De nombreux établissements d'enseignement supérieur ont mis en place des mécanismes internes d'assurance qualité, non seulement pour se conformer aux exigences des agences nationales d'AQE<sup>1</sup> ou d'organismes de réglementation, mais aussi pour générer des informations répondant à leurs propres exigences internes de contrôle et de gestion de la qualité (Comet et al. 2008).

La norme ISO 9001:2015 sur les systèmes de management de la qualité repose sur sept principes qui ont été élaborés et actualisés par les experts internationaux de l'ISO/TC 176,

---

<sup>1</sup> AQE : Assurance Qualité Externe.

pour servir de base à guider l'amélioration des performances d'un organisme. Faisant partie de ces principes du management de la qualité, l'amélioration continue se traduit par un gain de performance lors de la transition d'un statut qualité à un autre, en orchestrant les meilleurs modes de management pour optimiser les ressources, réduire les gaspillages et assurer de bonnes conditions de travail. Ce fameux principe d'amélioration continue va de pair avec la notion de qualité et trouve par exemple son application dans le cycle PDCA ou la roue de Deming.

Le processus d'amélioration continue s'appuie sur les mécanismes que l'université met en place pour piloter, réaliser, vérifier et bonifier ses programmes d'études, d'encadrement et de production scientifiques, et ce, pour avoir une meilleure appropriation de l'ensemble du système. Du coup, l'amélioration continue en tant qu'ensemble d'activités perpétuelles, permet d'accroître la capacité à satisfaire aux exigences à travers l'analyse des flux des données intrants et le mode de fonctionnement interne afin que des mesures correctives et préventives puissent être prises. Il s'agit d'un cercle vertueux et synergique de renforcement des capacités managériales, professionnelles, technologiques et de recherche-développement.

#### **4. Contexte d'engagement des universités dans le processus d'assurance qualité**

Dans un contexte de réforme du système de l'éducation et de la formation marqué essentiellement par un vaste mouvement d'internationalisation, une standardisation des curricula et une professionnalisation des filières de formation, l'université marocaine s'est retrouvée à un tournant décisif dans son histoire et a suscité de s'emparer de ces évolutions institutionnelles et managériales de plus en plus rapide. Partant de ces faits, et depuis 2003 l'université marocaine s'est engagée dans une nouvelle réforme suite aux orientations de la Charte Nationale d'Education et de Formation et la promulgation de la Loi 01-00 portant organisation de l'enseignement supérieur. Les actions menées ont concerné trois aspects fondamentaux :

- Elaboration d'une nouvelle architecture pédagogique globale de type LMD ;
- Confection des normes pédagogiques nationales ;
- Elaboration des dossiers descriptifs des modules et des filières.

Ces conditions propices ont nivelé la voie pour promouvoir un modèle d'assurance qualité basé sur des organismes autonomes de régulation en mobilisant des mécanismes spécifiques à l'instar de l'autoévaluation, l'évaluation externe, l'accréditation et l'habilitation. À cet effet, et pour soutenir cette position pédagogique stratégique, les autorités supérieures de l'éducation et de la formation ont été contraint de mobiliser leurs structures décisionnelles et consultatives à plusieurs niveaux d'intervention et de médiation pour :

- La mise en place d'un système d'évaluation et d'assurance qualité externe « AQE » de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique ;
- Implantation, au niveau de chaque établissement de l'enseignement supérieur, de cellules internes d'assurance qualité « AQI » qui représentent des repères stables, par rapport auxquels on peut mesurer l'évolution des pratiques évaluatives internes de manière continue et d'apporter des réajustements pour les futures conformisations.
- Renforcement des structures d'assurances qualité externe en collaborant avec les réseaux d'assurance qualité des espaces qualité francophone et anglo-saxon dans le monde avec tous les bénéfices qu'ils peuvent générer, en termes de partage d'expérience et de partenariat pour promouvoir la culture d'assurance qualité.

Le succès de ces mécanismes d'assurance qualité dépend essentiellement « d'un juste équilibre entre assurance qualité interne et externe. C'est pourquoi il importe de comprendre ces deux volets non comme des éléments concurrents, mais comme des processus

complémentaires » (Heusser, 2006). Partant de cette prémisse, les orientations pédagogiques et stratégiques visent à :

- Rehausser les capacités évaluatives et améliorer le mode de gouvernance de l'ensemble des acteurs pédagogiques et partenaires du système universitaire ;
- Renforcer le processus de confiance institutionnelle et apporter plus de crédibilité aux filières de formation et de recherche scientifique ;
- Standardiser les compétences en interne et à l'étranger pour faciliter la reconnaissance des qualifications et fluidiser la mobilité des étudiants et chercheurs dans divers espaces universitaires et adoucir leur intégration ;
- Répondre au besoin grandissant en termes de diversification de l'offre pédagogique ;
- Adopter une nouvelle vision qui accorder une attention accrue aux manières d'apprendre des étudiants et à leurs aspects sociaux ;
- Instaurer une culture d'amélioration continue dans les espaces universitaires.

## 5. Assurance qualité et question de conflit de rôle

Depuis 1990, Edward Freeman a popularisé le terme de Stakeholders ou parties prenantes dont le Standford Reasearch institut est considéré comme le premier à utiliser le terme en 1963. « La théorie des parties prenantes part de l'hypothèse selon laquelle les valeurs font nécessairement et explicitement partie de la conduite des affaires. » Fernandez (2021), affirme qu'à l'opposition de la guerre de position, la stratégie gagnante consiste à créer du potentiel en tissant des alliances profitables ou chacune des parties trouve son intérêt à coopérer. La théorie des parties prenantes, « Stakeholder Theory », propose une approche participative qui prône l'intégration de l'ensemble des partenaires à la conception de la stratégie institutionnelle. C'est une conception fondée sur une négociation constructive et génératrice de l'impact. C'est un modèle de gouvernance concerté et participatif.

Plusieurs modèles théoriques ont tenté d'identifier et d'expliquer au mieux le raisonnement qui existe entre les différentes parties prenantes comme les modèles de Martinet (1984), Clarkson (1995) et Mitchell et al. (1997). Coissard et al (2016) perçoivent le modèle de Mitchell et al. comme le plus négocié et « son avantage est également d'être dynamique en supposant l'évolution constante des parties prenantes et en permettant de convertir toutes les parties prenantes expectatives en définitive. En s'adossant sur le même modèle, Spence & al. (2007) expliquent que « la visibilité d'une partie prenante dépend de la combinaison de trois attributs : le pouvoir d'influencer l'entreprise, la légitimité de sa relation avec l'entreprise et l'urgence de ses revendications. La présence d'un seul de ces attributs signifie que la demande sera perçue comme peu importante par le dirigeant. À l'opposé, le cumul des trois attributs contribuera à donner aux exigences de la partie prenante un caractère prioritaire ».

Quels que soient le nombre et la qualité des parties prenantes publiques, privées ou civiques, la recherche d'une synergie entre diverses initiatives est susceptible de résoudre les divergences et de favoriser la complémentarité dans la réflexion et l'action en mesure d'être force de propositions communes pour mettre en place un modèle de gouvernance qui répond aux problèmes explicites, implicites et latents. Dans le contexte marocain, l'amélioration des pratiques managériales et des performances en enseignement supérieur a toujours été une préoccupation des politiques du leadership, de l'éducation et de la formation. À cet égard, la recherche d'un équilibre fécond qui sauvegarde l'autonomie aux établissements universitaires tout en gardant un droit de regard du ministère, impose la création de systèmes d'assurance de la qualité dotée d'un double rôle :

- Rapprocher la gouvernance universitaire du leadership de l'éducation et de la formation:  
La mise en place de nouvelles structures d'assurance qualité doit être opérée en

soulageant la tension entre l'état et l'université. La limite entre les deux acteurs doit faire l'objet d'intervention minutieuse pour apporter plus de cohésion, de complémentarité et de fluidité procédurale, de manière à susciter le dynamisme nécessaire pour déclencher un management adéquat et veiller sur la bonne qualité de l'enseignement et de la recherche et par conséquent parader nos produits universités sur les scènes nationales et internationales;

- Les universités, en tant que prestataires pédagogiques, ne peuvent pas assumer équitablement la fonction d'accréditation et d'évaluation de la qualité de leurs propres filières de formation universitaire. L'objectivité ne permet pas d'être prestataire de service et juge à la fois, d'où l'intérêt de confier la mission d'évaluation et d'accréditation à une partie tierce indépendante.

Grâce à ses mécanismes d'évaluation et d'accréditation, le processus d'assurance qualité propose un nouveau cadre pour gérer le dialogue entre les opérateurs universitaires et ceux des autorités pédagogiques centrales. À cet effet, et par la force de la loi, les organismes d'assurance qualité dressent des exigences sévères d'accréditation pour limiter et réguler la mise sur le marché pédagogique de produits intempestifs et inadéquats de formation et de recherche.

## 6. Assurance qualité et culture qualité

La littérature relative aux opérations d'importation-transposition des concepts révèle que ces tentatives échouent en raison de l'existence de deux contextes culturels contrastés : de production et de diffusion. « Les risques d'échec sont accentués dans les opérations transfrontalières où les différences culturelles entre les acteurs rendent le processus d'intégration particulièrement difficile » (Franck, 2000). La mise en place d'un modèle de gouvernance doit prendre en considération certains écueils pour faciliter d'une part, l'intégration des différences culturelles dans le cas des rapprochements transfrontaliers et d'autre part, éviter les transitions périlleuses d'un modèle à un autre. Il est notoire que les valeurs internes de l'organisation constituent la face cachée de l'iceberg de la culture, pour cette raison, manifester ses composantes culturelles est une condition pour les incruster dans le modèle de gouvernance souhaité. Toutefois, la construction d'une nouvelle culture institutionnelle doit :

- Procéder à une application progressive et graduelle des normes ;
- Se nourrir de la culture interne sans l'éradiquer ;
- S'alimenter de l'expertise des cultures externes ;
- Passer du système de la « Qualité mode » au système « Mode qualité » ;
- Veiller sur la contextualisation des concepts qualité.

Comme tout individu, une organisation se réfère constamment à un système de valeurs spécifiques qui sert pour guider la réflexion, justifier l'action, et affirmer une identité. À cet effet, installer un nouveau modèle de gouvernance par la qualité au détriment de la culture interne à force de l'éradiquer serait une aberration couteuse dans la mesure où ce genre de décision stratégique doit tenir en compte deux freins ou facteurs vitaux d'ordre culturel et interculturel :

- Pour le facteur intra-culturel, Hofstede et Bollinger (1987) conçoivent la culture comme un "logiciel mental". Elle est " la programmation collective de l'esprit humain qui permet de distinguer les membres d'une catégorie d'hommes par rapport à une autre". Dans cette optique, la culture traduit une manière commune, de penser, de sentir, de communiquer et de produire. Elle se manifeste à travers des normes, des valeurs, des langages, des modèles de conduite, des effets cumulés des acteurs de l'histoire de l'organisation. C'est un ciment qui relie l'ensemble des composantes qui se rapportent aux : patrimoines de

savoir-faire ; visions communes ; ensemble de valeurs ; croyances d'idéaux ; tabous ; schéma de relations entre individus (Hermel, 1988).

- Pour le facteur inter-culturel, Selon O. Meier (2013) : « Processus dynamique d'interaction entre individus et groupes porteurs de représentations et de valeurs différentes ». <sup>[19]</sup> Selon F. Capucho (2012) : « L'ensemble des enjeux déclenchés lors de la rencontre communicationnelle d'acteurs sociaux appartenant à des univers linguistiques et/ou culturels différents ». Ainsi on peut dire que l'interculturel c'est tout ce qui concerne les contacts entre différentes cultures. Ces vagues de cultures, qui nous immergent, sont véhiculées par l'intermédiaire de modèles diversifiés, de natures médiatiques, managériales, artistiques, sportives, ... qui affectent notre manière de penser, de gouverner et de juger. L'ouverture culturelle est un moyen puissant pour pousser plus loin les frontières organisationnelles de nos institutions nationales, de sorte qu'elles s'interfèrent avec les autres cultures avec tous les bienfaits qu'on peut y tirer. Toutefois, il est inéluctable que le management stratégique intervienne pour prémunir nos valeurs culturelles nationales contre les risques d'aliénation culturelle.

Des régimes internationaux solides d'assurance qualité sont nécessaires non seulement pour sauvegarder les droits fondamentaux des apprenants en tant que consommateurs, mais aussi pour défendre les valeurs académiques au sens large et les caractéristiques du système universitaire/scientifique dans un contexte marqué par l'inadéquation croissance des cadres réglementaires nationaux. (Van Damme, 2002) Tout compte fait, il paraît essentiel de s'orienter vers une cohabitation culturelle de manière à gérer la diversité dans une logique de « Partage intelligent » et de « Neutralité humaine » pour sauvegarder notre indépendance, et cela implique la nécessité de déclencher des débats sociétaux sur la question de la qualité et de la responsabilisation garant de l'amélioration continue.

## 7. Regard critique sur l'assurance qualité

Tout engagement dans un processus d'amélioration continue représente une démarche salubre, et un investissement durable en capital humain puisqu'il crée des liens forts entre le management de la qualité et la stratégie des universités. Dans cette logique, le management participatif au sein des institutions concernées : ministère de tutelle, conseil supérieur de l'éducation et de la formation et de la recherche scientifique et les universités doit aboutir à un large consensus entre les membres de ses instances sur la question de la qualité, sans quoi, le processus d'assurance qualité risque d'être inopérant, onéreux en termes d'outils d'évaluation et de mesure et sans efficacité économique. Partant de ces faits, nous réservons un droit de regard critique et suggérons des recommandations pour le bon fonctionnement du processus d'assurance qualité :

- **Risque de déviation pédagogique** : La montée en puissance des économies du savoir et l'émergence de nouveaux modes de gouvernance, principalement empruntés des pratiques entrepreneuriales, ont instigué de profondes transformations institutionnelles dont les effets ont affecté la sphère universitaire. Ainsi de nouveaux modes de gouvernance se sont apparus, et en conséquence une « ...reconfiguration des rapports internes de l'université et du détournement de sa mission sociale vers des finalités qui ne sont plus la transmission et la préservation de la connaissance et de la culture, mais la production d'un savoir commercialisable » (Martin et Ouellet, 2010).

Vu la force normative des faits, ce contexte a fortement nourri les craintes légitimes du public de préserver la mission sociale de l'université contre la prolifération des valeurs mercantiles, et auxquelles, le leadership de l'enseignement supérieur doit y répondre pour les dissiper, d'où le besoin d'une vision d'ensemble du devenir de l'université.

- **ANEAQ et l'autonomie reportée** : L'autonomie des institutions d'assurance qualité externe est cruciale pour le développement de la culture qualité. Toutefois, malgré les cloisonnements fonctionnels, des formes de chevauchement et de dépendance persistent entre l'Instance Nationale d'Évaluation et d'Assurance Qualité de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique "ANEAQ" et la Commission Nationale de Coordination de l'Enseignement Supérieur "CNACES". Effectivement, les faits attestent que l'ANEAQ est toujours soumis au pouvoir discrétionnaire du ministère tutelle et non une instance autonome comme le prévoit l'esprit de la loi n°00.01 de l'article 79 du moment que le circuit de l'évaluation n'est pas entièrement couvert par cette instance, mais ses interventions restent extrêmement restreintes aux compagnes d'évaluation des établissements de l'enseignement supérieur, des filières de formation, des activités des centres d'études doctorales, des programmes et des projets de partenariat, tandis que la formulation d'avis, sur la création d'établissements universitaires, des demandes d'accréditation des filières et la détermination des critères et des mécanismes de validation réciproque des programmes d'études et de leur accréditation, reste exclusivement du ressort de la CNACES. De surcroît, l'intervention de ces deux acteurs sur le même processus d'évaluation porte atteinte à la bonne gouvernance, puisque, d'une part, ce chevauchement ne fournit pas l'assurance de l'efficacité et l'efficience de la gestion des ressources financières et humaines en termes des coûts occasionnés et en termes de la lenteur et la complexité des procédures d'accréditation et d'autre part, la question d'autonomie risque de discréditer toute la sphère universitaire, en termes d'ambiguïté de la responsabilité sociétale et de la reddition des comptes.

Toutefois, la crainte que l'ANEAQ, en tant que prestataires de services d'assurance qualité impose ses critères et spécifications ne se conformant pas avec celles du leader de l'éducation et de la formation, incite la CNACES à maintenir son rôle de veille normative et stratégique au bout du maillon final de l'évaluation.

- **Assurance qualité, reconnaissance et valeurs humaines avant tout**

La reconnaissance par les organismes d'assurance qualité est déterminante du moment qu'elle permet de jauger notre potentiel à se confronter aux faits en tant qu'opérateurs universitaires. Pour De Ketele et al. (2010), la condition centrale pour que l'évaluation fasse levier est la reconnaissance : il est capital que la personne soit reconnue comme sujet et que soient valorisées ces tentatives de progression et de développement. « Dans cette perspective, l'évaluation serait moins « jugement de valeur » que « valorisation », c'est-à-dire « mise en valeur » des potentialités et des progrès ». L'évaluation et d'accréditation sont avant tout un état d'esprit stimulant l'excellence et la liberté académique, et partant de là, elles devront être opérées dans un contexte de haute valeur humaine, puisque ce contexte formule la raison d'être des organismes d'assurance qualité et révèle des éclats de la performance, souvent bien obscurs, comme la créativité et l'innovation, clés de la compétitivité.

L'évaluation doit se placer au « cœur de la relation dans les métiers de l'humain. [...] Par évaluation, on ne désigne donc pas seulement les pratiques de contrôles de conformité, de certification des acquis ou des « compétences », mais aussi l'évaluation au service du développement des sujets, de la promotion des dynamiques de développement (structurels, institutionnel et professionnel) et la communication, la négociation des valeurs dans la formation ou au travail (Vial, 2012). Evaluer ou accréditer, renvoie à la mesure des spécifications auxquelles un produit doit répondre, mais la procédure d'évaluation doit s'étendre à tous les processus associés à la réalisation des produits ou des prestations pédagogiques ou managériales, notamment la planification, la vérification et les mesures d'amélioration, sans omettre les évaluations d'impact socioéconomique.

- **Évolution de la notion de qualité:** L'assurance qualité est une notion qui échappe à toute définition universelle et absolue, c'est une notion relative (Fekari, 2012). Elle a un caractère évolutif au fil du temps et la définition du terme dans les versions successives de la norme ISO 9000 « Systèmes de management de la qualité : Principes essentiels et vocabulaire » en témoigne. En effet, depuis la parution de la version de 1982 jusqu'à la plus récente de 2015, la définition du concept n'a pas cessé de changer et s'avère, plus qu'avant, orientée vers la satisfaction des exigences des clients. Alors, toute organisation soucieuse de l'amélioration continue doit se référer à de multiples concepts et être alimentée par des études documentaires, d'audition d'experts et des consultations menées auprès d'acteurs de l'éducation pour être à jour.
- **Problèmes de spécification et de contextualisation de l'assurance qualité :** étant donné l'importance du sujet, la contextualisation des concepts qualité a été soulevée par l'agence universitaire pour la francophonie lors de son colloque tenu au Liban en 2017 (AUF, 2017). Il s'agit de traiter la question de contextualisation en termes de modèle d'assurance qualité, outils d'évaluation et terminologie, vu qu'ils divergent d'une culture à une autre et même d'un champ disciplinaire à un autre. Par ailleurs, outre le respect des normes, la qualité est conçue comme le soulignent Martin et Stella (2007) pour « l'adaptation à l'objectif visé, parce que les missions et objectifs des établissements et des programmes sont différents et que l'évaluation ne repose pas sur des critères communs et quantifiables, mais dépend de l'analyse du contexte spécifique ».

Dans ce contexte, la forte disparité entre les espaces anglophones et francophones en Europe sur l'assurance qualité s'explique d'une part, par la durée d'existence généralement récente des systèmes de management de la qualité et d'autre part, par la diversité des modèles de développement d'assurance qualité. De surcroît, il est manifeste que les anglophones dominent le marché de l'industrie et de la technologie pour deux raisons : d'abord, le marché de l'industrie et de la technologie anglo-saxon forme un champ d'expérimentation et d'essai pour la conceptualisation de nouveaux produits issus du marché pédagogique. En conséquence une interaction mutuelle se déclenche entre la sphère universitaire et celle économique, qui a pour avantage de produire des feedbacks rapides favorisant l'apport de régulations en temps opportun. Ensuite, les nouveaux extrants et les non-conformités émanant du fonctionnement des processus pédagogiques et des affaires génèrent un énorme flux d'informations qui représente une source d'inspiration pour concevoir de nouvelles manières de procéder. Partant de ces faits, il s'avère prudent de contextualiser les modèles d'assurance qualité et de les hiérarchiser dans le temps et dans l'espace lors de leur importation d'un contexte à un autre, étant donné que « La qualité dans l'enseignement supérieur est un concept dynamique, à plusieurs dimensions et plusieurs niveaux, qui se rapporte aux paramètres contextuels d'un modèle éducatif, aux missions et objectifs des établissements, ainsi qu'à des références spécifiques dans un système, un établissement, une formation ou une discipline donnés » (Vlasceanu, Grünberg et Pârlea, 2007).

## Conclusion

Dans cet écrit, nous avons abordé les transformations de la gouvernance des universités dans le contexte de l'économie du savoir, et les apports de l'engagement dans un processus d'assurance qualité dans le cas marocain. C'est vrai que, suite à ces nouvelles orientations, les bénéfices que peut tirer le système de l'éducation et de la formation de la mise en œuvre de structures d'assurance de la qualité et d'évaluation sont multiples, mais les défis auxquels l'enseignement supérieur est confronté ne résident pas dans la pénurie des modèles de gouvernance et d'évaluation, mais bien plutôt dans leur usage raisonné dans une logique intelligente.

Le risque d'appréhender la fonction de l'assurance qualité dans une approche purement instrumentale et procédurale ne permet pas de fournir des réponses à des problèmes multidimensionnels tout à la fois techniques, sociaux, économiques, juridiques et environnementaux dans la mesure où cette tendance managériale exige d'enchaîner les capacités évaluatives à celles d'analyse, de jugement et d'orientation stratégique, qui excèdent l'application robotique des procédures normatives.

Aujourd'hui plus qu'hier, l'université, en tant qu'institution collective imputable envers la société, doit faire preuve de vigilance extrême à l'égard des orientations déterminées strictement par les impératives financières. Partant de ce fait, elle est appelée à adopter une approche interactive plus axée sur le management de la qualité, opérée dans une « logique de besoin » et non dans une « logique de reproduction ». Si la première logique est imposée par le besoin autochtone de rehausser nos modes de gouvernance institutionnelle étant donné que la question de la qualité est la nôtre et du fait qu'elle forge notre marque de souveraineté, ainsi que notre prospérité future, la deuxième logique cherche à calquer des formes d'organisation entrepreneuriale comme sorte de rétroaction aux rapports de pouvoirs transfrontaliers.

## Références

- (1). ANEAQ (2019). Système d'Assurance Qualité Au Maroc. Feuille de route en collaboration avec le projet EQUAM-M et le programme européen ERASMUS
- (2). B.O N° 4800 du 1er juin 2000, Dahir n° 1-00-199 du 15 Safar 1421 (19 mai 2000) portant promulgation de la loi n° 01-00 portant organisation de l'enseignement supérieur.
- (3). Capucho, F. (2012). L'Intercompréhension : Un nouvel atout dans le monde. Actes de colloque CI 2012. Intercompréhension : compétences plurielles, corpus, intégration, Université Stendhal. in Degache, Ch. & Garbarino, S. (éds.)
- (4). Carrier, M et Al. (2000). « La reconstruction de la légitimité des collectivités rurales. Entre gouvernement et gouvernance », dans Carrier, Mario et Serge Côté (dir.), Gouvernance et territoires ruraux, Québec, PUQ, p. 41-63.
- (5). Coissard, S., Kachour, M. & Berthelot, É. (2016). (Re)penser le business model au prisme de la théorie des parties prenantes. La Revue des Sciences de Gestion, 278-279, 169-176. <https://doi.org/10.3917/rsg.278.0169>
- (6). Colloque annuel de l'AUF sur la qualité dans l'enseignement supérieur, 07 et 08 novembre 2017 au Liban.
- (7). Côme, T. (2013). La gouvernance des universités. Gestion et management public, 2(1), 1-5. <https://doi.org/10.3917/gmp.021.0001>
- (8). Comet, M et al. (2008). Gouvernance et assurance qualité <http://www.iiep.unesco.org/fr/notre-expertise/gouvernance-et-assurance-qualite>
- (9). Conseil supérieur de l'éducation, (2012). L'assurance qualité à l'enseignement universitaire : une conception à promouvoir et à mettre en œuvre, Québec, Le Conseil.
- (10). De Ketele J-M, Perisset-Bagnoud, D., Kaddouri, M., Wittorski, R. (2010). « Une évaluation tendue entre efficacité et transformation identitaire ». in Paquay Léopold, Wouters Pascale & Van Nieuwenhoven Catherine (dir.), L'évaluation, frein ou levier du développement professionnel ? Bruxelles : De Boeck. p. 49-65.
- (11). Fave-Bonnet, M.F. (2007). Du Processus de Bologne au LMD : analyse de la « traduction » française de « quality assurance », réf. du 10 décembre 2011, [http://www.resup.ubordeaux2.fr/manifestations/conferenceinternationaleparis2007/Actes/FAVE\\_BONNET\\_RESUP2007.pdf](http://www.resup.ubordeaux2.fr/manifestations/conferenceinternationaleparis2007/Actes/FAVE_BONNET_RESUP2007.pdf).

- (12). Fekari, A. (2012). Le management de la qualité à l'université Marocaine : approche par la théorie de la contingence revue *Dossiers de Recherches en Economie et Gestion* volume 1
- (13). Fernandez, A. (2021). La théorie des parties prenantes, l'autre stratégie. *Piloter.org* Consulté le 19/05/2024 Mise à jour le 15 avril 2021
- (14). Franck, G. (2000). Acquisitions américaines : Le management français en question. *Revue Française de Gestion*, N° 131.
- (15). Freeman, R.E., Wicks, A.C. and Parmar, B. (2004) Stakeholder Theory and "The Corporate Objective Revisited". *Organization Science*, 15, 364-369.<http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1040.0066>
- (16). Groccia, J. (2010). Why faculty development why now ? Dans A. Saroyan & M. Frenay (dir.), *Building Teaching Capacities in Higher Education. A Comprehensive International Model* (p. 1-20). Sterling, VA : Stylus.
- (17). Harvey, L. (2008). Les initiatives canadiennes d'assurance de la qualité vues dans le contexte international, Préparé pour le Colloque sur l'assurance de la qualité du CMEC tenu à Québec les 27 et 28 mai 2008, Toronto, Conseil des ministres de l'éducation, Canada.
- (18). Hermel, P. (1988). *Le management participatif*. Les Ed. d'Organisation, Paris
- (19). Heusser, R. OAQ-Newsletter, Numéro 2, Avril 2006, L'assurance qualité : un thème européen <https://www.unifr.ch/evaluation/assets/files/articles/50.pdf>
- (20). Hofstede, G et Bollinger, D. (1987). *Les différences culturelles dans le management. Comment chaque pays gère-t-il ses hommes ?* Les Editions d'organisations, Paris.
- (21). ISO 9000: 2015: *Systèmes de Management de la qualité- Principes essentiels et vocabulaire*. Edition ISO
- (22). ISO 9001. (2015), *Systèmes de management de la qualité- Exigences*. Edition ISO
- (23). Jessop, B. (2004) « Liberalism, Neoliberalism and urban governance: a State-theoretical perspective », dans Brenner, Neil et Nik Theodore, *Spaces of neoliberalism: urban restructuring in North America and Western Europe*, Malde, Blackwell.
- (24). Lewis, R. (2011). « L'avenir de l'assurance qualité au sein du système mondial d'enseignement supérieur », *L'enseignement supérieur à l'horizon 2030 – Volume 2 : mondialisation*, Paris, Organisation de coopération et de développement économiques.
- (25). Marcou, G., Rangeon, F, et Thibault, J.L. (1997). Les relations contractuelles entre collectivités publiques, dans Godard, Francis, *Le gouvernement des villes. Territoire et pouvoir*, Paris, Descartes & Cie, p. 140.
- (26). Martin, E., Ouellet, M. (2010). *Rapport de recherche La gouvernance des universités dans l'économie du savoir* publication de de l'Institut de recherche et d'informations socio-économiques.
- (27). Martin, M., et Stella, A. (2007). *Assurance qualité externe dans l'enseignement supérieur : les options*, Paris, UNESCO, Institut international de planification de l'éducation, 123 p.
- (28). Meier, O. (2013). *Maanagement interculturel*. Paris : Dunod (5ème édition).
- (29). Mitchell RK, Agle BR & Wood DJ (1997), « Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: defining the Principle of who and what really counts », *Academy of Management Review*, vol 22, n° 4, octobre, 853-886.
- (30). OCDE, (2003). *Analyse des politiques d'éducation*, Paris.
- (31). Spence M., Gherib B.-B.-J. & Biwolé V.-O. (2007), « Développement durable et PME », *Revue Internationale P.M.E. : Économie et Gestion de La Petite et Moyenne Entreprise*, Vol. 20, n° 3-4, p.17-42.

- (32). Van Damme, D. (2002), « Tendances et modèles de l'assurance internationale de la qualité de l'enseignement supérieur en relation avec le commerce des services d'éducation », Politiques et gestion de l'enseignement supérieur, vol. 14/3, <https://doi.org/10.1787/hemp-v14-art21-fr>.
- (33). Vial, M. (2012). *Se repérer dans les modèles de l'évaluation : Méthode, Dispositifs, Outils*. Bruxelles : De boeck.
- (34). 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, no 1, p. 83-108.
- (35). Vlăsceanu, L., Grünberg, L., and Pârlea, D. (2004). *Quality Assurance and Accreditation: A Glossary of Basic Terms and Definitions* (Bucharest, UNESCO-CEPES) Papers on Higher Education, ISBN 92-9069-178-6, available at <http://www.aic.lv/bologna/Bologna/contrib/UNESCO/QA&A%20Glossary.pdf>, accessed 20 September 2012, still available 29 December 2016.
- (36). Vlasceanu, L., Grünberg, L., Pârlea, D. (2007). *Quality Assurance and Accreditation: A Glossary of Basics Terms and Definitions*, Papers on Higher Education. Bucarest: UNESCO CEPES.