

L'assurance qualité dans l'enseignement supérieur marocain : bilan critique et perspectives d'amélioration

Quality Assurance in Moroccan Higher Education: A Critical Assessment and Perspectives for Improvement

**Bouthayna BENALLOUCHE, (*Doctorante chercheuse en sciences de
gestion*)**

*Laboratoire ERMSI
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Tanger
Université Abdelmalek Essaâdi, Maroc*

Ouafaa ROGOUTI, (*Doctorante chercheuse en sciences de gestion*)

*Laboratoire ERMSI
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Tanger
Université Abdelmalek Essaâdi, Maroc*

Mohamed Amine MBARKI, (*Enseignant-chercheur*)

*Laboratoire ERMSI,
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Tanger
Université Abdelmalek Essaâdi, Maroc*

Adresse de correspondance :	Ecole Nationale de commerce et de gestion Université Abdelmalek Essaâdi Tanger
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude. Ils assument l'entière responsabilité de tout éventuel plagiat, de l'usage de l'intelligence artificielle dans la rédaction, ainsi que des résultats présentés dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	BENALLOUCHE, B., ROGOUTI, O., & MBARKI, M. A. (2026). L'assurance qualité dans l'enseignement supérieur marocain : bilan critique et perspectives d'amélioration. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 7(10), 684–705. https://doi.org/10.5281/zenodo.22134819
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: 18/11/2025

Accepted: 03/09/2026

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

ISSN: 2658-8455

Volume 7, Issue 10 (2026)

L'assurance qualité dans l'enseignement supérieur marocain : bilan critique et perspectives d'amélioration

Résumé

L'assurance qualité (AQ) occupe une place centrale dans les réformes de l'enseignement supérieur, notamment dans les pays engagés dans des processus de modernisation et d'internationalisation des systèmes universitaires. Au Maroc, plusieurs réformes institutionnelles et réglementaires ont été mises en œuvre afin de renforcer la qualité des formations, d'améliorer la gouvernance universitaire et de promouvoir une culture qualité au sein des établissements d'enseignement supérieur.

Cet article analyse les dynamiques de l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur marocain à travers l'étude de ses fondements théoriques, de son cadre institutionnel et des principaux dispositifs mis en œuvre. La recherche adopte une approche qualitative fondée sur une analyse documentaire de la littérature scientifique, des textes réglementaires et des rapports institutionnels relatifs à l'assurance qualité.

Les résultats mettent en évidence des avancées significatives, notamment l'institutionnalisation progressive de l'assurance qualité, la création de l'ANEAQ et le développement de mécanismes d'évaluation et d'accréditation. Toutefois, plusieurs défis persistent, parmi lesquels les contraintes liées à la massification de l'enseignement supérieur, les disparités entre établissements et les difficultés d'appropriation des démarches qualité. L'étude souligne que l'efficacité des dispositifs d'assurance qualité dépend largement de leur intégration dans les pratiques de gouvernance universitaire et de l'implication des différentes parties prenantes.

Mots-clés : Assurance qualité ; Enseignement supérieur ; Gouvernance universitaire ; Amélioration continue.

JEL Classification : I23, I21, I28

Type du papier : Recherche théorique

Abstract

Quality assurance (QA) has become a central component of higher education reforms, particularly in countries engaged in the modernization and internationalization of their university systems. In Morocco, several institutional and regulatory reforms have been implemented to enhance the quality of academic programs, improve university governance, and promote a quality culture within higher education institutions.

This article analyzes the dynamics of quality assurance in Moroccan higher education by examining its theoretical foundations, institutional framework, and the main quality assurance mechanisms currently in place. The study adopts a qualitative approach based on a documentary analysis of scientific literature, regulatory texts, and institutional reports related to quality assurance.

The findings highlight significant progress, particularly in the institutionalization of quality assurance, the establishment of the National Agency for Assessment and Quality Assurance in Higher Education and Scientific Research (ANEAQ), and the development of evaluation and accreditation mechanisms. However, several challenges remain, including the massification of higher education, disparities among institutions, and difficulties in the effective appropriation of quality assurance practices. The study shows that the effectiveness of quality assurance mechanisms largely depends on their integration into university governance practices and the active involvement of stakeholders.

Keywords: Quality assurance; higher education; university governance; continuous improvement.

JEL Classification: I23, I21, I28

Paper type: Theoretical Research

1. Introduction

Au cours des dernières décennies, l'assurance qualité (AQ) s'est imposée comme une composante essentielle des politiques d'enseignement supérieur à l'échelle internationale. Sous l'effet de la massification des universités, de la mondialisation des systèmes éducatifs et des exigences croissantes en matière de performance et de transparence, les établissements d'enseignement supérieur sont désormais appelés à démontrer la qualité de leurs formations et de leur gouvernance. Dans ce contexte, l'assurance qualité apparaît comme un levier stratégique visant à renforcer la crédibilité et l'efficacité des institutions universitaires tout en répondant aux attentes des différentes parties prenantes (Harvey, 2006 ; ENQA, 2015).

Dans cette perspective, les dispositifs d'assurance qualité ne se limitent plus à des mécanismes de contrôle administratif, mais participent à une logique de pilotage stratégique et d'amélioration continue des performances académiques et institutionnelles. Cette évolution s'est traduite, dans plusieurs pays, par la création d'agences d'évaluation, l'élaboration de référentiels qualité ainsi que le développement de procédures d'accréditation et d'audit institutionnel. Plusieurs travaux empiriques menés dans des contextes africains et arabes soulignent toutefois que l'efficacité des dispositifs d'assurance qualité dépend largement de leur appropriation institutionnelle, des capacités organisationnelles des établissements et de l'implication des acteurs universitaires dans les démarches d'évaluation (Kaaouachi, 2010 ; Hamdani, 2022).

Dans les pays en développement, et plus particulièrement au Maroc, l'assurance qualité s'inscrit dans un processus de transformation du système d'enseignement supérieur. Depuis l'adoption de la loi n° 01-00 portant organisation de l'enseignement supérieur, plusieurs dispositifs ont été mis en place afin de structurer les mécanismes d'évaluation et de promouvoir une culture qualité au sein des universités. La création de l'ANEAQ, l'élaboration de référentiels nationaux d'évaluation ainsi que les réformes mises en œuvre dans le cadre du programme PACTE ESRI 2030 traduisent une volonté institutionnelle d'améliorer les mécanismes de gouvernance, de régulation et de pilotage du système universitaire marocain.

Parallèlement, les transformations pédagogiques et numériques récentes ont modifié les modes d'organisation des établissements universitaires. L'intégration des technologies numériques et le développement de l'enseignement hybride renforcent les exigences en matière d'évaluation et d'assurance qualité. Toutefois, malgré ces avancées, les dispositifs d'AQ demeurent confrontés à plusieurs défis liés à la massification de l'enseignement supérieur, aux disparités entre établissements, aux insuffisances en ressources humaines et financières ainsi qu'aux difficultés d'appropriation des démarches qualité. De plus, le décalage persistant entre les formations universitaires et les besoins du marché du travail interroge l'efficacité des mécanismes d'évaluation mis en place (UNESCO, 2021).

Malgré le développement des travaux consacrés à l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur, peu d'études analysent de manière critique les tensions entre l'institutionnalisation des dispositifs d'AQ et leur appropriation effective dans le contexte marocain. La littérature met principalement l'accent sur les dimensions réglementaires des réformes, sans toujours interroger les contradictions entre les logiques de conformité institutionnelle et les objectifs d'amélioration continue. Dans cette perspective, cette recherche s'interroge sur la contribution des dispositifs d'évaluation et d'assurance qualité à l'amélioration de la qualité et de la gouvernance de l'enseignement supérieur marocain.

L'objectif de cet article est d'analyser les dynamiques de l'assurance qualité dans le contexte marocain, en mettant en évidence ses fondements conceptuels et théoriques, son cadre institutionnel, ses évolutions récentes ainsi que les principales limites qui affectent son efficacité. L'étude adopte une approche analytique et critique fondée sur l'analyse d'une

littérature scientifique spécialisée, de textes réglementaires nationaux, de rapports institutionnels ainsi que de référentiels relatifs à l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur marocain. L'article s'articule autour de quatre axes principaux : le cadre conceptuel et théorique de l'assurance qualité, le cadre institutionnel de l'assurance qualité au Maroc, l'état des lieux critique des dispositifs existants ainsi que les perspectives d'amélioration du système marocain à la lumière de certaines expériences internationales.

2. Revue de littérature et cadre théorique de l'assurance qualité

2.1. Définition de l'assurance qualité

L'assurance qualité dans l'enseignement supérieur constitue un concept complexe et multidimensionnel dont les significations varient selon les contextes institutionnels, les approches théoriques et les finalités attribuées aux systèmes universitaires. La littérature scientifique souligne que la notion de qualité demeure particulièrement polysémique et difficile à définir de manière univoque. Harvey et Green (1993) identifient ainsi plusieurs conceptions de la qualité dans l'enseignement supérieur, notamment la qualité comme excellence, conformité aux standards, aptitude à atteindre les objectifs fixés, efficacité organisationnelle ou encore transformation des apprenants. Cette diversité d'approches traduit la complexité des attentes associées aux établissements universitaires et explique la multiplicité des dispositifs mobilisés pour évaluer et garantir la qualité des formations et des institutions.

Dans cette perspective, l'assurance qualité peut être définie comme l'ensemble des mécanismes, politiques et procédures mis en œuvre afin de garantir, d'évaluer et d'améliorer de manière continue la qualité des programmes, des établissements et des systèmes d'enseignement supérieur. Martin et Stella (2007) considèrent l'assurance qualité comme un processus structuré visant à assurer la confiance des différentes parties prenantes à travers des dispositifs d'évaluation interne et externe fondés sur des référentiels prédéfinis. Cette approche met en évidence le rôle central de l'évaluation dans les démarches qualité, notamment à travers l'auto-évaluation institutionnelle, les audits académiques, les évaluations externes et les mécanismes d'accréditation.

L'évolution des systèmes d'assurance qualité s'inscrit également dans une transformation plus large des modes de gouvernance universitaire. Selon Dill (2000), les dispositifs d'audit académique et d'évaluation institutionnelle participent à une logique de régulation visant à renforcer la transparence, la responsabilité institutionnelle et le pilotage stratégique des universités. Dans ce cadre, l'assurance qualité ne se limite plus à une fonction de contrôle administratif, mais devient un instrument de gouvernance mobilisé pour améliorer la performance des établissements, renforcer leur crédibilité et favoriser leur compétitivité dans un contexte marqué par l'internationalisation de l'enseignement supérieur.

Les travaux récents soulignent également l'importance de la culture qualité dans l'efficacité des dispositifs d'assurance qualité. Ehlers (2009) considère que l'amélioration durable des établissements universitaires dépend moins de l'existence de procédures formelles que du développement d'une culture institutionnelle fondée sur l'engagement des acteurs, l'amélioration continue et le partage des responsabilités. Cette approche met en évidence le rôle des enseignants, des responsables administratifs, des étudiants et des partenaires socio-économiques dans la mise en œuvre des démarches qualité. Dans le même sens, Rashidi et Jingura (2023) soulignent que l'articulation entre gestion de la performance et assurance qualité constitue aujourd'hui un enjeu majeur pour les universités confrontées à des exigences croissantes d'efficacité, de transparence et de reddition des comptes.

La littérature distingue généralement deux dimensions complémentaires de l'assurance qualité. L'assurance qualité interne regroupe les mécanismes développés par les

établissements afin d'assurer le suivi et l'amélioration de leurs activités pédagogiques, scientifiques et administratives. L'assurance qualité externe correspond, quant à elle, aux procédures d'évaluation réalisées par des organismes indépendants sur la base de standards et de référentiels préétablis (ENQA, 2015). L'articulation entre ces deux dimensions vise à renforcer la confiance des parties prenantes, à garantir la comparabilité des diplômes et à soutenir l'amélioration continue des systèmes universitaires.

Dans le contexte marocain, les travaux de Hamdani (2022) ainsi que ceux de Hamdani et Kaaouachi (2023) montrent que l'assurance qualité s'inscrit dans une dynamique progressive de régulation et de modernisation du système d'enseignement supérieur. Les dispositifs mis en place visent à renforcer la gouvernance universitaire, à améliorer la performance institutionnelle et à développer une culture qualité au sein des universités marocaines. Toutefois, plusieurs recherches soulignent les limites de ces dispositifs, notamment les difficultés d'appropriation des démarches qualité, les contraintes organisationnelles et les disparités entre établissements (Wahabi et al., 2018 ; Chahdi & Tahrouch, 2023). Certaines analyses critiques mettent également en évidence le risque d'une instrumentalisation de l'assurance qualité dans une logique de marchandisation et de concurrence universitaire (Saoudi et al., 2015).

Ainsi, l'assurance qualité ne peut être réduite à une simple logique de conformité administrative, mais doit être appréhendée comme un processus stratégique de gouvernance, de régulation et d'amélioration institutionnelle. Dans le cadre de cette recherche, l'assurance qualité est définie comme l'ensemble des mécanismes institutionnels, internes et externes, visant à garantir, évaluer et améliorer de manière continue les formations, la gouvernance et les performances des établissements d'enseignement supérieur. Cette définition a été retenue car elle permet d'intégrer les dimensions organisationnelles, réglementaires, stratégiques et culturelles de l'assurance qualité, tout en tenant compte des enjeux spécifiques du système universitaire marocain liés à la gouvernance, à la performance institutionnelle et à l'internationalisation de l'enseignement supérieur.

2.2. Fondements théoriques de l'assurance qualité

2.2.1. Le TQM comme fondement de l'amélioration continue

Les premières approches de l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur trouvent leur origine dans les théories du management de la qualité développées dans le secteur industriel, notamment à travers les travaux relatifs au *Total Quality Management* (TQM). Cette approche considère la qualité comme un processus global d'amélioration continue impliquant l'ensemble des acteurs de l'organisation. Les travaux de Deming (1982), Juran (1989) et Crosby (1986) ont largement contribué à diffuser les principes de planification, de contrôle et d'amélioration continue de la qualité au sein des organisations.

Appliquée à l'enseignement supérieur, cette approche vise à renforcer l'efficacité des établissements universitaires à travers le développement de mécanismes d'évaluation, de suivi et d'amélioration des performances institutionnelles. Kanji et Tambi (1999) montrent que l'intégration des principes du TQM dans les universités contribue à améliorer la gestion institutionnelle, la qualité des services académiques ainsi que la satisfaction des différentes parties prenantes. Cette approche repose notamment sur la participation des acteurs, l'évaluation permanente des processus et la recherche d'une amélioration continue des activités pédagogiques, administratives et scientifiques.

Toutefois, plusieurs auteurs soulignent les limites d'une transposition directe des modèles industriels de qualité au secteur universitaire. Les spécificités de l'enseignement supérieur, notamment l'autonomie académique, la diversité des missions universitaires et la complexité des activités pédagogiques et scientifiques, rendent difficile l'application mécanique des

logiques managériales issues du secteur productif. Dans cette perspective, l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur dépasse une simple logique de contrôle technique pour s'inscrire dans une dynamique plus large de gouvernance et de régulation institutionnelle.

2.2.2. Les parties prenantes et la régulation de l'enseignement supérieur

L'assurance qualité peut également être analysée à travers l'approche des parties prenantes développée par Freeman (1984). Cette perspective considère que les établissements d'enseignement supérieur doivent répondre aux attentes de multiples acteurs, notamment les étudiants, les enseignants, les employeurs, les pouvoirs publics, les organismes d'accréditation ainsi que les partenaires socio-économiques. Dans ce cadre, les dispositifs d'assurance qualité constituent des mécanismes de régulation permettant de renforcer la confiance des parties prenantes et d'assurer la légitimité des institutions universitaires.

L'évolution des politiques d'enseignement supérieur a progressivement renforcé les exigences de transparence, de performance et de responsabilité institutionnelle. Selon Van Damme (2001), l'internationalisation croissante de l'enseignement supérieur et le développement de la mobilité académique ont favorisé l'émergence de mécanismes d'évaluation visant à garantir la comparabilité et la reconnaissance des diplômes à l'échelle internationale. Dans cette logique, l'assurance qualité participe à la régulation des systèmes universitaires à travers des procédures d'évaluation, d'accréditation et de certification destinées à assurer la crédibilité des formations et des établissements.

Cette approche met également en évidence l'importance des mécanismes de coordination entre les différents acteurs impliqués dans les démarches qualité. Les processus d'assurance qualité ne reposent pas uniquement sur des dispositifs techniques d'évaluation, mais également sur la capacité des établissements à mobiliser les parties prenantes autour d'objectifs communs d'amélioration institutionnelle et de développement de la qualité académique.

2.2.3. L'assurance qualité entre normalisation et gouvernance

Le développement de l'assurance qualité s'inscrit également dans une logique de normalisation des pratiques universitaires à travers l'élaboration de standards, de référentiels et de procédures d'évaluation institutionnelle. Dans l'espace européen, le Processus de Bologne et les *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area* (ESG) ont contribué à structurer les mécanismes d'évaluation et d'accréditation des établissements d'enseignement supérieur (ENQA, 2015). Cette dynamique vise à renforcer l'harmonisation des systèmes universitaires, la comparabilité des diplômes ainsi que la reconnaissance internationale des qualifications.

Toutefois, plusieurs travaux soulignent que cette standardisation croissante peut également produire des effets de bureaucratisation et de conformité institutionnelle. Saarinen (2005) montre notamment que les démarches qualité tendent parfois à privilégier le respect formel des procédures au détriment de l'amélioration réelle des pratiques pédagogiques et scientifiques. Dans le même sens, Charlier, Croché et Leclercq (2012) considèrent que les dispositifs d'assurance qualité peuvent conduire à une multiplication des mécanismes de contrôle administratif et à une standardisation excessive des activités universitaires.

Dans cette perspective, l'assurance qualité apparaît à la fois comme un instrument d'amélioration institutionnelle et comme un mécanisme de régulation des universités. Cette dualité met en évidence les tensions existantes entre les exigences de normalisation, les objectifs de performance et la préservation de l'autonomie académique des établissements d'enseignement supérieur.

2.2.4. Gouvernance universitaire et logique de reddition des comptes

L'analyse de l'assurance qualité s'inscrit enfin dans une perspective de gouvernance universitaire marquée par le développement des mécanismes d'évaluation, de pilotage stratégique et de reddition des comptes. Les transformations contemporaines de l'enseignement supérieur ont favorisé l'émergence de modèles de gestion inspirés du *New Public Management*, fondés sur la performance, la contractualisation et l'évaluation des résultats institutionnels.

Dans cette logique, les dispositifs d'assurance qualité participent à une évolution des modes de gouvernance universitaire à travers l'introduction d'indicateurs de performance, de mécanismes d'accréditation et de procédures d'évaluation externe.

Cette évolution soulève néanmoins plusieurs tensions entre les logiques de contrôle externe et les principes d'autonomie universitaire. Plusieurs analyses critiques mettent en évidence le risque d'une gouvernance excessivement centrée sur les indicateurs de performance, susceptible de renforcer les logiques bureaucratiques et de réduire la diversité des pratiques pédagogiques et scientifiques. Saoudi, Chroqui et Okar (2015) soulignent notamment que les démarches qualité peuvent parfois s'inscrire dans une logique de concurrence et de marchandisation de l'enseignement supérieur, marquée par une recherche accrue de visibilité, de compétitivité et de positionnement institutionnel.

Ainsi, les fondements théoriques de l'assurance qualité montrent que cette notion ne peut être réduite à une simple démarche technique d'évaluation. Elle constitue un processus multidimensionnel mobilisant des enjeux de gouvernance, de régulation, de performance et de transformation institutionnelle, particulièrement importants dans les systèmes d'enseignement supérieur confrontés à des exigences croissantes de qualité, de transparence et d'internationalisation.

2.3. Revue empirique des travaux sur l'assurance qualité

2.3.1. Revue empirique des travaux consacrés à l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur

Les travaux empiriques consacrés à l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur montrent que les dispositifs d'évaluation et d'accréditation se sont progressivement imposés comme des instruments centraux de régulation des systèmes universitaires. Dans plusieurs contextes nationaux, l'assurance qualité est mobilisée afin de renforcer la transparence institutionnelle, d'améliorer la gouvernance des établissements et de garantir la comparabilité des formations dans un environnement universitaire marqué par l'internationalisation, la massification et les exigences croissantes de performance académique.

Les recherches menées dans l'espace européen montrent que le développement de l'assurance qualité est étroitement lié au Processus de Bologne et à la construction de l'Espace européen de l'enseignement supérieur (EEES). Les *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area* (ESG) ont favorisé l'harmonisation des procédures d'évaluation à travers des mécanismes combinant auto-évaluation, évaluation externe par des pairs et suivi institutionnel des recommandations (ENQA, 2015). Selon Saarinen (2005), ces dispositifs ont contribué à renforcer la reconnaissance internationale des diplômes et à diffuser une culture qualité au sein des universités européennes. Toutefois, plusieurs études soulignent également que la multiplication des procédures d'évaluation a favorisé une formalisation croissante des activités universitaires et un renforcement des logiques de conformité institutionnelle.

Dans cette perspective, Charlier, Croché et Leclercq (2012) montrent que les dispositifs d'assurance qualité tendent parfois à privilégier le respect des standards et des indicateurs de performance au détriment des dimensions pédagogiques et scientifiques de l'activité

universitaire. Fallon et Leclercq (2014) soulignent également que les démarches qualité peuvent produire des effets paradoxaux lorsqu'elles deviennent essentiellement centrées sur des logiques administratives, bureaucratiques ou compétitives. Ces analyses mettent en évidence les tensions existantes entre les objectifs d'amélioration continue, les mécanismes de contrôle institutionnel et la préservation de l'autonomie académique.

Les expériences nord-américaines, notamment canadiennes, mettent davantage l'accent sur la responsabilité institutionnelle et l'amélioration continue des programmes universitaires. Les dispositifs d'assurance qualité reposent généralement sur des évaluations périodiques intégrant des mécanismes d'auto-évaluation, des visites externes et des évaluations par les pairs. Dans ce modèle, l'efficacité des démarches qualité dépend fortement de l'implication des acteurs universitaires, de l'adaptation des formations aux besoins socio-économiques et de l'intégration des résultats de l'évaluation dans les processus de gouvernance institutionnelle. Les recherches soulignent ainsi l'importance d'une articulation cohérente entre pilotage stratégique, culture qualité et amélioration institutionnelle.

Dans les pays africains et arabes, les travaux empiriques montrent que les systèmes d'assurance qualité connaissent un développement progressif sous l'effet des réformes de modernisation de l'enseignement supérieur et des dynamiques d'harmonisation régionale. Plusieurs États ont mis en place des agences nationales d'évaluation et d'accréditation inspirées des modèles européens et internationaux. Des initiatives telles que le Cadre panafricain d'assurance qualité et d'accréditation (PAQAF), le CAMES ou encore le réseau RAFANAQ visent à renforcer la reconnaissance des diplômes et l'harmonisation des standards d'évaluation à l'échelle régionale.

Cependant, plusieurs recherches montrent que l'efficacité des dispositifs d'assurance qualité dans les contextes africains demeure fortement dépendante des capacités institutionnelles des universités, des ressources disponibles et du degré d'appropriation des démarches qualité par les acteurs universitaires. Les travaux de Ghouati (2022) ainsi que ceux de Charlier et Croché (2010) mettent en évidence l'existence de disparités importantes entre établissements en matière de gouvernance, de ressources humaines qualifiées et de capacités organisationnelles. Dans plusieurs universités, les mécanismes d'évaluation sont encore perçus comme des procédures administratives destinées à satisfaire les exigences réglementaires plutôt que comme de véritables instruments d'amélioration continue.

Dans le contexte marocain, les recherches mettent en évidence une institutionnalisation progressive de l'assurance qualité à travers la création de l'ANEAQ, le développement des référentiels nationaux d'évaluation et l'intégration des procédures d'accréditation et d'évaluation institutionnelle dans les politiques publiques d'enseignement supérieur. Les travaux de Boumahdi (2019) ainsi que ceux de Boumahdi et Bezzaz (2024) montrent que les réformes engagées ont contribué à renforcer les mécanismes de gouvernance universitaire et les pratiques d'évaluation institutionnelle. Toutefois, plusieurs études soulignent également la persistance de contraintes structurelles liées aux ressources financières, aux capacités organisationnelles des établissements et aux difficultés d'appropriation des démarches qualité. Les recherches de Hamdani (2022) et de Hamdani et Kaaouachi (2023) montrent notamment que les dispositifs d'assurance qualité au Maroc demeurent confrontés à plusieurs défis liés à la gouvernance, à la coordination institutionnelle et à l'intégration effective de la culture qualité dans les pratiques universitaires. De leur côté, Saoudi, Chroqui et Okar (2015) soulignent que les mécanismes d'évaluation peuvent également s'inscrire dans des logiques de concurrence institutionnelle et de marchandisation de l'enseignement supérieur, favorisant une approche davantage centrée sur la visibilité académique et les indicateurs de performance. L'ensemble de ces travaux montre ainsi que l'efficacité des dispositifs d'assurance qualité dépend moins de la multiplication des procédures d'évaluation que de leur intégration réelle dans les modes de gouvernance universitaire. Les recherches convergent vers l'idée que les

démarches qualité produisent des effets positifs lorsqu'elles reposent sur une culture institutionnelle partagée, une implication effective des parties prenantes ainsi qu'une articulation cohérente entre évaluation, pilotage stratégique et amélioration continue. Ces constats permettent de dégager plusieurs dimensions analytiques utiles pour étudier les dispositifs d'assurance qualité dans l'enseignement supérieur marocain.

2.3.2. Cadre analytique de l'assurance qualité

L'analyse des dispositifs d'assurance qualité dans l'enseignement supérieur marocain repose sur une approche multidimensionnelle mobilisant les apports des théories de la gouvernance universitaire, de la régulation institutionnelle et du management de la qualité. Cette approche considère l'assurance qualité comme un processus institutionnel structuré impliquant des mécanismes d'évaluation, des dispositifs de pilotage stratégique, des référentiels normatifs ainsi que des interactions entre différents acteurs universitaires et institutionnels.

Le cadre analytique retenu dans cette recherche s'appuie sur l'idée que l'assurance qualité ne constitue pas uniquement un instrument technique d'évaluation, mais également un mécanisme de gouvernance permettant d'orienter les pratiques universitaires, de renforcer la transparence institutionnelle et d'améliorer la performance des établissements d'enseignement supérieur. Cette perspective permet d'analyser les interactions entre les dimensions réglementaires, organisationnelles, pédagogiques et stratégiques des dispositifs d'assurance qualité dans le contexte marocain.

L'objectif de ce cadre analytique est ainsi d'identifier les principaux facteurs influençant l'efficacité des mécanismes d'assurance qualité, notamment les modes de gouvernance, les processus d'évaluation, les capacités institutionnelles des établissements, l'implication des parties prenantes ainsi que les effets produits par les démarches qualité sur les pratiques universitaires.

2.3.3. Dimensions analytiques retenues

Dans le cadre de cette étude, l'analyse des dispositifs d'assurance qualité s'organise autour de cinq dimensions complémentaires.

La première dimension concerne la gouvernance et le pilotage institutionnel. Elle porte sur les mécanismes de coordination, les modes de régulation, les dispositifs de pilotage stratégique ainsi que le rôle des instances nationales d'évaluation et d'accréditation dans la mise en œuvre des politiques d'assurance qualité.

La deuxième dimension porte sur les référentiels et les normes d'évaluation. Elle s'intéresse aux standards utilisés dans les procédures d'accréditation et d'évaluation institutionnelle, aux critères de qualité mobilisés ainsi qu'aux mécanismes de conformité et de suivi des recommandations.

La troisième dimension concerne les processus et les instruments d'assurance qualité. Elle englobe les mécanismes d'auto-évaluation, les audits institutionnels, les évaluations externes, les indicateurs de performance ainsi que les dispositifs de suivi et d'amélioration continue.

La quatrième dimension porte sur les acteurs et les parties prenantes impliqués dans les démarches qualité. Cette dimension permet d'analyser le rôle des responsables universitaires, des enseignants, des étudiants, des organismes d'accréditation et des partenaires socio-économiques dans la mise en œuvre des dispositifs d'assurance qualité.

Enfin, la cinquième dimension concerne les résultats et les impacts des dispositifs qualité. Elle vise à analyser les effets des démarches d'assurance qualité sur la gouvernance universitaire, l'amélioration des formations, la performance institutionnelle, la transparence des établissements ainsi que le développement d'une culture qualité au sein des universités.

2.3.4. Schéma du cadre analytique

Le cadre analytique retenu dans cette recherche repose sur une approche systémique articulée autour de quatre composantes interdépendantes : les intrants institutionnels, les dispositifs d'assurance qualité, les résultats organisationnels et les effets institutionnels.

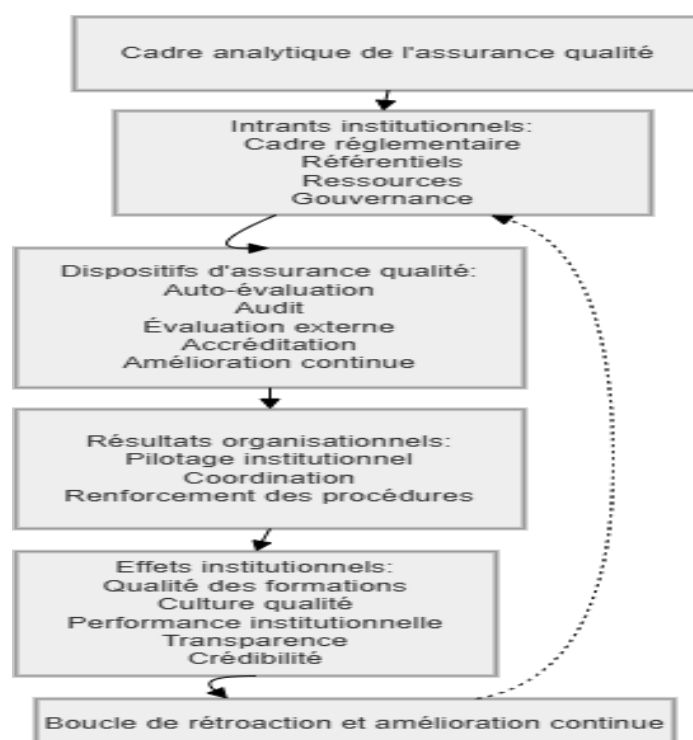
Les intrants institutionnels regroupent l'ensemble des éléments qui structurent la mise en œuvre des politiques d'assurance qualité. Ils comprennent notamment le cadre réglementaire, les référentiels nationaux et internationaux, les ressources humaines et financières ainsi que les mécanismes de gouvernance universitaire.

Les dispositifs d'assurance qualité renvoient aux mécanismes opérationnels mobilisés par les établissements d'enseignement supérieur pour évaluer et améliorer leurs activités. Ils incluent notamment l'auto-évaluation, les audits institutionnels, les évaluations externes, les procédures d'accréditation, les indicateurs de performance ainsi que les systèmes de suivi et d'amélioration continue.

Les résultats organisationnels correspondent aux résultats directs produits par la mise en œuvre de ces dispositifs. Ils se traduisent notamment par le renforcement des mécanismes de gouvernance, l'amélioration des procédures administratives, la structuration des pratiques d'évaluation et le développement des outils de pilotage institutionnel.

Enfin, les effets institutionnels renvoient aux transformations plus globales susceptibles d'être générées par les démarches d'assurance qualité. Ils concernent notamment l'amélioration de la qualité des formations, le développement d'une culture qualité, le renforcement de la transparence institutionnelle, l'amélioration de la performance universitaire ainsi que l'accroissement de la crédibilité et de la reconnaissance des établissements d'enseignement supérieur.

Figure 1. Cadre d'analyse des dispositifs d'évaluation et d'assurance qualité dans l'enseignement supérieur



Source : Auteurs.

2.4. Synthèse du cadre conceptuel et théorique

La combinaison des approches issues du management de la qualité, de la théorie des parties prenantes, des travaux sur l'assurance qualité et de la gouvernance universitaire permet

d'appréhender l'assurance qualité comme un système complexe situé à l'intersection de plusieurs logiques complémentaires. Ces approches mettent en évidence que l'assurance qualité ne se limite pas à un simple mécanisme technique d'évaluation, mais constitue également un instrument de pilotage, de régulation et de transformation des établissements d'enseignement supérieur.

D'une part, les approches inspirées du management de la qualité soulignent le rôle de l'assurance qualité dans l'amélioration continue des pratiques universitaires et le renforcement de l'efficacité organisationnelle. D'autre part, les théories de la gouvernance et des parties prenantes mettent en évidence les enjeux de transparence, de responsabilisation et de légitimité institutionnelle auxquels les universités sont confrontées dans un environnement marqué par des exigences croissantes de performance et de reddition des comptes.

Ces différentes approches révèlent également les tensions qui traversent les dispositifs d'assurance qualité, notamment entre les logiques de contrôle et les principes d'autonomie universitaire, ou encore entre les exigences de conformité aux standards internationaux et les spécificités institutionnelles des systèmes nationaux d'enseignement supérieur.

Dans le contexte marocain, ce cadre théorique fournit ainsi une grille d'analyse pertinente pour comprendre les dynamiques de l'évaluation et de l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur. Il permet notamment d'analyser les interactions entre les dimensions organisationnelles, institutionnelles et stratégiques des dispositifs qualité, ainsi que les enjeux liés à leur mise en œuvre effective au sein des universités marocaines.

Sur la base de ces fondements théoriques, l'analyse de l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur marocain peut être structurée autour de plusieurs dimensions analytiques complémentaires.

3. Méthodologie de recherche

3.1. Positionnement de la recherche

Cette recherche s'inscrit dans une démarche qualitative à visée descriptive et analytique. Elle adopte une approche théorique fondée sur l'examen critique de la littérature scientifique et des dispositifs institutionnels relatifs à l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur. L'objectif est d'analyser les fondements conceptuels de l'assurance qualité, d'examiner son cadre de mise en œuvre dans le contexte marocain et d'identifier les principaux enjeux associés à son développement.

Ce choix méthodologique se justifie par la nature de la problématique étudiée, qui nécessite une compréhension approfondie des mécanismes institutionnels, des référentiels d'évaluation et des pratiques de gouvernance mobilisées dans les démarches d'assurance qualité. L'étude privilégie ainsi une analyse interprétative permettant de mettre en évidence les interactions entre les dimensions réglementaires, organisationnelles et stratégiques de l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur.

3.2. Méthode de collecte des données

La collecte des données repose principalement sur une analyse documentaire. Cette méthode consiste à examiner de manière systématique un ensemble de documents scientifiques, institutionnels et réglementaires relatifs à l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur. Elle permet d'appréhender l'évolution des concepts, des pratiques et des dispositifs d'évaluation mobilisés à l'échelle internationale et nationale.

L'analyse documentaire constitue une approche particulièrement adaptée à l'étude des politiques publiques et des mécanismes institutionnels, dans la mesure où elle offre la possibilité d'exploiter des sources diversifiées et de confronter différents points de vue issus de la littérature scientifique et des documents officiels.

3.3. Sources documentaires mobilisées

Les données analysées proviennent de plusieurs catégories de sources documentaires. La première regroupe les travaux scientifiques consacrés à l'assurance qualité, à la gouvernance universitaire et à l'évaluation de l'enseignement supérieur. La deuxième catégorie comprend les rapports et référentiels élaborés par des organisations internationales telles que l'UNESCO, l'ENQA, l'OCDE et l'Association européenne pour l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur. Enfin, la troisième catégorie rassemble les textes législatifs et réglementaires marocains, les rapports institutionnels ainsi que les documents produits par les organismes nationaux impliqués dans l'évaluation et l'assurance qualité de l'enseignement supérieur, notamment l'Agence Nationale d'Évaluation et d'Assurance Qualité de l'Enseignement Supérieur (ANEAQ).

La diversité de ces sources vise à assurer une compréhension globale du phénomène étudié et à renforcer la validité de l'analyse réalisée.

3.4. Méthode d'analyse

Les données recueillies ont fait l'objet d'une analyse thématique et analytique. L'analyse thématique a permis d'identifier les principales catégories conceptuelles relatives à l'assurance qualité, notamment la gouvernance universitaire, les référentiels d'évaluation, les dispositifs d'accréditation, les mécanismes d'amélioration continue et les effets institutionnels des démarches qualité.

Parallèlement, une analyse analytique a été menée afin d'examiner les convergences et les divergences observées dans la littérature ainsi que dans les expériences internationales et marocaines. Cette démarche a permis de construire le cadre analytique de la recherche et d'évaluer de manière critique les avancées, les limites et les perspectives de développement de l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur marocain.

4. Cadre institutionnel et mise en œuvre de l'assurance qualité au Maroc

4.1. Institutionnalisation et cadre réglementaire de l'assurance qualité au Maroc

L'évaluation et l'assurance qualité (AQ) dans l'enseignement supérieur marocain s'inscrivent dans un processus progressif d'institutionnalisation visant à renforcer la qualité des formations, à moderniser la gouvernance universitaire et à améliorer la performance des établissements. Cette dynamique repose sur un ensemble de réformes juridiques et institutionnelles ayant introduit de nouveaux mécanismes de régulation, d'évaluation et de pilotage du système universitaire marocain.

La structuration du cadre réglementaire de l'assurance qualité s'est amorcée avec la loi n° 01-00 portant organisation de l'enseignement supérieur, qui constitue l'un des principaux fondements du système universitaire marocain. Cette réforme a consacré les principes d'autonomie pédagogique et scientifique des établissements tout en introduisant des mécanismes d'évaluation et d'accréditation des formations. Elle traduit ainsi une évolution vers une gouvernance universitaire davantage orientée vers la qualité des enseignements, la structuration des formations et l'amélioration du fonctionnement institutionnel.

Cette dynamique a été renforcée par la loi-cadre n° 51-17 relative au système d'éducation, de formation et de recherche scientifique, qui place la qualité au cœur des politiques éducatives nationales. Cette réforme s'inscrit dans une logique de gouvernance fondée sur la performance, la transparence et la reddition des comptes. Elle met notamment l'accent sur le développement de mécanismes d'évaluation réguliers, le renforcement du pilotage stratégique des établissements et l'adaptation des formations aux évolutions du marché du travail et aux besoins socio-économiques.

Dans cette perspective, l'institutionnalisation de l'assurance qualité a également été

consolidée par la création de l'Agence nationale d'évaluation et d'assurance qualité de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique (ANEAQ), instituée par la loi n° 80-12 et encadrée par le décret n° 2-19-16. Cette agence occupe une position centrale dans le dispositif national d'évaluation à travers ses missions d'évaluation externe, d'accréditation des formations et de promotion de la culture qualité au sein des établissements universitaires. Son rôle contribue ainsi au renforcement des mécanismes de régulation et de normalisation du système d'enseignement supérieur marocain.

Le processus d'institutionnalisation de l'assurance qualité s'appuie également sur des outils opérationnels destinés à harmoniser les pratiques d'évaluation. Le Référentiel national d'évaluation et d'assurance qualité constitue, à cet égard, un cadre structurant définissant des critères relatifs à la gouvernance, à la formation, à la recherche scientifique, à l'accompagnement des étudiants et à l'ouverture sur l'environnement socio-économique. Ce référentiel vise à renforcer la cohérence des dispositifs qualité, à améliorer la transparence des procédures d'évaluation et à promouvoir une dynamique de modernisation des établissements universitaires.

Par ailleurs, les réformes actuellement engagées dans le secteur de l'enseignement supérieur témoignent de la volonté des pouvoirs publics de poursuivre la modernisation du système universitaire marocain. Dans ce contexte, le projet de loi n° 59.24 relatif à l'enseignement supérieur, à la recherche scientifique et à l'innovation s'inscrit dans les orientations actuelles de réforme visant à renforcer la gouvernance universitaire, à diversifier l'offre de formation et à consolider les dispositifs d'assurance qualité. Toutefois, ce texte demeure à l'état de projet législatif, et sa mise en œuvre effective reste conditionnée par l'adoption des textes réglementaires correspondants.

Ainsi, le cadre réglementaire de l'assurance qualité au Maroc reflète une évolution progressive vers un modèle de gouvernance universitaire fondé sur l'évaluation, la performance et la régulation institutionnelle. Toutefois, plusieurs travaux soulignent que ces réformes s'inscrivent parfois davantage dans une logique de conformité réglementaire et institutionnelle que dans une transformation profonde des pratiques universitaires et des mécanismes de gouvernance académique.

4.2. Gouvernance de l'assurance qualité : rôle du CNCES et de l'ANEAQ

Les instances de l'évaluation et de l'assurance qualité occupent une place importante dans la régulation de l'enseignement supérieur marocain. Leur rôle s'inscrit dans une logique de gouvernance visant à encadrer les mécanismes d'évaluation, d'accréditation et de suivi des établissements universitaires. Toutefois, l'efficacité de ces dispositifs demeure étroitement liée aux capacités institutionnelles des acteurs concernés ainsi qu'aux conditions de mise en œuvre des démarches qualité au sein des universités.

Dans ce cadre, l'Agence nationale d'évaluation et d'assurance qualité de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique (ANEAQ) constitue l'acteur central du système national d'AQ. Ses missions portent notamment sur l'évaluation des établissements et des formations, l'accréditation ainsi que la promotion de la culture qualité dans l'enseignement supérieur. À travers les évaluations externes et les référentiels qualité, l'ANEAQ participe au renforcement des mécanismes de régulation et de normalisation du système universitaire marocain.

Néanmoins, plusieurs contraintes organisationnelles et institutionnelles peuvent limiter la portée effective des dispositifs d'évaluation. Le caractère progressif de la généralisation des évaluations institutionnelles, les ressources humaines et techniques mobilisées ainsi que les difficultés liées au suivi des recommandations influencent la capacité des dispositifs qualité à produire des transformations durables au sein des établissements. Dans cette perspective, l'efficacité des démarches d'assurance qualité dépend largement du niveau d'appropriation

des mécanismes qualité par les acteurs universitaires eux-mêmes.

Par ailleurs, la Commission nationale de coordination de l'enseignement supérieur (CNCS) joue un rôle stratégique dans les processus de coordination et d'accréditation des formations. Toutefois, son rôle demeure principalement consultatif, ce qui peut limiter sa capacité à uniformiser les pratiques institutionnelles à l'échelle nationale. Cette situation contribue à maintenir une certaine diversité dans les modalités de mise en œuvre des dispositifs qualité entre les établissements universitaires.

Au niveau interne, plusieurs universités marocaines ont progressivement mis en place des structures dédiées à l'assurance qualité. Ces dispositifs internes constituent une avancée importante dans le développement d'une culture qualité institutionnelle. Cependant, leur niveau d'opérationnalisation reste variable selon les établissements. Dans certains cas, les démarches qualité demeurent principalement associées à des exigences administratives et réglementaires, ce qui peut limiter leur intégration dans les mécanismes de pilotage stratégique et dans les pratiques de gouvernance universitaire.

En outre, le manque de ressources humaines spécialisées, l'insuffisance des dispositifs de formation et les contraintes organisationnelles peuvent constituer des freins à la consolidation des systèmes internes d'assurance qualité. Ces difficultés mettent en évidence les défis liés à l'institutionnalisation effective des démarches qualité dans l'enseignement supérieur marocain.

Ainsi, l'articulation entre les mécanismes d'évaluation externe et les dispositifs internes d'assurance qualité apparaît encore en phase de consolidation. Le système marocain d'AQ se caractérise par une dynamique progressive d'institutionnalisation visant à renforcer la gouvernance universitaire, la transparence et l'amélioration des performances des établissements. Toutefois, plusieurs enjeux demeurent liés à l'appropriation effective des dispositifs qualité, à la coordination des acteurs institutionnels et à la capacité des universités à intégrer durablement les démarches d'évaluation dans leurs pratiques de gouvernance et de pilotage stratégique.

Tableau 1. Cartographie des principaux acteurs de l'assurance qualité au Maroc

Acteurs et niveau	Rôle dans l'assurance qualité	Principaux instruments mobilisés	Contribution attendue	Indicateurs ou preuves
MESRSI- niveau national et stratégique	Définition des orientations publiques, réglementation, pilotage et suivi du système	Lois et décrets, stratégies nationales, contrats-programmes, cahiers des normes et référentiels	Cohérence et gouvernance globale du système d'enseignement supérieur	Textes réglementaires adoptés, stratégies mises en œuvre, contrats signés, rapports de suivi, ressources allouées
ANEAQ- évaluation externe	Évaluation des établissements, des filières, des centres d'études doctorales et de la recherche scientifique ; évaluation des formations en vue de l'accréditation	Auto-évaluation, visites d'experts, audits, rapports d'évaluation, référentiels et standards nationaux	Renforcement de la crédibilité, de la transparence et de l'amélioration continue	Nombre d'évaluations réalisées, recommandations formulées et suivies, accréditations renouvelées, délais de traitement
CNCS -régulation et coordination	Avis sur les créations d'établissements et de filières, demandes d'accréditation et coordination de certaines normes de l'enseignement supérieur	Études, dossiers d'accréditation, avis consultatifs, critères de validation et mécanismes de coordination	Harmonisation des formations et cohérence de l'offre nationale	Avis rendus, critères harmonisés, décisions concernant les filières, coordination entre établissements
Universités et établissements – Niveau institutionnel	Mise en œuvre de l'assurance qualité interne et appropriation des politiques nationales	Auto-évaluation, cellules ou structures qualité, plans d'amélioration, tableaux	Amélioration des formations, des services, de la gouvernance et de	Plans d'action réalisés, taux de satisfaction, taux de réussite, abandon, insertion

		de bord, enquêtes auprès des étudiants, suivi des diplômés	l'expérience étudiante	professionnelle, suivi des recommandations
Enseignants-chercheurs et personnel administratif- Niveau opérationnel	Application des standards qualité et participation à l'amélioration des programmes et des services	Évaluation des enseignements, formation continue, réunions pédagogiques, procédures internes, retours d'expérience	Amélioration des pratiques pédagogiques et administratives	Participation aux formations, révision des programmes, résultats des évaluations des enseignements
Étudiants-parties prenantes internes	Évaluation de l'expérience d'apprentissage et participation à l'identification des dysfonctionnements	Questionnaires de satisfaction, représentants étudiants, enquêtes sur les services, réclamations et suggestions	Meilleure prise en compte des besoins et attentes des bénéficiaires	Taux de réponse, satisfaction, réclamations traitées, participation aux instances
Acteurs socio-économiques- parties prenantes externes	Contribution à l'évaluation de la pertinence des formations et des compétences acquises	Conseils de perfectionnement, consultations des employeurs, stages, partenariats, enquêtes d'insertion et études de besoins	Adéquation formation-emploi et renforcement de l'employabilité	Taux d'insertion, satisfaction des employeurs, nombre de stages et partenariats, révision des curricula

Source : Adapté par les auteurs à partir de la loi n° 01-00, de la loi n° 80-12, des documents du MESRSI.

5. Analyse critique et enjeux de l'assurance qualité au Maroc

5.1. Avancées institutionnelles et modernisation de l'assurance qualité

L'évaluation et l'assurance qualité (AQ) dans l'enseignement supérieur marocain ont connu, au cours des dernières décennies, une évolution progressive marquée par le renforcement du cadre institutionnel, la diversification des mécanismes d'évaluation et l'intégration progressive des principes de gouvernance et de performance dans le pilotage universitaire. Cette dynamique de modernisation s'inscrit dans une volonté des pouvoirs publics d'améliorer la qualité des formations, de renforcer la compétitivité des universités marocaines et de rapprocher le système national des standards internationaux de l'enseignement supérieur.

Sur le plan institutionnel, plusieurs établissements universitaires ont progressivement mis en place des dispositifs internes d'assurance qualité, notamment à travers la création de cellules ou de services dédiés au suivi des démarches qualité, à l'auto-évaluation et à l'analyse des performances institutionnelles. Ces structures traduisent une évolution vers une gouvernance universitaire davantage orientée vers le pilotage stratégique, l'amélioration continue et la responsabilisation des établissements. Dans cette perspective, l'introduction du Référentiel national d'évaluation et d'assurance qualité a contribué à harmoniser les pratiques d'évaluation et à structurer les mécanismes d'analyse des performances académiques et organisationnelles (ANEAQ, 2020).

Cette dynamique de modernisation a été renforcée dans le cadre des réformes engagées par le ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche scientifique et de l'Innovation à travers le programme PACTE ESRI 2030. Les orientations récentes portent notamment sur la transformation pédagogique, le renforcement de la gouvernance institutionnelle, le développement de la transformation numérique et l'amélioration de l'employabilité des diplômés.

Dans le domaine pédagogique, les réformes engagées se traduisent par une révision progressive des programmes de formation intégrant les compétences numériques, les langues appliquées et les compétences transversales. L'introduction de nouvelles approches

pédagogiques, telles que l'apprentissage hybride, la pédagogie active et la formation en alternance, témoigne d'une adaptation progressive des universités marocaines aux mutations technologiques et aux évolutions du contexte socio-économique. Le développement des dispositifs de passerelles et d'orientation active participe également à une plus grande flexibilité des parcours universitaires.

En matière d'assurance qualité, des avancées importantes ont été enregistrées à travers l'évaluation et l'accréditation de plusieurs filières universitaires ainsi que le renforcement progressif des mécanismes d'évaluation externe pilotés par l'ANEAQ. L'évolution des référentiels d'évaluation et l'alignement progressif des dispositifs qualité sur les standards internationaux traduisent une volonté de renforcer la transparence, la crédibilité et la comparabilité du système d'enseignement supérieur marocain.

Les réformes récentes s'inscrivent également dans une logique de renforcement de l'employabilité des diplômés, notamment à travers la professionnalisation des formations, le développement de nouvelles filières et la consolidation des partenariats entre les universités et les acteurs socio-économiques. La mise en place de formations en alternance et de dispositifs d'accompagnement à l'insertion professionnelle illustre cette volonté d'améliorer l'adéquation entre les formations universitaires et les besoins du marché du travail.

Par ailleurs, la transformation numérique constitue un axe majeur de modernisation de l'enseignement supérieur marocain. Le développement des plateformes numériques, la digitalisation des services universitaires et l'intégration progressive des technologies éducatives participent à l'évolution des pratiques pédagogiques et administratives au sein des établissements universitaires.

Le tableau suivant présente les principales actions engagées dans le cadre des réformes récentes de l'enseignement supérieur marocain.

Tableau 2. Principales actions du MESRSI en matière d'AQ (2024–2025)

Domaine	Principales réalisations
Réforme pédagogique	Révision des programmes, intégration des compétences numériques et transversales, adoption de méthodes hybrides
Assurance qualité	Accréditation de filières, renforcement du rôle de l'ANEAQ, évolution des référentiels d'évaluation
Employabilité	Développement de formations en alternance, nouvelles filières professionnalisantes, partenariats avec les entreprises
Gouvernance	Généralisation des contrats-programmes, renforcement du pilotage par la performance
Transformation numérique	Digitalisation des services, développement des plateformes numériques et des technologies éducatives

Source : MESRSI (2025), adapté par les auteurs.

Ainsi, les évolutions récentes de l'assurance qualité au Maroc traduisent une dynamique progressive de modernisation institutionnelle et de transformation des modes de gouvernance universitaire. Ces réformes témoignent d'une volonté de renforcer la qualité, la performance et l'ouverture internationale du système d'enseignement supérieur marocain, même si leur mise en œuvre effective demeure encore marquée par plusieurs contraintes structurelles et organisationnelles.

L'évaluation de l'efficacité des dispositifs d'AQ repose également sur plusieurs indicateurs institutionnels, notamment la fréquence des évaluations, le nombre de filières accréditées, le taux de couverture des établissements évalués, le suivi des recommandations formulées par les instances d'évaluation ainsi que le degré de transparence des résultats publiés. Ces indicateurs permettent d'apprécier le niveau de structuration des démarches qualité et leur capacité à produire des effets durables sur la gouvernance et la performance des établissements universitaires.

5.2. Limites financières, structurelles et technologiques

Malgré les avancées institutionnelles engagées dans le cadre des réformes récentes, le système d'évaluation et d'assurance qualité (AQ) dans l'enseignement supérieur marocain demeure confronté à plusieurs contraintes financières, structurelles et technologiques qui limitent son efficacité réelle. Ces difficultés mettent en évidence l'écart persistant entre les ambitions des politiques publiques en matière de qualité et les capacités effectives de mise en œuvre au sein des établissements universitaires.

L'une des principales limites concerne les contraintes structurelles liées à la massification de l'enseignement supérieur. L'augmentation continue du nombre d'étudiants exerce une pression importante sur les infrastructures universitaires, les capacités d'accueil et les ressources humaines disponibles. Dans plusieurs établissements, les ratios d'encadrement élevés, la surcharge des amphithéâtres ainsi que l'insuffisance des équipements pédagogiques peuvent affecter la qualité des formations et limiter l'efficacité des dispositifs d'assurance qualité. Cette situation souligne les difficultés d'adaptation des mécanismes d'évaluation à un système universitaire en forte expansion.

Les contraintes financières constituent également un défi majeur pour le développement d'une culture qualité durable. La mise en œuvre des dispositifs d'AQ nécessite des ressources importantes en matière d'infrastructures, de formation, d'accompagnement technique et de systèmes d'information. Or, les moyens financiers mobilisés demeurent parfois insuffisants pour assurer une généralisation effective des démarches qualité à l'ensemble des établissements universitaires. Ces limitations influencent notamment la capacité des universités à développer des mécanismes internes de suivi, d'évaluation et d'amélioration continue.

Par ailleurs, l'appropriation des dispositifs qualité par les acteurs universitaires reste inégale. Dans plusieurs établissements, les démarches d'assurance qualité sont encore principalement perçues comme des exigences administratives et réglementaires plutôt que comme de véritables instruments de pilotage stratégique et d'amélioration institutionnelle. Cette situation peut conduire à une application formelle des procédures d'évaluation, sans transformation profonde des pratiques pédagogiques, organisationnelles et managériales.

En outre, le décalage persistant entre les compétences des diplômés et les besoins du marché du travail interroge l'efficacité des mécanismes d'assurance qualité en matière de pertinence des formations universitaires. Malgré les efforts engagés en faveur de la professionnalisation des parcours et du développement des partenariats avec les acteurs socio-économiques, l'intégration effective des besoins du marché du travail dans les dispositifs d'évaluation demeure encore limitée dans certains contextes universitaires.

La transformation numérique constitue également un enjeu majeur pour les systèmes d'AQ. Bien qu'elle offre des opportunités importantes en matière de modernisation pédagogique et d'amélioration de l'accès aux formations, elle soulève plusieurs défis liés à la digitalisation croissante de l'enseignement supérieur. L'insuffisance des infrastructures numériques, les inégalités d'accès aux technologies éducatives ainsi que le manque de formation des enseignants aux outils numériques limitent parfois l'efficacité des dispositifs qualité dans les environnements d'apprentissage hybrides et à distance.

Par ailleurs, l'évolution rapide des pratiques pédagogiques numériques met en évidence la nécessité de développer des référentiels d'évaluation adaptés aux nouvelles formes d'enseignement et d'apprentissage. Dans ce contexte, les mécanismes traditionnels d'assurance qualité peinent parfois à intégrer pleinement les transformations induites par la digitalisation des formations universitaires.

Ainsi, les limites financières, structurelles et technologiques du système marocain d'AQ révèlent les défis liés à l'institutionnalisation effective des démarches qualité dans un contexte

marqué par la massification de l'enseignement supérieur, les contraintes de gouvernance et les transformations numériques. Ces difficultés montrent que l'efficacité des dispositifs qualité dépend non seulement de l'existence de mécanismes d'évaluation formels, mais également des capacités institutionnelles et organisationnelles nécessaires à leur mise en œuvre durable.

5.3. Tensions entre conformité institutionnelle et amélioration continue

L'analyse du système d'évaluation et d'assurance qualité (AQ) dans l'enseignement supérieur marocain met en évidence l'existence de plusieurs tensions entre les objectifs de conformité institutionnelle et les principes d'amélioration continue qui fondent les démarches qualité. Bien que les réformes engagées aient permis de structurer progressivement les dispositifs d'évaluation et de renforcer le cadre réglementaire de l'enseignement supérieur, leur mise en œuvre effective demeure marquée par des logiques parfois davantage orientées vers la conformité administrative que vers une transformation profonde des pratiques universitaires. Dans cette perspective, les dispositifs d'assurance qualité tendent fréquemment à être mobilisés comme des instruments de régulation institutionnelle destinés à répondre aux exigences des référentiels nationaux et des procédures d'accréditation. Les mécanismes d'évaluation, les rapports d'auto-évaluation et les procédures de suivi sont ainsi parfois perçus comme des obligations formelles visant principalement à satisfaire les exigences réglementaires des instances d'évaluation externe. Cette situation peut limiter l'appropriation réelle des démarches qualité par les acteurs universitaires et réduire leur capacité à produire des dynamiques durables d'amélioration institutionnelle.

Cette tension renvoie plus largement aux transformations contemporaines des modes de gouvernance universitaire, caractérisées par le développement de mécanismes de pilotage fondés sur la performance, l'évaluation et la reddition des comptes. Dans cette logique, l'assurance qualité apparaît à la fois comme un outil d'amélioration des performances universitaires et comme un mécanisme de contrôle institutionnel. L'introduction croissante d'indicateurs de performance, de contrats-programmes et de mécanismes d'évaluation externe contribue ainsi à renforcer les logiques de normalisation et de responsabilisation des établissements.

Toutefois, une approche excessivement centrée sur les exigences de conformité peut conduire à une bureaucratisation des démarches qualité. Dans certains contextes, la multiplication des procédures administratives et des mécanismes de reporting peut favoriser une application formelle des dispositifs d'AQ, au détriment de leur dimension pédagogique et stratégique. Les démarches qualité risquent alors d'être réduites à des exercices administratifs de production documentaire, sans nécessairement générer des changements significatifs dans les pratiques d'enseignement, de gouvernance ou de gestion universitaire.

Par ailleurs, cette logique de conformité institutionnelle peut également entrer en tension avec les principes d'autonomie universitaire et de liberté académique. Si les dispositifs d'évaluation visent à renforcer la transparence et la qualité des formations, leur standardisation croissante peut parfois limiter la capacité des établissements à adapter leurs pratiques aux spécificités de leurs contextes institutionnels, territoriaux et pédagogiques. Cette situation interroge l'équilibre entre harmonisation des standards qualité et diversité des modèles universitaires.

Dans le contexte marocain, ces tensions sont renforcées par les contraintes structurelles auxquelles les universités demeurent confrontées, notamment la massification de l'enseignement supérieur, les inégalités de ressources entre établissements et les difficultés d'appropriation des démarches qualité. Dans plusieurs cas, l'insuffisance des moyens humains, techniques et financiers limite la capacité des établissements à inscrire les dispositifs d'AQ dans une véritable dynamique d'amélioration continue.

En outre, l'écart entre les objectifs affichés des réformes et leur mise en œuvre effective met

en évidence les limites d'une approche principalement fondée sur la régulation formelle. Malgré les avancées réalisées en matière de gouvernance et d'institutionnalisation des dispositifs qualité, le développement d'une culture qualité durable reste encore inégal selon les établissements et les acteurs universitaires.

Ainsi, le système marocain d'AQ se caractérise par une tension persistante entre une logique de conformité institutionnelle orientée vers le respect des standards et une logique d'amélioration continue fondée sur la transformation des pratiques universitaires. L'efficacité des dispositifs qualité dépend dès lors de leur capacité à dépasser une approche essentiellement normative pour favoriser une appropriation réelle des démarches d'évaluation par les établissements, les enseignants et l'ensemble des acteurs du système universitaire.

6. Conclusion, limites et perspectives de recherche

L'analyse de l'évaluation et de l'assurance qualité (AQ) dans l'enseignement supérieur marocain met en évidence une dynamique progressive de transformation du système universitaire, marquée par le renforcement du cadre réglementaire, l'institutionnalisation des mécanismes d'évaluation et l'engagement de réformes visant à améliorer la qualité des formations, la gouvernance des établissements et la performance du système d'enseignement supérieur. La création de l'Agence nationale d'évaluation et d'assurance qualité (ANEAQ), le développement des référentiels nationaux ainsi que les réformes engagées dans le cadre du programme PACTE ESRI 2030 traduisent cette volonté de modernisation et d'alignement sur les standards internationaux.

Toutefois, malgré ces avancées, l'étude montre que les dispositifs d'AQ demeurent confrontés à plusieurs limites structurelles, organisationnelles et technologiques qui réduisent leur efficacité réelle. Les contraintes liées à la massification de l'enseignement supérieur, les disparités entre établissements, les insuffisances en matière de ressources humaines et financières ainsi que les difficultés d'appropriation des démarches qualité limitent encore l'impact des réformes engagées. L'écart persistant entre les orientations institutionnelles et leur mise en œuvre effective met également en évidence les tensions existantes entre les logiques de conformité réglementaire et les objectifs d'amélioration continue des pratiques universitaires.

Dans cette perspective, l'enjeu principal ne réside plus uniquement dans la multiplication des mécanismes d'évaluation et de contrôle, mais davantage dans leur capacité à produire des transformations concrètes et durables au sein des établissements universitaires. Le développement d'une culture qualité fondée sur l'implication des acteurs universitaires, le renforcement des dispositifs internes de pilotage et l'intégration des attentes des différentes parties prenantes apparaissent ainsi comme des conditions essentielles pour améliorer durablement la qualité de l'enseignement supérieur marocain.

Par ailleurs, la transformation numérique de l'enseignement supérieur constitue à la fois une opportunité et un défi pour les dispositifs d'AQ. Si la digitalisation des formations et des services universitaires offre de nouvelles perspectives de modernisation pédagogique et organisationnelle, elle nécessite également une adaptation des référentiels d'évaluation, des méthodes pédagogiques et des mécanismes de gouvernance aux évolutions technologiques et aux nouvelles formes d'apprentissage.

L'analyse comparative avec certaines expériences internationales montre également que l'efficacité des systèmes d'assurance qualité dépend largement de l'équilibre entre régulation institutionnelle, autonomie universitaire et amélioration continue. Dans ce contexte, le renforcement du système marocain d'AQ suppose une approche plus intégrée, dépassant une logique essentiellement normative et administrative pour faire de l'assurance qualité un véritable levier d'innovation, de gouvernance et de transformation institutionnelle.

Cet article contribue ainsi à une meilleure compréhension des dynamiques, des limites et des tensions qui caractérisent l'institutionnalisation de l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur marocain. Il met en évidence la nécessité de renforcer l'articulation entre les dispositifs réglementaires, les mécanismes de gouvernance universitaire et les réalités de mise en œuvre au sein des établissements.

Cette recherche présente néanmoins certaines limites. Elle repose principalement sur une analyse documentaire et institutionnelle des dispositifs d'AQ, sans investigation empirique approfondie auprès des acteurs universitaires. De futures recherches pourraient ainsi compléter cette étude à travers des enquêtes de terrain portant sur les perceptions des enseignants, des responsables universitaires et des étudiants à l'égard des démarches qualité dans l'enseignement supérieur marocain. Des analyses comparatives entre établissements ou entre différents contextes nationaux pourraient également permettre d'approfondir la compréhension des conditions d'efficacité des dispositifs d'assurance qualité dans l'enseignement supérieur.

Références :

- (1). Agence nationale d'évaluation et d'assurance qualité de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique. (2020). *Référentiel national d'évaluation et d'assurance qualité de l'enseignement supérieur*. <https://www.aneaq.ma/referentiel-national-devaluation-et-dassurance-qualite-de-lenseignement-superieur/>
- (2). Agence nationale d'évaluation et d'assurance qualité de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique. (2022). *Rapport des activités de l'ANEAQ en 2022*. <https://www.aneaq.ma/tous-les-publications/>
- (3). Charlier, J.-É., & Croché, S. (2010). L'inéluctable ajustement des universités africaines au processus de Bologne. *Revue française de pédagogie*, 172, 77–84.
- (4). Charlier, J.-É., Croché, S., & Leclercq, B. (Dirs.). (2012). *Contrôler la qualité dans l'enseignement supérieur*. Academia-L'Harmattan.
- (5). Dill, D. D. (2000). Designing academic audit: Lessons learned in Europe and Asia. *Quality in Higher Education*, 6(3), 187–207.
- (6). Ehlers, U. D. (2009). Understanding quality culture. *Quality Assurance in Education*, 17(4), 343–363.
- (7). European Association for Quality Assurance in Higher Education, European Students' Union, European University Association, & European Association of Institutions in Higher Education. (2015). *Standards and guidelines for quality assurance in the European Higher Education Area (ESG)*. https://www.enqa.eu/wp-content/uploads/2015/11/ESG_2015.pdf
- (8). Fallon, C., & Leclercq, B. (Dirs.). (2014). *Leurres de la qualité dans l'enseignement supérieur ? Variations internationales sur un thème ambigu*. Academia- Bruylant.
- (9). Fave-Bonnet, M.-F. (2007). Du processus de Bologne au LMD : Analyse de la « traduction » française de « quality assurance » [Communication présentée au colloque]. *Les universités et leurs marchés*, Sciences Po Paris.
- (10). Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- (11). Ghouati, A. (2022). Assurance qualité et régulation dans l'enseignement supérieur : Le cas du projet européen AQI-UMED en Algérie. *Carrefours de l'éducation*, N°53.
- (12). Hamdani, Y. (2022). L'évaluation et l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur marocain : États des lieux, défis et perspectives d'évolution. *Revue Marocaine de l'Évaluation et de la Recherche en Éducation*, 7(7).
- (13). Hamdani, Y., & Kaaouachi, A. (2023). La question de l'évaluation et de l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur marocain : acquis, défis et leviers

- d'amélioration. *Journal of Performance Management*, 2(1), 141–161.
<https://revues.imist.ma/index.php/JPM/article/view/39550>
- (14). Harvey, L. (2006). Understanding quality. In L. Purser (Ed.), *EUA Bologna handbook: Making Bologna work*. European University Association & Raabe.
 - (15). Harvey, L., & Green, D. (1993). Defining quality. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 18(1), 9–34.
 - (16). Harvey, L., & Stensaker, B. (2008). Quality culture: Understandings, boundaries and linkages. *European Journal of Education*, 43(4), 427–442.
 - (17). Kaaouachi, A. (2010). L'évaluation dans le système d'enseignement supérieur au Maroc : Bilan des réalisations, limites et principaux défis. In *Towards an Arab higher education space: International challenges and societal responsibilities: Proceedings of the Arab Regional Conference on Higher Education*. UNESCO.
 - (18). De Ketele, J.-M. (1989). L'évaluation de la productivité des institutions d'éducation. In *Université et société : Le rendement de l'enseignement universitaire*. Fondation Universitaire.
 - (19). Martin, M., & Stella, A. (2007). *External quality assurance in higher education: Making choices* (Fundamentals of Educational Planning, No. 85). UNESCO International Institute for Educational Planning.
 - (20). Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche scientifique et de l'Innovation. (2023). *Bilan des réalisations 2022–2023 et perspectives 2023–2024*. MESRSI.
 - (21). Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de l'Innovation. (2025). *Bilan des réalisations du MESRSI 2024-2025 et perspectives 2025-2026*. <https://www.enssup.gov.ma/en/publications/bilan-des-realisation-du-mesrsi-2024-2025-et-perspectives-2025-2026>
 - (22). Pons, X. (2011). *L'évaluation des politiques éducatives*. Presses universitaires de France.
 - (23). Rashidi, E., & Jingura, R. M. (2023). Performance management and quality assurance in higher education: A conceptual framework for a blended approach. *International Journal of African Higher Education*, 10(2), 83–112.
 - (24). Royaume du Maroc. (2000). *Loi n° 01-00 portant organisation de l'enseignement supérieur*. <https://www.aneaq.ma/textes-juridiques/>
 - (25). Royaume du Maroc. (2019). Décret n° 2.19.16 portant sur les critères d'évaluation de la qualité dans les établissements de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique. *Bulletin officiel n° 6801* (5 août 2019). https://www.aneaq.ma/wp-content/uploads/2024/02/BO_6801_ar-24-31.pdf
 - (26). Saarinen, T. (2005). "Quality" in the Bologna process: From competitive edge to quality assurance techniques. *European Journal of Education*, 40(2), 189–204.
 - (27). Saoudi, K., Okar, C., & Chroqui, R. (2015). Assurance qualité dans l'enseignement supérieur au Maroc : Vers une marchandisation [Communication présentée au premier colloque international sur la qualité de l'enseignement supérieur]. École supérieure de technologie de Casablanca, Maroc.
 - (28). Stensaker, B., & Harvey, L. (2011). *Accountability in higher education: Global perspectives on trust and power*. Routledge.
 - (29). UNESCO. (2021). *Reimagining our futures together: A new social contract for education*. UNESCO Publishing.
<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000379707>
 - (30). van Damme, D. (2001). Quality issues in the internationalisation of higher education. *Higher Education*, 41(4), 415–441.
 - (31). Vinokur, A. (2017). La gouvernance des universités par la qualité. *Recherche et*

- pratiques pédagogiques en langues de spécialité, 36(1).
<https://journals.openedition.org/apliut/5571>
- (32). Vlăsceanu, L., Grünberg, L., & Pârlea, D. (2007). *Quality assurance and accreditation: A glossary of basic terms and definitions*. UNESCO-CEPES.
- (33). Wahabi, R., Fahmi, S., Benjouid, Z., Idrissi, L., & Nejmeddine, A. (2018, juillet 9). *L'Évaluation et l'Assurance Qualité dans les Universités Marocaines*. International Journal of Economics & Strategic Management of Business Process (ESMB), 56-61.

Déclaration relative à l'utilisation de l'intelligence artificielle : Les auteurs ont eu recours à des outils d'intelligence artificielle générative pour assister la rédaction de certaines parties de cet article, notamment la structuration des arguments, la reformulation de passages et la correction linguistique. L'ensemble du contenu scientifique, des analyses, des arguments et des références a été conçu, vérifié et validé par les auteurs, qui demeurent seuls responsables du manuscrit.