ISSN: 2658-8455
Volume 7, Issue 14 (2026), pp. 879-904.
© Authors: CC BY-NC-ND

Gouvernance universitaire et appropriation de l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur marocain : une revue critique structurée des mécanismes institutionnels et organisationnels

University Governance and the Appropriation of Quality Assurance in Moroccan Higher Education: A Structured Critical Review of Institutional and Organizational Mechanisms

El Mehdi ABID, *(Doctorant)*
Faculté d'Économie et de Gestion
Université Chouaib Doukkali, El Jadida, Maroc

El Mehdi BELABBES, *(Enseignant-chercheur)*
Faculté d'Économie et de Gestion
Université Chouaib Doukkali, El Jadida, Maroc

Adresse de correspondance :	Faculté d'Économie et de Gestion, Université Chouaib Doukkali, Route Nationale n° 1, El Haouzia, Boîte postale n° 356, 24000 El Jadida, Maroc. Tél. : +212 523 379 301.
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.
Remerciements :	Ce travail a été réalisé avec le soutien du Centre National pour la Recherche Scientifique et Technique (CNRST), dans le cadre du programme *PhD-Associate Scholarship (PASS)*, référence N° 2UCD2024.
Citer cet article	Abid, E. M., & Belabbes, E. M. (2026). Gouvernance universitaire et appropriation de l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur marocain : une revue critique structurée des mécanismes institutionnels et organisationnels. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, *7*(14), 879–904. https://doi.org/10.5281/zenodo.24352238
Licence	**Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND**

Received: 12/10/2026 *Accepted: 25/11/2026*

Gouvernance universitaire et appropriation de l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur marocain : une revue critique structurée des mécanismes institutionnels et organisationnels

Résumé

L'institutionnalisation de l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur ne garantit ni son appropriation par les acteurs ni son utilisation comme levier d'apprentissage organisationnel. Les travaux consacrés au Maroc ont documenté la mise en place de dispositifs, l'appropriation de normes de management et les difficultés de gouvernance. Toutefois, malgré ces contributions, la littérature ne propose pas encore de cadre analytique intégrateur permettant d'examiner conjointement les mécanismes de gouvernance universitaire, les modalités d'appropriation organisationnelle de l'assurance qualité, la participation effective des acteurs et le niveau de solidité des preuves mobilisées pour apprécier ses effets. Cet article répond à la question suivante : dans quelles conditions les mécanismes de gouvernance universitaire favorisent-ils le passage de l'adoption formelle de l'assurance qualité à son appropriation dans les établissements marocains ? Il adopte une revue critique structurée de la littérature à visée conceptuelle. La recherche documentaire comprend des recherches effectuées dans Scopus, complétées par des recherches sur les plateformes éditoriales, IMIST, ERIC et les sites institutionnels. Scopus contenait 37 occurrences, ramenées à 31 notices distinctes après dédoublonnage. Le corpus analytique final mobilise 13 travaux scientifiques nationaux et comparatifs, ainsi que huit sources institutionnelles, réglementaires et statistiques. Les recherches documentaires repérées ont été conduites principalement en français et en anglais. La synthèse met en évidence une asymétrie dans la production des connaissances : les mécanismes institutionnels, les structures et les procédures d'assurance qualité sont relativement bien documentés, tandis que les modalités d'appropriation par les acteurs et, plus particulièrement, les effets de ces dispositifs sur l'apprentissage organisationnel demeurent faiblement étayés. Les données disponibles renseignent davantage l'existence formelle des dispositifs que leur intégration durable dans les pratiques de gestion et de pilotage des établissements. À partir de ce constat, l'article propose une grille analytique articulant quatre dimensions : l'institutionnalisation, la traduction organisationnelle, la participation des acteurs et l'apprentissage organisationnel, ainsi que quatre propositions de recherche destinées à approfondir l'analyse des conditions d'une appropriation effective de l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur marocain.

Mots clés : assurance qualité ; gouvernance universitaire ; appropriation ; enseignement supérieur marocain ; apprentissage organisationnel ; revue critique structurée.
Classification JEL : I23.
Type du papier : Revue critique de la littérature à visée conceptuelle.

Abstract

The institutionalization of quality assurance in higher education does not necessarily guarantee its appropriation by stakeholders or its use as a lever for organizational learning. Research focusing on Morocco has documented the establishment of quality assurance mechanisms, the appropriation of management standards, and governance-related challenges. Despite these contributions, the literature has yet to provide an integrative analytical framework for jointly examining university governance mechanisms, the processes through which quality assurance is appropriated at the organizational level, the effective participation of stakeholders, and the strength of the evidence used to assess its effects. This article addresses the following research question: Under what conditions do university governance mechanisms foster the transition from the formal adoption of quality assurance to its appropriation within Moroccan higher education institutions? It adopts a structured critical literature review with a conceptual orientation. The documentary search draws on Scopus and is supplemented by searches across academic publishing platforms, IMIST, ERIC, and institutional websites. The Scopus search initially yielded 37 records, which were reduced to 31 distinct entries after deduplication. The final analytical corpus comprises 13 national and comparative scholarly studies, together with eight institutional, regulatory, and statistical sources. The documentary searches were conducted primarily in French and English. The synthesis reveals an asymmetry in knowledge production: institutional mechanisms, structures, and quality assurance procedures are relatively well documented, whereas the processes through which stakeholders appropriate these mechanisms and, more particularly, their effects on organizational learning remain insufficiently substantiated. Available evidence provides greater insight into the formal existence of quality assurance arrangements than into their sustained integration into institutional management and governance practices. On this basis, the article proposes an analytical framework encompassing four dimensions: institutionalization, organizational translation, stakeholder participation, and organizational learning. It also formulates four research propositions intended to advance the analysis of the institutional and organizational conditions underpinning the effective appropriation of quality assurance in Moroccan higher education.

Keywords: quality assurance; university governance; appropriation; Moroccan higher education; organizational learning; structured critical literature review.
JEL classification: I23.
Paper type: Critical Literature Review with a Conceptual Orientation.

ISSN: 2658-8455
Volume 7, Issue 14 (2026), pp. 879-904.
© Authors: CC BY-NC-ND
IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

1. Introduction

L'assurance qualité s'est progressivement imposée comme un instrument de régulation, de responsabilisation et d'amélioration dans l'enseignement supérieur. Son développement ne relève toutefois pas d'une évolution purement technique : les dispositifs d'évaluation contribuent à définir les attentes institutionnelles, les critères de qualité et les modalités de suivi des établissements. La pluralité des conceptions de la qualité, mise en évidence par Harvey & Green (1993), rappelle que les exigences de conformité ne recouvrent pas nécessairement les objectifs d'amélioration et de transformation des pratiques.

La gouvernance universitaire intervient dans la manière dont les exigences d'assurance qualité sont interprétées et mises en œuvre au sein des établissements. Elle détermine notamment les conditions de coordination entre les instances de décision et les communautés universitaires. Les travaux de Salter et Tapper (2000) montrent que l'assurance qualité ne constitue pas un instrument neutre : elle s'inscrit également dans des rapports de pouvoir et des arbitrages entre les différentes parties prenantes de l'enseignement supérieur. Cette dimension institutionnelle justifie d'examiner les relations entre gouvernance et appropriation des dispositifs qualité.

Le contexte marocain offre un terrain particulièrement pertinent pour cette analyse, en raison de la coexistence d'établissements publics et privés, de structures à accès ouvert et à accès régulé, ainsi que d'un cadre national d'évaluation en transformation. Pour les seules universités publiques, les statistiques ministérielles de l'année 2023-2024 recensent 1 106 225 étudiants, 163 établissements, dont 67 à accès ouvert, 93 à accès régulé et 3 instituts de recherche, ainsi que 2 768 filières accréditées (Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche scientifique et de l'Innovation, 2024). Ces données illustrent l'ampleur et l'hétérogénéité du système public, sans constituer une statistique exhaustive de l'ensemble des établissements publics et privés.

Le cadre juridique a lui aussi évolué. La loi n° 01-00 a constitué un repère structurant de l'organisation de l'enseignement supérieur, avant d'être remplacée par la loi n° 59-24 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche scientifique, promulguée le 11 février 2026 et publiée au Bulletin officiel n° 7485 du 23 février 2026. La loi-cadre n° 51-17 demeure un texte important de la réforme du système éducatif, de formation et de recherche. En matière d'évaluation, la loi n° 80-12 de 2014 a institué l'agence nationale d'évaluation et d'assurance qualité, tandis que la loi n° 68-25, publiée au Bulletin officiel n° 7523 du 6 juillet 2026 (promulguée par le dahir n° 1.26.25 du 25 juin 2026), a modifié le cadre de l'agence devenue Agence marocaine d'évaluation et d'assurance qualité de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique (AMEAQ). La référence historique à l'ANEAQ reste nécessaire pour comprendre la construction du dispositif, mais l'appellation actuelle doit être utilisée pour décrire l'architecture institutionnelle en vigueur.

Les données administratives publiées par l'AMEAQ font état de 2 277 évaluations de programmes en 2023, 2 655 en 2024 et 3 327 en 2025. Pour l'évaluation institutionnelle, le même site indique respectivement 21, 46 et 50 évaluations sur ces trois années (AMEAQ, 2026). Ces nombres décrivent des activités d'évaluation déclarées par l'agence ; ils ne doivent pas être interprétés comme le nombre d'établissements distincts ayant atteint un niveau donné de qualité, ni comme une mesure directe de l'amélioration pédagogique. Le rapport du Conseil supérieur de l'éducation, de la formation et de la recherche scientifique publié en mai 2026 sur l'efficacité et l'efficience du système universitaire à accès ouvert confirme l'intérêt d'une lecture qui associe gouvernance, ressources humaines, rendement interne et appui social (CSEFRS, 2026). Le choix du Maroc se justifie donc par la présence d'un cadre national évolutif et de différences institutionnelles susceptibles d'éclairer les conditions d'appropriation, tout en permettant des rapprochements prudents avec des recherches menées dans d'autres systèmes.

La littérature consacrée à l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur marocain s'est progressivement enrichie de travaux portant sur l'appropriation des normes de management, les dispositifs institutionnels, les pratiques d'évaluation et les difficultés de gouvernance. Les recherches d'Alami (2020), de Hamdani et Kaaouachi (2023, 2024), d'Ouazzani Chahdi et Tahrouch (2023a, 2023b), ainsi que les travaux de Boumahdi et Bezzaz (2024), apportent des contributions complémentaires à la compréhension de ces dynamiques. Leur analyse croisée permet de situer les acquis de la recherche nationale et d'identifier les questions qui restent insuffisamment articulées.

La lacune scientifique ciblée par le présent article ne réside donc ni dans l'absence d'études sur l'assurance qualité marocaine, ni dans l'absence de travaux sur l'appropriation. Elle tient à l'articulation encore insuffisamment explicitée entre, d'une part, les mécanismes de gouvernance qui relient les exigences institutionnelles aux pratiques des établissements et, d'autre part, les formes observables d'appropriation et les niveaux de preuve disponibles pour apprécier leurs effets. Le point aveugle concerne particulièrement le passage de la production de documents et de la participation procédurale à l'utilisation des constats dans les arbitrages, les changements de pratiques et l'apprentissage organisationnel.

La question principale de recherche est formulée comme suit : dans quelles conditions les mécanismes de gouvernance universitaire favorisent-ils le passage de l'adoption formelle de l'assurance qualité à son appropriation effective dans les établissements d'enseignement supérieur marocains ?

Cette interrogation se décline en deux sous-questions opérationnelles. La première porte sur les mécanismes par lesquels les prescriptions nationales et les référentiels d'assurance qualité sont traduits, au sein des établissements, en responsabilités, en ressources, en dispositifs de coordination et en décisions organisationnelles. La seconde examine dans quelle mesure les travaux disponibles permettent de documenter l'appropriation de ces dispositifs par les acteurs, notamment à travers leur participation effective, leur influence sur les décisions et la transformation des résultats d'évaluation en apprentissage organisationnel.

Dans le cadre de cette recherche, l'appropriation de l'assurance qualité est entendue comme un processus organisationnel par lequel les acteurs s'approprient les finalités et les instruments du dispositif, leur donnent un sens en fonction de leurs activités et les mobilisent dans leurs pratiques et leurs décisions. Elle ne se réduit donc ni au respect des exigences réglementaires, ni à la production de documents, ni à la participation formelle aux procédures d'évaluation. Elle suppose une implication effective des acteurs dans l'interprétation des résultats, leur traduction en décisions et leur intégration dans les pratiques de l'établissement. Cette définition constitue le point de départ de l'analyse ; ses dimensions théoriques et ses manifestations observables seront approfondies dans la section consacrée à l'appropriation. Elle se distingue ainsi de la seule conformité documentaire, de la présence dans une procédure et de l'adhésion déclarée.

L'article poursuit trois objectifs complémentaires. Le premier consiste à articuler les apports de la théorie institutionnelle, des travaux sur la gouvernance universitaire et de la littérature relative à l'appropriation afin d'examiner les conditions organisationnelles du passage de l'adoption formelle à l'usage effectif des dispositifs d'assurance qualité. Le deuxième vise à analyser de manière critique les recherches consacrées au contexte marocain, en tenant compte de la diversité de leurs objets, de leurs approches méthodologiques et de la portée des preuves mobilisées. Le troisième objectif consiste à mobiliser et à examiner une grille analytique construite à partir du cadre théorique, afin d'étudier les mécanismes et les manifestations de l'appropriation de l'assurance qualité.

La contribution de cet article doit être appréciée au regard des travaux qui ont déjà abordé certaines de ces dimensions. Alami (2020) a étudié l'appropriation de la norme ISO 9001 dans un établissement d'enseignement supérieur marocain ; Ouazzani Chahdi et Tahrouch (2023a) ont proposé une structuration du système de management de la qualité dans les universités

ISSN: 2658-8455
Volume 7, Issue 14 (2026), pp. 879-904.
© Authors: CC BY-NC-ND
IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

marocaines ; L'originalité du présent travail ne réside donc ni dans la première analyse de l'appropriation, ni dans la proposition d'un nouveau système de management de la qualité. Elle tient à la mise en relation de ces dimensions avec les mécanismes de gouvernance et à l'examen de la solidité des connaissances disponibles sur leurs manifestations et leurs effets.

Cette contribution comporte trois apports. Sur le plan théorique, l'article articule les mécanismes de gouvernance universitaire, les processus d'appropriation et les niveaux de preuve permettant d'apprécier le passage des prescriptions institutionnelles aux pratiques organisationnelles. Sur le plan méthodologique, il propose une lecture comparative et critique des travaux retenus, en distinguant les contributions conceptuelles, les études empiriques et les sources institutionnelles, afin de ne pas leur attribuer une portée explicative équivalente. Sur le plan pratique, il élabore une grille d'analyse en quatre dimensions, associant des définitions opératoires, des indicateurs observables, des niveaux d'analyse et des sources de données possibles. Cette grille vise à soutenir l'examen des dispositifs d'assurance qualité dans les établissements et à orienter de futures investigations empiriques. Elle constitue une proposition analytique issue de la littérature examinée et ne prétend pas établir des relations causales déjà validées.

L'article est organisé en sept sections. Après cette introduction, la deuxième section présente le cadre théorique et conceptuel mobilisé, en abordant les conceptions de la qualité, la théorie institutionnelle, la gouvernance universitaire, l'appropriation et l'apprentissage organisationnel. La troisième section expose la méthodologie de la revue, les sources documentaires, les critères de sélection et la procédure d'analyse. La quatrième présente les résultats de la synthèse documentaire. La cinquième développe leur discussion critique, puis propose une grille analytique et un modèle conceptuel articulant les différentes dimensions de l'appropriation. La sixième examine les implications managériales et institutionnelles qui découlent de l'analyse. Enfin, la septième section présente les conclusions, les limites de la recherche et les perspectives d'investigation empirique.

2. Cadre théorique et conceptuel

2.1. Qualité et assurance qualité dans l'enseignement supérieur

La pluralité des conceptions de la qualité interdit de réduire l'assurance qualité à la vérification d'une conformité prescrite. La conformité à des standards reste nécessaire pour établir des seuils et rendre les pratiques comparables, mais elle ne renseigne pas automatiquement sur la valeur pédagogique des formations ni sur les transformations vécues par les étudiants. Une conception centrée sur la finalité conduit à examiner l'adéquation entre les objectifs annoncés et les résultats observés ; une conception transformationnelle conduit à s'intéresser aux apprentissages, à l'autonomie intellectuelle et aux capacités développées. Harvey & Green (1993) montrent que ces conceptions peuvent coexister et entrer en tension. L'enjeu d'un dispositif d'assurance qualité réside donc aussi dans la hiérarchisation des finalités et dans la manière dont les acteurs arbitrent entre elles.

L'assurance qualité interne ne peut, dans cette perspective, être confondue avec l'accumulation de procédures. Elle renvoie à un ensemble organisé de finalités, d'acteurs et de processus qui doivent être articulés dans le contexte de chaque établissement. Le modèle 3P de Krooi et al. (2024), élaboré à partir d'une revue systématique de 51 articles, relie précisément les dimensions Purpose, People et Process. Les auteurs insistent sur l'alignement entre les finalités poursuivies, les acteurs impliqués et les processus utilisés, tout en relevant que la base de preuves sur l'impact de l'assurance qualité interne sur la qualité éducative demeure limitée. Le modèle offre un langage intégrateur, mais ne décrit pas à lui seul les modalités par lesquelles des prescriptions nationales deviennent des pratiques organisationnelles appropriées. Les travaux comparatifs consacrés aux systèmes africains rappellent que l'existence d'un dispositif

national ne garantit pas une capacité homogène de mise en œuvre. Materu (2007) décrit, en Afrique subsaharienne, des écarts importants entre pays concernant les cadres d'assurance qualité, les ressources disponibles et les capacités institutionnelles. Ce rapport constitue un repère régional, mais ses constats ne peuvent être transposés directement au Maroc sans vérification contextuelle.

2.2. Théorie institutionnelle : adoption, légitimité et réponses stratégiques

La théorie institutionnelle permet d'expliquer la diffusion de structures et de procédures dans des organisations soumises à des attentes réglementaires, professionnelles et sociales. DiMaggio et Powell (1983) distinguent les pressions coercitives, mimétiques et normatives qui favorisent l'isomorphisme organisationnel. Meyer et Rowan (1977) montrent que les structures formelles peuvent également remplir une fonction de légitimation, sans que leur articulation avec les activités opérationnelles soit garantie. Dans l'enseignement supérieur, ces perspectives aident à comprendre pourquoi les établissements adoptent des référentiels, créent des structures qualité ou documentent des procédures en réponse aux prescriptions et aux attentes de leur environnement. Scott (2014) complète cette lecture en distinguant les piliers régulatif, normatif et culturel-cognitif des institutions. Cette distinction permet d'examiner séparément les obligations juridiques, les attentes professionnelles et les cadres de signification qui orientent l'adoption des dispositifs qualité.

Le concept de découplage ne doit toutefois pas être appliqué comme un diagnostic automatique. La présence de documents formalisés ne démontre pas que les pratiques restent inchangées. Il faut établir empiriquement si les procédures influencent les décisions, les allocations de ressources, les pratiques pédagogiques et le suivi des actions. Oliver (1991) complète cette lecture en soulignant que les organisations peuvent répondre aux pressions institutionnelles par différentes stratégies, allant de l'acquiescement à la résistance, au compromis, à l'évitement ou à la manipulation. Les réactions des établissements ne sont donc pas nécessairement uniformes. Dans le cas marocain, l'analyse doit distinguer les effets d'une exigence nationale, les marges de traduction laissées aux établissements et les réponses des acteurs concernés.

2.3. Gouvernance universitaire et traduction organisationnelle

La gouvernance est entendue ici comme l'ensemble des règles, des relations et des mécanismes par lesquels les responsabilités, les pouvoirs de décision, les ressources et les obligations de rendre compte sont distribués et coordonnés. Cette définition articule le pilotage des systèmes d'enseignement supérieur et les processus internes des établissements. Ferlie et al. (2008) montrent que le pilotage des systèmes universitaires peut combiner plusieurs logiques de réforme de l'action publique, notamment hiérarchique, managériale et réticulaire. Cette pluralité invite à distinguer trois niveaux d'analyse. Au niveau macro, l'État, le ministère, le cadre législatif et l'AMEAQ définissent les attentes, les référentiels et les modalités d'évaluation. Au niveau méso, les universités et établissements organisent la gouvernance interne, répartissent les mandats, arbitrent les ressources et coordonnent les structures qualité. Au niveau micro, les enseignants, étudiants et personnels administratifs interprètent, utilisent ou contestent les dispositifs dans leurs activités.

La traduction organisationnelle désigne le travail par lequel une prescription générale est reformulée, adaptée et intégrée à un contexte local. La littérature sur la circulation des idées organisationnelles rappelle qu'un modèle ne se déplace pas sans transformation : il est interprété et reconfiguré au contact des pratiques, des intérêts et des structures d'accueil (Czarniawska & Sevón, 1996). Elken et Stensaker (2018) insistent également sur le travail concret de qualité réalisé par les acteurs, au-delà des systèmes formels de management ou des valeurs affichées. L'existence d'une unité qualité n'est donc qu'un indicateur structurel. Son influence dépend de son mandat, de son accès aux instances de décision, des ressources disponibles, de sa capacité à obtenir des réponses des composantes et du suivi réservé aux recommandations.

ISSN: 2658-8455
Volume 7, Issue 14 (2026), pp. 879-904.
© Authors: CC BY-NC-ND
IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

2.4. Appropriation : au-delà de l'adhésion et de la conformité

Le terme appropriation renvoie à un processus d'interprétation et d'usage, plutôt qu'à un état binaire. Dans la littérature francophone sur les outils de gestion, de Vaujany (2006) propose de dépasser l'opposition entre conception et usage pour étudier les processus par lesquels les acteurs donnent sens aux dispositifs et les transforment dans l'action. La perspective de pratique développée par Orlikowski (2000), initialement appliquée aux technologies, souligne également que les structures organisationnelles se constituent et se transforment à travers les usages effectifs. Ces travaux ne portent pas directement sur l'assurance qualité universitaire, mais offrent un cadre conceptuel utile pour analyser la manière dont les acteurs s'emparent des référentiels et procédures.

L'appropriation doit être distinguée de quatre notions proches. La conformité désigne le respect observable des exigences formelles. L'adhésion renvoie à une attitude favorable envers les objectifs ou la démarche. L'engagement se manifeste par une mobilisation de temps, d'efforts et de ressources. La participation correspond à une implication dans certaines étapes d'une procédure. L'appropriation suppose davantage : compréhension des finalités, capacité à interpréter les résultats, possibilité d'influencer les décisions et intégration des dispositifs dans les pratiques. Cardoso et al. (2018) montrent que la participation des universitaires à l'assurance qualité ne garantit pas à elle seule un sentiment d'ownership. Cette distinction est centrale pour la présente analyse : une enquête de satisfaction remplie, une réunion tenue ou un rapport produit ne constituent pas automatiquement des signes d'appropriation. Les recherches sur les réactions des universitaires précisent les conditions dans lesquelles la participation peut rester distante des pratiques. Newton (2000) met en évidence un écart entre les intentions des politiques qualité et leurs effets observables dans un établissement d'enseignement supérieur australien. Anderson (2006) montre que les réserves exprimées par les universitaires concernent notamment les désaccords sur la définition de la qualité, les rapports de pouvoir et l'utilité des procédures. Dans le contexte portugais, Cardoso, Rosa et Stensaker (2016) soulignent également le poids des facteurs structurels liés à la gouvernance et au management dans les obstacles perçus par les universitaires. Ces résultats complètent l'analyse de Cardoso et al. (2018) sur la distinction entre participation et sentiment d'appropriation.

L'appropriation peut être observée à travers plusieurs manifestations : les acteurs sont capables d'expliquer la finalité du dispositif ; ils prennent part à l'analyse des constats ; les décisions donnent une suite identifiable aux contributions ; les responsabilités et moyens sont précisés ; les pratiques évoluent ; les effets des actions sont examinés et les enseignements tirés sont réutilisés. Ces indicateurs sont des dimensions d'observation à documenter, et non une échelle psychométrique validée. Leur opérationnalisation quantitative nécessitera une validation ultérieure auprès d'acteurs de différents établissements.

2.5. Apprentissage organisationnel et culture qualité

L'apprentissage organisationnel constitue une dimension distincte de la conformité corrective. Argyris et Schön (1978) différencient l'apprentissage en simple boucle, qui corrige les écarts sans remettre en cause les règles d'action, et l'apprentissage en double boucle, qui conduit les acteurs à réexaminer les hypothèses, les objectifs ou les normes guidant leurs pratiques. Cette distinction éclaire la portée des démarches qualité : corriger une non-conformité ne suffit pas si l'organisation ne tire aucun enseignement de ses causes, ne transforme pas ses routines et ne vérifie pas la durabilité des ajustements.

La notion de culture qualité renvoie aux significations partagées, aux valeurs et aux pratiques par lesquelles la qualité devient une préoccupation collective. Harvey et Stensaker (2008) soulignent que la culture qualité ne se confond ni avec la structure managériale ni avec l'existence d'un système de procédures. Bendermacher et al. (2017), à travers une revue

réaliste, mettent en évidence le caractère contextuel des mécanismes susceptibles de soutenir une culture qualité. Elken et Stensaker (2018) proposent de s'intéresser au quality work, c'est-à-dire aux activités quotidiennes par lesquelles les acteurs maintiennent ou améliorent la qualité. Ces perspectives invitent à examiner les boucles de retour, l'apprentissage et les pratiques situées plutôt que d'assimiler la qualité à la seule conformité.

L'apprentissage est donc intégré à la grille comme une dimension à examiner, mais son existence dans les établissements marocains n'est pas présupposée. Il s'agit précisément d'un point où les preuves disponibles sont les plus limitées : les documents décrivent souvent des procédures d'amélioration, mais renseignent moins fréquemment sur la modification durable des pratiques, l'apprentissage collectif ou la révision des objectifs à partir des résultats.

2.6. Cadre intégrateur et propositions de recherche

Les approches mobilisées sont complémentaires. La théorie institutionnelle explique les pressions qui favorisent l'adoption et la recherche de légitimité ; la gouvernance éclaire la distribution des responsabilités et des ressources ; la traduction organisationnelle rend compte de l'adaptation des prescriptions ; les théories de l'appropriation et des pratiques décrivent l'interprétation et l'usage par les acteurs ; l'apprentissage organisationnel permet enfin d'examiner si les résultats d'évaluation modifient les routines et les hypothèses de gestion. Le modèle 3P de Krooi et al. (2024) fournit un cadre de référence sur l'articulation des finalités, des personnes et des processus. La grille proposée ici ne cherche pas à le remplacer : elle le complète par une lecture explicite des niveaux de gouvernance et du passage entre adoption, traduction, participation et apprentissage.

P1. L'institutionnalisation des dispositifs d'assurance qualité renforce leur légitimité externe et leur visibilité formelle, mais ne suffit pas, isolément, à produire leur appropriation organisationnelle.

P2. La traduction organisationnelle des prescriptions en responsabilités, ressources, coordination et accès aux instances de décision favorise l'intégration des dispositifs dans le fonctionnement des établissements.

P3. La participation substantielle, caractérisée par la capacité des acteurs à interpréter les résultats et à influencer les décisions, est plus directement liée à l'appropriation que la seule présence dans les procédures.

P4. La transformation des résultats d'évaluation en apprentissage durable dépend de l'existence de boucles de retour qui associent interprétation collective, arbitrage, mise en œuvre, vérification des effets et réexamen des pratiques.

3. Méthodologie de la revue

3.1. Positionnement et logique de la revue

L'article adopte une revue critique structurée de la littérature à visée conceptuelle. Ce choix correspond à une démarche qui vise à organiser et discuter un ensemble de travaux hétérogènes afin de construire un cadre explicatif et des propositions de recherche. Il ne s'agit pas d'une méta-analyse ni d'une revue systématique d'efficacité. La typologie de Grant et Booth (2009) et les recommandations de Snyder (2019) conduisent à distinguer les revues critiques, intégratives et systématiques selon leur finalité et le degré de formalisation de la sélection. Le présent travail privilégie la comparaison des concepts, des méthodes et des niveaux d'inférence. Les principes de transparence de PRISMA 2020 sont utilisés pour rendre compte des opérations de repérage et de sélection, sans revendiquer une conformité intégrale à une revue systématique enregistrée (Page et al., 2021).

La construction de la grille analytique repose sur une logique principalement déductive. Ses quatre dimensions, à savoir l'institutionnalisation, la traduction organisationnelle, la

ISSN: 2658-8455
Volume 7, Issue 14 (2026), pp. 879-904.
© Authors: CC BY-NC-ND
IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

participation effective et l'apprentissage organisationnel, ont été définies en amont de la synthèse à partir de la mise en relation des apports de la théorie institutionnelle, des travaux sur la gouvernance universitaire et de la littérature relative à l'appropriation et à l'apprentissage organisationnel. Elles constituent ainsi un cadre de lecture préalable mobilisé pour organiser l'examen critique du corpus. La revue ne vise donc pas à faire émerger ces dimensions par un codage exclusivement inductif, mais à examiner leur pertinence au regard des travaux disponibles, à préciser leurs articulations et à apprécier le niveau de preuve associé à chacune. La synthèse documentaire contribue ainsi à confronter et à affiner le cadre analytique initial, sans prétendre valider empiriquement les relations proposées.

La période documentaire couverte par les travaux contemporains s'étend de 1993 à 2026. Les textes antérieurs à cette période, notamment Meyer et Rowan (1977), DiMaggio et Powell (1983) et Argyris et Schön (1978), sont conservés à titre de références théoriques fondatrices et ne sont pas traités comme des études empiriques du système marocain. La recherche Scopus a été exécutée le 29 octobre 2026. Les recherches simples ont utilisé successivement les expressions suivantes : « quality assurance Morocco higher education », « quality assurance higher education Morocco », « higher education quality assurance », « Moroccan university quality », « quality assurance Moroccan universities » et « internal quality assurance Morocco ». Les exports remis par les auteurs sont la trace documentaire de ces recherches. Les recherches ont été effectuées au moyen de la barre de recherche simple de Scopus, sans chaîne booléenne avancée. Les fichiers permettent de vérifier les mots-clés et les notices exportées, mais ne conservent pas une trace complète des champs de recherche ni de tous les filtres éventuellement activés dans l'interface ; la reproductibilité de cette première exploration reste donc partielle.

Ce choix méthodologique est cohérent avec la finalité conceptuelle de la revue. L'objectif n'est pas de produire une théorie émergente à partir d'un codage ouvert des données empiriques, mais de confronter des catégories théoriquement fondées à un corpus documentaire hétérogène, afin d'en examiner la pertinence, les limites et les articulations. La démarche relève ainsi d'une logique de mise à l'épreuve analytique du cadre initial par la littérature disponible, sans assimiler cette confrontation à une validation empirique au sens statistique ou causal. Les éventuels ajustements de la grille résultent de cette confrontation critique et doivent être distingués de la découverte inductive de nouvelles dimensions.

3.2. Sources documentaires et décompte des résultats

La recherche a été organisée en deux voies complémentaires. La première correspond aux exports de Scopus fournis par les auteurs. Six fichiers ont été examinés. Ils contenaient 37 occurrences de notices, dont six doublons, soit 31 notices distinctes après normalisation des titres et rapprochement des identifiants disponibles. Le tri sur titre et résumé a retenu trois références du sous-ensemble Scopus pour leur lien direct avec l'accréditation universitaire, l'évaluation externe ou les pratiques de qualité dans l'enseignement supérieur : Benmoussa et al. (2019), Kotsopoulos et al. (2025) et Dadi et al. (2026). Les autres notices ont été écartées en raison de leur publication annoncée après la date de recherche, de leur rattachement à des secteurs autres que l'enseignement supérieur ou d'une pertinence seulement périphérique pour la question étudiée. Les chapitres de Benjelloun (2019, 2020) ont été repérés, mais leur texte intégral n'a pas été intégré à l'extraction détaillée ; leur résumé a seulement servi à repérer des pistes régionales, sans être utilisé comme preuve empirique.

La seconde voie repose sur des recherches complémentaires dans les plateformes d'éditeurs et de revues, IMIST, ERIC, les sites institutionnels de l'AMEAQ, du ministère et du CSEFRS, ainsi que sur le suivi des bibliographies des textes repérés. Elle a permis d'identifier dix contributions scientifiques complémentaires, parmi lesquelles figurent notamment les travaux d'Alami (2020), de Hamdani (2022), de Hamdani et Kaaouachi (2023, 2024), d'Ouazzani

Chahdi et Tahrouch (2023a, 2023b), de Boumahdi et Bezzaz (2024), de Cardoso et al. (2018) et de Krooi et al. (2024).

Les publications de Hamdani (2022) et de Hamdani et Kaaouachi (2023, 2024) ont été conservées comme références distinctes en raison de leur identification bibliographique et de leurs contributions documentaires ou analytiques respectives. Leur proximité thématique ne suffit toutefois pas à établir l'indépendance des matériaux empiriques mobilisés. Une attention particulière a donc été accordée à la nature des données présentées dans chaque publication. Les résultats issus de travaux reposant potentiellement sur des matériaux proches n'ont pas été considérés comme des confirmations empiriques indépendantes lorsque l'autonomie des échantillons ou des collectes ne pouvait être établie à partir des informations disponibles.

Le corpus bibliographique et le corpus de preuves ont ainsi été distingués. Le premier recense les publications retenues pour leur pertinence scientifique et thématique ; le second tient compte de la nature des matériaux et de leur éventuel recouvrement. Cette distinction permet de préserver la traçabilité des références sans surestimer la diversité des observations empiriques disponibles.

Les recherches documentaires complémentaires ont été conduites à partir de deux modalités. La première repose sur l'interrogation de plateformes scientifiques et éditoriales, notamment IMIST et ERIC, ainsi que de plateformes d'éditeurs et de revues. La seconde correspond à une recherche ciblée dans les sites institutionnels marocains et à l'examen des bibliographies des publications identifiées. Ces recherches visaient à compléter les résultats de Scopus, en particulier pour repérer les travaux consacrés au contexte marocain qui ne sont pas nécessairement indexés dans les bases internationales.

Les expressions de recherche ont été adaptées à la langue et à la nature des sources consultées. Elles portaient principalement sur les associations entre assurance qualité, enseignement supérieur, gouvernance universitaire, accréditation, appropriation et contexte marocain. Les recherches vérifiables ont été conduites en français et en anglais. Les recherches complémentaires n'ayant pas toutes fait l'objet d'un export standardisé, leur traçabilité est moins complète que celle des recherches Scopus. Cette différence de niveau de documentation est prise en compte dans l'appréciation des limites du corpus.

Tableau 1. Traçabilité de la recherche documentaire

Étape	Procédure	Résultat documenté
Scopus	-	37 occurrences
Dédoublonnage	Titres, DOI et identifiants disponibles	6 doublons retirés ; 31 notices uniques
Tri titre/résumé Scopus	Pertinence pour l'assurance qualité et la gouvernance de l'enseignement supérieur	3 références retenues dans le noyau Scopus
Écartement du reste du sous-ensemble Scopus	Année de publication postérieure à la date de recherche, autre secteur ou pertinence périphérique	28 notices écartées du noyau analytique
Recherche complémentaire	IMIST, ERIC, plateformes éditoriales et sites institutionnels	10 autres travaux scientifiques identifiés
Corpus scientifique analytique	Études, travaux conceptuels et revues comparatives	13 travaux scientifiques
Corpus institutionnel	Lois, référentiels, statistiques et rapports publics	8 sources institutionnelles et réglementaires

Source : Auteurs

3.3. Critères de sélection et périmètre

Ont été inclus dans le noyau analytique les travaux portant directement sur l'assurance qualité, l'accréditation, l'évaluation institutionnelle, la gouvernance universitaire, l'appropriation des dispositifs ou la participation des acteurs dans l'enseignement supérieur. Les travaux marocains

ISSN: 2658-8455
Volume 7, Issue 14 (2026), pp. 879-904.
© Authors: CC BY-NC-ND
IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

ont été privilégiés pour l'analyse du contexte ; les études internationales ont été retenues lorsqu'elles éclairaient un mécanisme théorique ou permettaient une comparaison ciblée. Les contributions conceptuelles et les rapports institutionnels ont été conservés, mais leur statut a été distingué de celui des recherches empiriques. Les références fondatrices ont été mobilisées pour le cadre théorique, non pour augmenter artificiellement le nombre d'études empiriques.
Ont été exclus du noyau les travaux portant sur la qualité hospitalière, les laboratoires médicaux, les soins, la construction, l'environnement ou d'autres domaines sans lien direct avec l'enseignement supérieur. Les publications annoncées pour 2027 dans les exports du 29 octobre 2026 ont également été écartées, puisqu'elles n'étaient pas encore publiées à la date de recherche. Les références dont seul un résumé ou une notice était accessible n'ont pas été utilisées pour soutenir des résultats détaillés. L'accessibilité n'a donc pas été assimilée à la pertinence : elle a été consignée comme une limite documentaire, distincte du motif thématique de sélection.
Le corpus ne vise pas à représenter statistiquement l'ensemble des publications mondiales sur l'assurance qualité. Il constitue un corpus raisonné, centré sur le Maroc et complété par des travaux comparatifs sur la participation académique, l'assurance qualité externe et les écarts entre politique et pratiques. Cette délimitation est cohérente avec le caractère critique et conceptuel de la revue, mais elle interdit de présenter les résultats comme une cartographie exhaustive de la recherche internationale.

3.4. Appréciation critique des sources

L'appréciation des sources a été conduite selon une démarche différenciée, tenant compte de la nature des contributions retenues. Une évaluation uniforme aurait été peu pertinente compte tenu de l'hétérogénéité du corpus, qui comprend des études qualitatives, des études de cas, des recherches-action, des travaux conceptuels, des revues de littérature et des documents institutionnels. L'objectif n'était donc pas d'établir un classement absolu des publications, mais d'apprécier leur qualité méthodologique et la portée des conclusions qu'elles permettent de soutenir.
Pour les recherches empiriques, l'examen a porté sur la clarté de la question de recherche, la description du terrain et des participants, la pertinence des matériaux mobilisés, la cohérence entre la méthode d'analyse et les résultats présentés, ainsi que la prise en compte des limites. Pour les études de cas et les recherches-action, une attention particulière a été accordée à la délimitation du cas, à la position des chercheurs dans le dispositif et aux conditions de transférabilité des observations. Pour les contributions conceptuelles et les revues de littérature, l'appréciation a concerné la délimitation de l'objet, la transparence du raisonnement, la cohérence du cadre théorique et la distinction entre résultats établis et propositions analytiques.
L'examen a également intégré le statut éditorial des documents. Les articles publiés dans des revues scientifiques, les contributions issues d'actes de colloque et les rapports institutionnels ont été distingués afin de ne pas leur attribuer une valeur probante équivalente. Les documents institutionnels ont principalement été utilisés pour décrire le cadre réglementaire, les structures et les données administratives ; ils n'ont pas été considérés comme des substituts aux recherches empiriques portant sur les pratiques des acteurs.
À l'issue de cet examen, les sources ont fait l'objet d'une appréciation qualitative en trois modalités : élevée, intermédiaire ou limitée. Cette appréciation repose sur la transparence méthodologique, la cohérence analytique, la robustesse des éléments présentés et la portée des conclusions. Elle ne constitue pas une échelle statistique ni un classement universel des méthodes de recherche. Elle vise à rendre explicite le degré de confiance accordé à chaque contribution pour un usage analytique déterminé.
Enfin, le niveau de preuve a été apprécié en fonction de la nature de l'affirmation soutenue. Les travaux conceptuels ont été mobilisés pour construire les catégories d'analyse ; les études

qualitatives et les études de cas pour éclairer des mécanismes et des expériences situés ; les analyses documentaires et les données institutionnelles pour décrire les cadres formels et les évolutions administratives. Les relations causales et les effets durables sur les pratiques n'ont été considérés comme établis que lorsque les matériaux disponibles permettaient effectivement de les documenter. Cette distinction a guidé la synthèse et la formulation des propositions de recherche.

3.5. Extraction, codage et traitement des recouvrements

Chaque source du noyau a été examinée à partir d'une fiche d'extraction comportant : la référence et le statut éditorial ; le contexte institutionnel ; la question et l'objectif ; le type de contribution ; la méthode et les matériaux ; les niveaux macro, méso et micro concernés ; les mécanismes de gouvernance ; la participation des acteurs ; l'usage des résultats ; les éléments relatifs à l'apprentissage ; les limites et le niveau d'inférence autorisé. L'analyse a ensuite comparé les convergences, divergences et silences documentaires entre les sources.

Le codage est de nature hybride. Les catégories institutionnalisation, traduction organisationnelle et participation effective ont été utilisées comme concepts sensibilisateurs issus de la théorie institutionnelle, des travaux sur la gouvernance et de la littérature sur l'appropriation. La catégorie apprentissage a été maintenue comme dimension distincte pour examiner ce que les études documentent réellement concernant les boucles de retour, la modification des pratiques et les effets durables. Elle n'est pas présentée comme une découverte empirique entièrement inductive : elle constitue une proposition analytique issue de la confrontation entre les cadres théoriques et les lacunes du corpus. Cette distinction réduit le risque de circularité signalé par les évaluateurs.

Un traitement spécifique a été réservé aux publications de Hamdani et Kaaouachi (2023, 2024), qui présentent une proximité thématique et mobilisent chacune douze entretiens. En l'absence d'informations suffisantes permettant d'établir l'indépendance des collectes et des participants, ces publications ont été conservées comme deux productions scientifiques distinctes, sans être assimilées à deux échantillons empiriques indépendants. Leurs résultats ont été rapprochés au sein d'une même famille de preuves qualitatives. Les convergences observées ont ainsi été interprétées comme des éléments de continuité documentaire et analytique, et non comme deux confirmations empiriques autonomes. Cette précaution vise à limiter le risque de surreprésentation d'une même source d'information dans la synthèse.

Le travail de Hamdani (2022), de nature descriptive et documentaire selon les informations présentées dans le corpus, a été traité séparément. Sa contribution porte sur la description des acquis, des difficultés et des perspectives du système d'évaluation et d'assurance qualité. Elle n'a donc pas été additionnée aux enquêtes qualitatives comme une source supplémentaire de données issues d'entretiens.

3.6. Limites du protocole documentaire

La recherche présente plusieurs limites qu'il faut conserver visibles. Les requêtes Scopus ont été réalisées en recherche simple et non au moyen d'une équation booléenne avancée ; elles sont traçables à partir des expressions saisies et des six exports, mais leur sensibilité et leur spécificité sont inférieures à celles d'un protocole systématique multibase préenregistré. La recherche en langue arabe n'a pas été systématisée. Certains chapitres et notices n'ont été accessibles qu'au niveau des métadonnées ou du résumé et n'ont donc pas été intégrés à l'analyse détaillée. Enfin, l'évaluation critique a été conduite par un lecteur principal, sans procédure de double codage. Ces limites ne sont pas neutralisées par l'usage d'un diagramme de flux ; elles déterminent la portée des conclusions et sont reprises dans la conclusion de l'article.

ISSN: 2658-8455
Volume 7, Issue 14 (2026), pp. 879-904.
© Authors: CC BY-NC-ND
IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

4. Résultats de la synthèse documentaire

4.1. Une institutionnalisation documentée, mais à interpréter avec prudence

La documentation disponible permet d'établir une institutionnalisation progressive de l'assurance qualité au niveau national, à travers l'évolution du cadre réglementaire, la formalisation des référentiels et le développement des activités d'évaluation. Cette évolution est étayée par les textes juridiques, les documents de l'agence nationale et les données administratives relatives aux opérations d'évaluation. Elle ne doit toutefois pas être assimilée à une formalisation homogène des pratiques internes à l'ensemble des établissements. Les travaux scientifiques recensés apportent des éclairages plus circonscrits sur cette seconde dimension, notamment à travers des études de cas, des analyses organisationnelles et des propositions conceptuelles. La contribution de Boumahdi et Bezzaz (2024) participe à cette réflexion en mettant en évidence les enjeux de gouvernance et d'engagement, mais son statut conceptuel ne permet pas de la mobiliser comme preuve empirique d'un mouvement généralisé. Il est donc plus rigoureux de parler d'une institutionnalisation nationale documentée et de manifestations organisationnelles de formalisation encore inégalement étudiées. Les textes réglementaires, les référentiels et les publications institutionnelles décrivent la constitution progressive d'un système national d'évaluation. Le référentiel national publié en 2020 a fourni une architecture pour l'évaluation interne et externe (ANEAQ, 2020). La loi n° 80-12 a institué l'agence nationale chargée de l'évaluation et de l'assurance qualité ; la loi n° 68-25 a ensuite modifié ce cadre et conduit à la dénomination actuelle d'AMEAQ. La loi n° 59-24, qui remplace la loi n° 01-00, constitue désormais le nouveau cadre législatif de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique. L'institutionnalisation doit donc être analysée comme une trajectoire, et non comme un état figé.

Les données d'activité de l'AMEAQ indiquent une progression du nombre d'évaluations de programmes rapportées, de 1 129 en 2022 à 3 327 en 2025, et une progression des évaluations institutionnelles de 21 en 2023 à 50 en 2025 (AMEAQ, 2026). Cette augmentation signale une densification de l'activité d'évaluation, non une preuve de l'amélioration des formations. Elle peut refléter l'extension des opérations, les changements de périmètre ou l'évolution des obligations de reporting. Les indicateurs d'activité ne renseignent pas, à eux seuls, sur la manière dont les recommandations sont mises en œuvre, ni sur leur effet sur les apprentissages. Benmoussa et al. (2019) proposent une approche multicritère destinée à soutenir le processus d'accréditation universitaire à partir des critères de l'agence nationale. Le travail contribue à la formalisation de la décision d'accréditation, mais son apport porte sur la structuration d'un processus de décision plutôt que sur l'observation longitudinale de l'appropriation par les équipes pédagogiques. Oustous et al. (2021) analysent le rôle de l'ANEAQ dans l'évaluation et l'assurance qualité au Maroc. Ces contributions documentent l'architecture et les outils de régulation ; elles ne permettent pas, à elles seules, d'établir la transformation des pratiques internes.

4.2. La traduction organisationnelle varie selon les configurations d'établissement

Les travaux d'Ouazzani Chahdi et Tahrouch (2023a) proposent un système de management de la qualité articulé autour de niveaux politique, stratégique, opérationnel et de supervision. L'intérêt de cette proposition est de rendre visible la continuité nécessaire entre les objectifs de l'établissement, les responsabilités et les processus. Elle reste néanmoins un modèle conceptuel à confronter à d'autres contextes. Dans leur étude de cas à l'Université Euromed de Fès, les mêmes auteurs décrivent un dispositif comprenant des évaluations multidirectionnelles, une intégration numérique des données, des restitutions aux parties prenantes et des actions de progrès (Ouazzani Chahdi & Tahrouch, 2023b). Le cas offre une description de processus concrets et montre comment une démarche qualité peut être intégrée à des outils de pilotage. Il

ne permet cependant pas d'isoler l'effet propre du système qualité des autres facteurs qui influencent les résultats de l'établissement.

Alami (2020) décrit, dans un établissement public d'enseignement supérieur, les contraintes culturelles qui accompagnent l'appropriation de la norme ISO 9001. L'étude mobilise douze entretiens et rapporte un décalage entre l'adoption formelle de la démarche et son appropriation dans le travail quotidien. Elle attire l'attention sur le rapport au leadership, les systèmes d'incitation et les formes de responsabilisation. Son intérêt tient à la profondeur contextuelle d'un cas, non à une généralisation à l'ensemble des universités marocaines. Le résultat invite à ne pas interpréter une certification ou une procédure documentée comme une preuve suffisante d'appropriation.

Hamdani et Kaaouachi (2023, 2024) examinent les difficultés de mise en œuvre, le changement organisationnel, les résistances et les conditions de développement d'une culture d'évaluation. Les entretiens apportent un éclairage sur les perceptions et les contraintes humaines, organisationnelles et techniques. Leur portée demeure qualitative et localisée. Le rapprochement des deux publications suggère une continuité de programme de recherche ; faute d'information permettant d'établir que les échantillons sont indépendants, les deux articles ne sont pas additionnés comme s'ils représentaient vingt-quatre personnes distinctes. Boumahdi et Bezzaz (2024) insistent également sur les enjeux de coordination, de ressources et d'engagement, mais leur contribution conceptuelle ne fournit pas de mesure empirique de la fréquence des difficultés.

À l'échelle comparative, Kotsopoulos et al. (2025) montrent que les modalités d'assurance qualité externe des nouveaux programmes varient selon les provinces canadiennes, entre ministères, agences relativement indépendantes et mécanismes internes de gouvernance. Leur étude relève notamment une prise en compte inégale de la viabilité financière. Elle rappelle que l'articulation entre supervision externe et gouvernance interne dépend de la configuration nationale et des ressources mobilisables. Le résultat ne peut être transposé directement au Maroc, mais il étaye la nécessité d'examiner comment les critères externes s'articulent avec la capacité d'action des établissements.

4.3. Participation effective et appropriation : une relation non automatique

Les travaux marocains soulignent l'importance de la mobilisation des acteurs, mais la participation ne se réduit pas à leur présence dans les réunions, à la réponse à des enquêtes ou à la production de documents. Alami (2020) met en évidence un écart possible entre les prescriptions de la norme et l'expérience des collaborateurs. Hamdani et Kaaouachi (2023, 2024) décrivent des résistances et des difficultés d'implication collective. Ces analyses suggèrent que l'acceptation d'un dispositif dépend de la manière dont ses objectifs sont compris, de la perception de son utilité et des conditions concrètes de participation.

Cardoso et al. (2018), à partir d'une enquête auprès d'universitaires portugais, montrent que la participation aux procédures d'accréditation ne garantit pas nécessairement un sentiment d'ownership. Ce résultat est particulièrement utile pour éviter une assimilation entre participation et appropriation. Il faut examiner le contenu de la participation : les enseignants peuvent-ils discuter les constats, contribuer à la définition des priorités, influer sur les décisions et obtenir un retour sur les suites données ? La participation devient substantielle lorsque les contributions ont une possibilité identifiable d'influencer l'action collective.

Le travail de Dadi et al. (2026), conduit dans trois universités publiques éthiopiennes à partir de groupes de discussion réunissant vingt et un représentants étudiants, constitue un éclairage comparatif sur les écarts entre politiques et pratiques vécues. Les auteurs rapportent des problèmes de ressources, de suivi, de qualité de l'enseignement et de conformité superficielle. Ce contexte ne saurait être assimilé au Maroc ; il offre néanmoins un point de comparaison utile pour comprendre comment le point de vue étudiant peut révéler des dimensions peu visibles

ISSN: 2658-8455
Volume 7, Issue 14 (2026), pp. 879-904.
© Authors: CC BY-NC-ND
IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

dans les rapports institutionnels. L'enseignement à tirer n'est pas que les mêmes problèmes existent nécessairement au Maroc, mais que l'analyse de l'assurance qualité doit confronter les prescriptions aux expériences des usagers et des personnels.

4.4. L'apprentissage organisationnel : la dimension la moins étayée par les preuves directes

Le corpus mentionne fréquemment l'amélioration continue, le suivi des actions et la culture qualité. Toutefois, les descriptions disponibles portent plus souvent sur les dispositifs, les processus de collecte, les évaluations et les plans d'action que sur les transformations durables des pratiques. Le cas de l'Université Euromed décrit des mécanismes de restitution et de progrès, mais ne fournit pas de comparaison longitudinale permettant d'attribuer des changements à l'assurance qualité. Les travaux d'entretiens décrivent les représentations et les obstacles, mais ne suivent pas systématiquement les effets différés des décisions. Les analyses documentaires établissent les objectifs des réformes et leurs limites générales, mais ne remplacent pas l'observation des routines professionnelles.

La revue systématique de Krooi et al. (2024) relève elle aussi que la base de preuves concernant les effets de l'assurance qualité interne sur la qualité éducative demeure limitée. Le rapport du CSEFRS (2026) examine les dimensions de gouvernance, de ressources humaines, de rendement interne et d'appui social dans le système à accès ouvert ; il apporte un éclairage institutionnel sur les enjeux de performance, mais n'est pas une étude longitudinale des effets de l'appropriation de l'assurance qualité. La dimension apprentissage est donc identifiée comme un angle insuffisamment documenté, plutôt que comme un effet déjà démontré.

Cette asymétrie constitue l'un des résultats centraux de la synthèse. Les documents permettent de décrire les règles, les structures et plusieurs mécanismes d'implantation. Ils fournissent moins de preuves sur la capacité des établissements à réexaminer leurs hypothèses de gestion, à modifier durablement les pratiques pédagogiques et à vérifier les conséquences des actions correctives. La réalisation d'une recommandation ne peut pas être assimilée à l'apprentissage ; il faut pouvoir identifier le problème, la décision, le changement opéré et les effets suivis dans le temps. Dans le contexte marocain, cette insuffisance documentaire ne permet pas de conclure à l'absence d'apprentissage organisationnel dans les établissements ; elle révèle plutôt que les travaux recensés ne permettent pas encore d'en caractériser les mécanismes, d'en suivre les manifestations dans le temps et d'en apprécier les effets sur les pratiques de gouvernance et de pilotage.

Tableau 2. Synthèse critique des travaux scientifiques retenus

Source	Contexte	Type et données	Apport principal	Limite principale
Alami (2020)	Maroc, établissement public	Étude qualitative, 12 entretiens	Appropriation formelle, rôle du leadership et de la culture	Cas unique ; généralisation limitée
Benmoussa et al. (2019)	Maroc, accréditation universitaire	Approche multicritère de décision	Formalisation des critères et de la décision d'accréditation	Ne mesure pas l'appropriation ni les effets durables
Oustous et al. (2021)	Maroc, ANEAQ	Analyse documentaire / communication scientifique	Rôle de l'agence dans l'évaluation et l'AQ	Portée principalement institutionnelle
Hamdani (2022)	Maroc, système national	Analyse descriptive et documentaire	État des lieux, défis et leviers	Ne fournit pas de comparaison causale
Hamdani & Kaaouachi (2023)	Maroc, acteurs de l'AQ	Approche qualitative, 12 personnes-ressources	Perceptions, appropriation, résistances et capacités	Échantillon qualitatif, prévalence non mesurée

Source	Contexte	Type et données	Apport principal	Limite principale
Ouazzani Chahdi & Tahrouch (2023a)	Universités marocaines	Revue descriptive et proposition de SMQ	Articulation des niveaux politique, stratégique et opérationnel	Modèle proposé, validation externe limitée
Ouazzani Chahdi & Tahrouch (2023b)	Université Euromed de Fès	Recherche-action / étude de cas	Outils intégrés, évaluations multidirectionnelles et actions de progrès	Cas unique et implication des auteurs
Hamdani & Kaaouachi (2024)	Maroc, acteurs de l'enseignement supérieur	Entretiens et analyse de contenu, 12 participants	Changement, résistance et système qualité	Recouvrement possible avec leur publication de 2023
Boumahdi & Bezzaz (2024)	Maroc	Analyse conceptuelle	Gouvernance, engagement et ressources	Ne constitue pas une validation empirique
Krooi et al. (2024)	International	Revue systématique, 51 articles	Modèle 3P : finalités, personnes, processus	Effets sur la qualité éducative encore peu documentés
Kotsopoulos et al. (2025)	Canada	Analyse comparative de documents d'agences	Variabilité des dispositifs externes et viabilité financière	Transfert au Maroc à contextualiser
Dadi et al. (2026)	Éthiopie, trois universités publiques	Groupes de discussion avec 21 représentants étudiants et analyse documentaire	Écart entre politiques qualité et expériences étudiantes	Comparateur contextuel, non transposable directement
Cardoso et al. (2018)	Portugal	Enquête auprès d'universitaires	Participation et sentiment d'ownership ne coïncident pas nécessairement	Contexte national différent

Source : Auteurs

4.5. Une documentation limitée des effets sur l'apprentissage organisationnel

L'examen du corpus fait apparaître un déséquilibre entre la documentation des dispositifs formels d'assurance qualité et celle de leurs effets sur le fonctionnement des établissements. Les travaux recensés décrivent relativement bien les référentiels, les structures dédiées, les procédures d'évaluation et les mécanismes de coordination. En revanche, les informations permettant d'apprécier la transformation durable des pratiques à la suite des évaluations sont moins développées. Les publications analysées renseignent notamment les démarches de formalisation, les difficultés d'implantation et les perceptions des acteurs, mais apportent peu d'éléments longitudinaux permettant de suivre l'évolution des pratiques après la mise en œuvre des actions d'amélioration.

Cette limite apparaît particulièrement nette lorsqu'il s'agit d'établir le passage entre la réalisation d'une action corrective et ses effets sur les pratiques organisationnelles. La production d'un rapport, la formulation d'une recommandation ou la mise en place d'un dispositif de suivi ne constituent pas, à elles seules, des preuves d'apprentissage. Pour établir celui-ci, il faudrait pouvoir observer la manière dont les résultats sont interprétés, les décisions qui en découlent, les ajustements effectivement réalisés et la stabilité de ces changements dans le temps. Or, les travaux disponibles documentent rarement l'ensemble de cette séquence. Les observations de Krooi et al. (2024) sur l'insuffisance des preuves relatives aux effets de l'assurance qualité interne sur les apprentissages rejoignent cette limite.

Le résultat de la synthèse ne réside donc pas dans l'absence d'apprentissage organisationnel au sein des établissements marocains, conclusion que le corpus ne permettrait pas de soutenir, mais dans le caractère encore limité des preuves permettant d'en apprécier l'existence, les modalités et les effets. Cette distinction conduit à considérer l'apprentissage comme une dimension

ISSN: 2658-8455
Volume 7, Issue 14 (2026), pp. 879-904.
© Authors: CC BY-NC-ND
IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

insuffisamment documentée de l'appropriation de l'assurance qualité. Elle justifie de dépasser l'analyse de la conformité aux référentiels pour examiner les conditions dans lesquelles les informations issues des évaluations sont transformées en décisions, en changements de pratiques et en améliorations dont les effets peuvent être suivis.

5. Discussion critique et modèle analytique

5.1. L'institutionnalisation est une condition de légitimité, non une preuve d'appropriation

La proposition P1 permet de distinguer deux phénomènes souvent rapprochés dans les politiques d'assurance qualité : l'institutionnalisation des dispositifs et leur appropriation par les acteurs. Les résultats de la revue montrent que les référentiels, les exigences réglementaires et les procédures d'évaluation contribuent à stabiliser les attentes institutionnelles. Ils établissent ainsi un cadre de légitimité et de régulation, mais ne renseignent pas nécessairement sur la manière dont ces exigences sont intégrées dans les décisions et les pratiques quotidiennes. Cette distinction rejoint l'analyse de Meyer et Rowan (1977), selon laquelle les structures formelles peuvent entretenir des relations variables avec les activités effectives des organisations. Dans le contexte marocain, les travaux d'Alami (2020) apportent un éclairage sur cet écart à travers l'étude de l'appropriation de la norme ISO 9001 dans un établissement public. Les difficultés relevées ne permettent pas de conclure à un découplage généralisé, mais montrent que l'adoption d'un dispositif formalisé ne suffit pas à produire une transformation des pratiques. À l'inverse, les travaux de Benmoussa et al. (2019) illustrent l'utilité de la formalisation pour structurer les critères et les décisions d'accréditation.
La formalisation ne constitue donc ni une garantie d'appropriation ni un obstacle intrinsèque à celle-ci. Son effet dépend de la façon dont les dispositifs sont mobilisés dans les arbitrages, la coordination et le suivi des activités. La proposition P1 conduit ainsi à considérer l'institutionnalisation comme une condition de légitimité et de structuration, dont la portée organisationnelle dépend des mécanismes de traduction examinés dans la proposition suivante.

5.2. La traduction organisationnelle comme mécanisme de médiation

La proposition P2 situe la traduction organisationnelle au cœur du passage entre les prescriptions institutionnelles et les pratiques internes. Elle permet de comprendre pourquoi des établissements soumis à des exigences comparables peuvent développer des modalités d'appropriation différentes. La traduction ne consiste pas à reproduire les référentiels, mais à les convertir en responsabilités, en ressources, en processus de coordination et en décisions adaptées aux configurations locales.
Les travaux d'Ouazzani Chahdi et Tahrouch (2023a, 2023b) illustrent cette articulation à travers, d'une part, une proposition de structuration du système de management de la qualité et, d'autre part, l'étude de cas de l'Université Euromed de Fès. Ce dernier cas décrit l'intégration d'outils d'évaluation, de mécanismes de restitution et d'actions de progrès dans le pilotage institutionnel. Il donne ainsi à voir des modalités concrètes de traduction. Toutefois, cette configuration ne peut être considérée comme représentative de l'ensemble des établissements marocains.
Les difficultés rapportées par Alami (2020) et Hamdani et Kaaouachi (2023, 2024) complètent cette lecture. Elles montrent que la disponibilité de procédures et d'outils ne neutralise pas les contraintes culturelles, les résistances au changement ou les insuffisances de ressources. La confrontation de ces travaux fait ressortir une relation centrale : les instruments qualité ne

deviennent des mécanismes de gouvernance que lorsqu'ils sont associés à des capacités d'action et à une influence effective sur les décisions.
La traduction organisationnelle repose donc sur l'articulation de trois conditions : des responsabilités clairement attribuées, des ressources compatibles avec les missions confiées et un accès des structures qualité aux espaces de décision. Cette proposition déplace l'analyse de la simple existence des dispositifs vers leur capacité à orienter effectivement le fonctionnement des établissements.

5.3. La participation substantielle et le travail de qualité

La proposition P3 introduit une distinction entre participation procédurale et participation substantielle. La première peut se limiter à la présence des acteurs dans les réunions, à leur réponse aux enquêtes ou à leur contribution à la production de documents. La seconde suppose qu'ils puissent intervenir dans l'interprétation des résultats, la formulation des décisions et le suivi des actions. Cette distinction est déterminante, car la participation constitue un mécanisme possible d'appropriation, mais ne se confond pas avec elle.
Les résultats de Cardoso et al. (2018) montrent que l'implication des universitaires dans les procédures d'assurance qualité ne garantit pas nécessairement un sentiment d'ownership. Les travaux marocains d'Alami (2020) et de Hamdani et Kaaouachi (2023, 2024) mettent également en évidence des difficultés d'engagement et des résistances qui invitent à dépasser une conception purement formelle de la participation. La convergence de ces contributions porte moins sur l'intensité de la participation que sur les conditions de son influence réelle.
Le concept de quality work développé par Elken et Stensaker (2018) permet d'approfondir cette interprétation en considérant l'assurance qualité comme un ensemble d'activités intégrées au travail ordinaire des communautés universitaires. Dans cette perspective, la participation acquiert une portée organisationnelle lorsque les contributions des enseignants, des personnels administratifs et des étudiants sont discutées, prises en compte et suivies d'effets identifiables. L'enjeu n'est donc pas de multiplier les consultations, mais de relier la contribution des acteurs aux arbitrages et aux transformations des pratiques. La proposition P3 conduit ainsi à retenir l'influence effective comme critère central de la participation substantielle.

5.4. Le déficit de preuves relatives à l'apprentissage

La proposition P4 prolonge les trois dimensions précédentes en examinant ce que les établissements font des informations produites par les dispositifs d'assurance qualité. L'apprentissage organisationnel ne se réduit ni à la réalisation d'actions correctives ni à l'existence de procédures d'amélioration continue. Il suppose que les résultats d'évaluation soient interprétés, qu'ils conduisent à des modifications des pratiques et que les effets de ces changements soient réexaminés dans le temps.
La distinction d'Argyris et Schön (1978) entre apprentissage en simple boucle et en double boucle permet de préciser cette exigence. Le premier correspond à la correction d'écarts dans le cadre des règles existantes ; le second implique une remise en question des objectifs, des procédures ou des hypothèses qui orientent l'action. Cette distinction révèle une limite importante du corpus : les travaux recensés décrivent davantage les dispositifs de suivi et les démarches d'amélioration que les transformations durables des modes de fonctionnement.
Cette faiblesse documentaire ne constitue pas une simple lacune périphérique. Elle limite la possibilité d'apprécier la contribution réelle de l'assurance qualité à la performance organisationnelle. Un établissement peut disposer de référentiels, mobiliser ses acteurs et mettre en œuvre des actions correctives sans que ces activités entraînent nécessairement un apprentissage durable. La proposition P4 identifie donc une question décisive pour les

ISSN: 2658-8455
Volume 7, Issue 14 (2026), pp. 879-904.
© Authors: CC BY-NC-ND
IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

recherches futures : dans quelles conditions les résultats des évaluations modifient-ils durablement les pratiques, les décisions et les modes de gouvernance des établissements ?

5.5. Grille analytique de l'appropriation

Cette grille constitue une proposition analytique issue de la synthèse et prend notamment appui sur le déséquilibre observé entre la documentation des dispositifs institutionnels et organisationnels et celle de leurs effets sur l'apprentissage. Elle permet d'appréhender l'appropriation comme un processus articulant plusieurs niveaux : l'existence d'un cadre institutionnel, sa traduction dans les structures et les pratiques de gestion, l'implication effective des acteurs et l'utilisation des résultats d'évaluation à des fins d'ajustement et d'apprentissage. Elle conduit à formuler l'hypothèse directrice selon laquelle l'appropriation de l'assurance qualité dépend de l'articulation entre ces quatre dimensions. Cette proposition ne constitue pas un modèle causal validé ; elle fournit un cadre destiné à orienter les investigations empiriques et à examiner les configurations dans lesquelles les dispositifs qualité dépassent leur fonction de conformité.

Tableau 3. Grille opérationnelle d'analyse de l'appropriation de l'assurance qualité

Dimension	Définition opératoire	Indicateurs observables	Sources de données possibles	Niveau
1. Institutionnalisation	Règles, référentiels, mandats, structures et obligations d'évaluation	Existence et actualisation des politiques ; référentiel adopté ; mandat formalisé ; fréquence des évaluations ; articulation entre évaluation externe et interne	Lois, référentiels, rapports de l'AMEAQ, statuts et règlements	Macro et méso
2. Traduction organisationnelle	Transformation des prescriptions en rôles, ressources, coordinations et décisions	Mandat de l'unité qualité ; accès aux instances ; budget et compétences ; attribution des actions ; délais et suivi	Organigrammes, procès-verbaux, plans d'action, budgets, entretiens de responsables	Méso
3. Participation effective	Capacité des acteurs à comprendre, discuter et influencer l'usage des résultats	Participation à l'interprétation ; réponses aux propositions ; retour vers les acteurs ; influence sur les arbitrages ; perception d'utilité	Enquêtes, entretiens, comptes rendus, évaluations étudiantes, observations	Micro et méso
4. Apprentissage organisationnel	Transformation durable des pratiques et réexamen des hypothèses d'action	Actions réalisées et vérifiées ; évolution des pratiques ; récurrence des problèmes ; révision des objectifs ; diffusion des enseignements	Suivi longitudinal des plans d'action, données avant/après, audits, entretiens répétés	Méso et micro

Source : élaboration des auteurs à partir de la synthèse

La valeur ajoutée par rapport au modèle 3P de Krooi et al. (2024) tient à la finalité distincte de la grille. Le modèle 3P fournit une architecture générale pour examiner les finalités, les personnes et les processus de l'assurance qualité interne. La grille proposée ici conserve cette articulation, mais introduit explicitement le niveau de traduction organisationnelle entre les exigences institutionnelles et les usages internes. Elle sépare également la participation effective de l'apprentissage, afin de ne pas considérer que la consultation des acteurs entraîne mécaniquement une transformation des pratiques. La dimension institutionnalisation s'inscrit dans une lecture néo-institutionnelle des pressions et de la légitimité ; la traduction décrit les opérations de gouvernance ; la participation porte sur le pouvoir d'agir des acteurs ; l'apprentissage interroge les effets et les boucles de retour. Cette grille est donc complémentaire du 3P plutôt que concurrente.

Tableau 4. Comparaison entre le modèle 3P et la grille proposée

Modèle 3P	Focalisation	Correspondance avec la grille	Apport de la grille
Finalités (Purpose)	Finalités et résultats recherchés	Institutionnalisation et apprentissage	Précise les conditions institutionnelles et le suivi des effets
Personnes (People)	Acteurs, relations et engagement	Participation effective et traduction organisationnelle	Distingue présence, influence et capacité de décision
Processus (Process)	Procédures, collecte, analyse et suivi	Traduction organisationnelle et apprentissage	Relie les processus à la répartition des ressources et à la transformation des pratiques
Contexte et niveaux	Approche contextualisée	Macro, méso et micro	Rend visibles les niveaux où les mécanismes interviennent

Source : élaboration des auteurs à partir du cadre conceptuel de Krooi et al. (2024)

5.6. Propositions et modèle conceptuel

La confrontation des quatre propositions aux résultats de la revue fait apparaître une progression analytique entre les conditions institutionnelles de l'assurance qualité et ses effets organisationnels. L'institutionnalisation établit le cadre de légitimité, tandis que la traduction organisationnelle détermine les capacités de mise en œuvre. La participation conditionne ensuite la possibilité pour les acteurs d'influencer les décisions, alors que l'apprentissage organisationnel permet d'examiner si les résultats des évaluations produisent des transformations durables. Les travaux recensés apportent des éléments relativement consistants sur les deux premières dimensions, des éclairages plus circonscrits sur la participation et des preuves nettement plus limitées sur l'apprentissage. Cette distribution différenciée justifie le maintien des quatre propositions, tout en distinguant leur degré d'appui dans la littérature et leur statut de propositions à examiner empiriquement.

Tableau 5. Statut des propositions à l'issue de la revue

Proposition	Éléments issus de la synthèse	Statut
P1. Institutionnalisation et appropriation	Convergence conceptuelle ; appui de cas qualitatifs	Plausible, non démontrée causalement
P2. Traduction organisationnelle	Modèles de SMQ et étude de cas détaillent rôles et processus	Étayer par des comparaisons entre établissements
P3. Participation substantielle	Convergence des travaux sur ownership et résistances	Examiner l'influence réelle des contributions sur les décisions
P4. Boucles d'apprentissage	Référence théorique forte, preuves empiriques limitées	Priorité de recherche : suivi longitudinal des actions et de leurs effets

Source : synthèse des auteurs

Le modèle conceptuel initialement construit à partir du cadre théorique est réexaminé à la lumière des résultats de la synthèse documentaire. Cette confrontation permet de préciser les relations proposées entre les exigences institutionnelles, les mécanismes de traduction organisationnelle, la participation des acteurs et l'apprentissage organisationnel. Elle conduit également à différencier les relations bénéficiant d'un appui conceptuel ou empirique de celles qui demeurent insuffisamment documentées. Le modèle conserve ainsi le statut d'un cadre analytique issu de l'articulation théorique et confronté à la littérature, et non celui d'un modèle causal validé empiriquement.

ISSN: 2658-8455
Volume 7, Issue 14 (2026), pp. 879-904.
© Authors: CC BY-NC-ND
IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

Tableau 6. Architecture du modèle conceptuel et statut des relations

Composante	Éléments constitutifs	Dimension principale	Relation ou proposition associée	Statut analytique
Cadre institutionnel	Lois, référentiels, évaluations externes et attentes de légitimité	Institutionnalisation des dispositifs	P1 : la formalisation crée un cadre nécessaire, mais ne suffit pas à produire l'appropriation	Condition institutionnelle ; relation à tester
Gouvernance de l'établissement	Leadership, mandat de l'unité qualité, accès aux instances, coordination et ressources	Traduction organisationnelle	P2 : une traduction accompagnée de responsabilités, de ressources et de capacités d'arbitrage facilite l'intégration des exigences	Mécanisme de médiation proposé
Acteurs et participation	Compréhension des finalités, interprétation collective, influence sur les décisions et retour d'information	Participation effective	P3 : la participation substantielle favorise l'appropriation lorsqu'elle influe sur les décisions et les pratiques	Mécanisme relationnel proposé
Boucle d'apprentissage	Analyse des constats, décisions, actions, vérification des effets et révision des pratiques	Apprentissage organisationnel	P4 : des boucles de retour suivies soutiennent l'apprentissage au-delà de la conformité	Effet attendu, le moins documenté empiriquement
Conditions contextuelles	Statut public/privé, accès ouvert/régulé, ressources, autonomie et environnement socio-académique	Modulation des relations précédentes	Les conditions contextuelles peuvent modifier l'intensité et la forme des relations P1 à P4	Variables de contexte, non variables de résultat

Source : élaboration des auteurs à partir de la synthèse

6. Implications managériales et institutionnelles

Les implications suivantes sont formulées comme des orientations de pilotage compatibles avec les limites du corpus. Elles ne sont pas présentées comme des effets démontrés ni comme une prescription uniforme. Leur hiérarchisation dépend du niveau de preuve : les propositions relatives à la traçabilité et à la distribution des rôles s'appuient sur plusieurs travaux de conception et d'étude de cas ; celles relatives aux effets sur l'apprentissage demandent une validation empirique plus poussée.

Tableau 7. Implications par catégorie d'acteurs et niveau de priorité

Acteur	Orientation proposée	Dimension liée	Priorisation et justification
Tutelle et AMEAQ	Clarifier l'articulation entre exigences nationales, référentiels et marges d'adaptation des établissements ; publier des données d'évaluation avec périmètre, définitions et suites données	Institutionnalisation	Priorité élevée : cohérence du cadre et transparence des données
Présidences et directions d'établissement	Donner aux structures qualité un mandat, un accès aux instances, des ressources et des responsabilités de suivi identifiables	Traduction organisationnelle	Priorité élevée : condition organisationnelle du fonctionnement
Unités qualité et composantes	Transformer les constats en plans d'action attribués, datés, dotés de moyens et vérifiés ; restituer les résultats aux acteurs	Traduction et apprentissage	Priorité élevée : continuité entre diagnostic et action

Acteur	Orientation proposée	Dimension liée	Priorisation et justification
Enseignants et personnels administratifs	Associer les équipes à l'interprétation des constats et à la définition des actions ; éviter la participation limitée à la collecte de données	Participation effective	Priorité élevée : qualité de l'appropriation
Étudiants et représentants	Prévoir un retour explicite sur les consultations et documenter les suites données aux observations étudiantes	Participation effective	Priorité intermédiaire à élevée : dépend des dispositifs de représentation
Ensemble des acteurs	Évaluer les effets des actions à plusieurs échéances et réviser les objectifs lorsque les résultats ne sont pas atteints	Apprentissage organisationnel	Priorité de recherche et de consolidation : preuves encore limitées

Source : propositions managériales des auteurs

Pour l'autorité de tutelle et l'AMEAQ, l'enjeu prioritaire est la lisibilité du cadre et la qualité des informations rendues publiques. Les nombres d'évaluations doivent être accompagnés de définitions, de périmètres et, lorsque cela est possible, d'informations sur le suivi des recommandations. Pour les directions d'établissement, la priorité est d'inscrire la fonction qualité dans les circuits de décision et de lui attribuer des moyens compatibles avec son mandat. Pour les unités qualité, l'objectif est de relier la collecte de données aux arbitrages, aux actions et à la vérification des effets. Pour les enseignants, personnels administratifs et étudiants, les mécanismes de participation doivent comporter une phase de restitution et une possibilité d'influence identifiable. L'appropriation ne peut être recherchée par une multiplication des consultations si aucune suite n'est donnée aux contributions.

7. Conclusion

Cette revue critique structurée a examiné les conditions dans lesquelles les mécanismes de gouvernance peuvent favoriser le passage de l'adoption formelle de l'assurance qualité à son appropriation dans les établissements d'enseignement supérieur marocains. La réponse apportée est conditionnelle : l'institutionnalisation fournit un cadre et une légitimité, mais elle ne suffit pas à garantir l'intégration des dispositifs dans les pratiques. La gouvernance joue un rôle de médiation lorsqu'elle traduit les prescriptions en responsabilités, en ressources, en coordination et en décisions suivies. La participation contribue à l'appropriation lorsqu'elle dépasse la présence procédurale et permet aux acteurs d'interpréter les résultats et d'influencer les arbitrages. Enfin, la transformation des évaluations en apprentissage exige des boucles de retour et un suivi des effets qui demeurent encore peu documentés.

La revue répond également à la seconde partie de la question en identifiant plusieurs limites de la recherche disponible : prédominance des analyses documentaires, des propositions conceptuelles et des études de cas ; faiblesse des comparaisons entre établissements publics et privés ; mesure limitée des effets des dispositifs sur les pratiques pédagogiques et les apprentissages ; rareté des suivis longitudinaux ; information insuffisante sur la façon dont les recommandations d'évaluation sont réellement mises en œuvre. Ces lacunes ne démontrent pas l'inefficacité des démarches qualité. Elles montrent que les preuves actuelles ne permettent pas d'établir de manière générale leurs effets.

La contribution théorique de l'article consiste à articuler la théorie institutionnelle, la gouvernance, la traduction organisationnelle, l'appropriation et l'apprentissage dans une grille en quatre dimensions. Sa contribution méthodologique est de distinguer les types de sources et les niveaux d'inférence, en évitant de traiter une proposition conceptuelle, une étude qualitative et un indicateur administratif comme des preuves équivalentes. Sa contribution pratique réside dans l'opérationnalisation des dimensions à partir d'indicateurs observables, de niveaux

ISSN: 2658-8455
Volume 7, Issue 14 (2026), pp. 879-904.
© Authors: CC BY-NC-ND

d'analyse et de sources de données possibles. Par rapport à Alami (2020), la grille étend l'analyse au-delà d'un cas d'appropriation d'ISO 9001. Par rapport à Krooi et al. (2024), elle précise les niveaux macro, méso et micro ainsi que la distinction entre participation et apprentissage. Elle permet ainsi de rapprocher les mécanismes institutionnels, les pratiques organisationnelles et les formes d'implication des acteurs dans un même cadre d'analyse.

La revue présente néanmoins des limites propres. Le corpus analytique reste raisonné et de taille limitée ; il dépend en partie de l'accessibilité des textes intégraux. Certains travaux repérés au niveau de leur résumé n'ont pas été intégrés à l'extraction détaillée. Enfin, les publications de Hamdani et Kaaouachi (2023, 2024) présentent une proximité de méthode et de taille d'échantillon ; faute d'information suffisante sur l'indépendance des échantillons, leur recouvrement possible a été signalé et elles n'ont pas été considérées comme deux échantillons indépendants.

Une suite empirique pourrait prendre la forme d'une étude de cas multiples dans des établissements publics et privés, en distinguant les institutions à accès ouvert et à accès régulé. Le protocole devrait trianguler les rapports d'évaluation interne et externe, les plans d'action, les procès-verbaux des instances, les indicateurs de suivi, les entretiens avec les responsables qualité, les dirigeants, les enseignants et les personnels administratifs, ainsi qu'une enquête auprès des étudiants. Des mesures répétées permettraient de suivre la mise en œuvre des recommandations et les changements de pratiques dans le temps. Après validation des indicateurs de la grille, un modèle quantitatif pourrait tester les relations entre institutionnalisation, traduction organisationnelle, participation et apprentissage, éventuellement au moyen d'une modélisation par équations structurelles. Une telle démarche serait nécessaire avant de formuler des conclusions causales ou de proposer une échelle standardisée.

Les implications managériales et institutionnelles détaillées dans la section 6, et synthétisées dans le Tableau 7, conduisent à distinguer les priorités immédiates de pilotage des actions nécessitant une consolidation empirique. Pour les décideurs, la priorité immédiate consiste à assurer la cohérence entre le cadre national et les capacités réelles des établissements, à renforcer la position décisionnelle des structures qualité et à rendre traçables les suites données aux évaluations. L'enjeu n'est pas d'accroître mécaniquement le volume des procédures, mais de faire en sorte que les informations produites soient comprises, discutées, transformées en décisions et évaluées dans leurs effets.

Références

(1). Agence marocaine d'évaluation et d'assurance qualité de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique. (2026). Activités d'évaluation et rapports annuels. https://ameaq.ma/

(2). 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/wp-content/uploads/2020/04/Referentiel_ANEAQ_Fr_2020.pdf

(3). Alami, A. (2020). Appropriation de l'ISO 9001 dans un établissement d'enseignement supérieur au Maroc : une approche culturelle. *International Social Sciences & Management Journal*. https://doi.org/10.34874/IMIST.PRSM/ISSM/22254

(4). Anderson, G. (2006). Assuring quality/resisting quality assurance: Academics' responses to "quality" in some Australian universities. Quality in Higher Education, *12(2)*, 161–173. https://doi.org/10.1080/13538320600916767

(5). Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). Organizational learning: A theory of action perspective. Addison-Wesley.

(6). Bendermacher, G. W. G., oude Egbrink, M. G. A., Wolfhagen, I. H. A. P., & Dolmans, D. H. J. M. (2017). Unravelling quality culture in higher education: A realist review. Higher Education, *73*, 39–60. https://doi.org/10.1007/s10734-015-9979-2

(7). Benmoussa, N., Elyamami, A., Mansouri, K., Qbadou, M., & Illoussamen, E. (2019). A multi-criteria decision making approach for enhancing university accreditation process. *Engineering, Technology & Applied Science Research, 9(1)*, 3726–3733. https://doi.org/10.48084/etasr.2352

(8). Boumahdi, A., & Bezzaz, N. (2024). Gouvernance universitaire et assurance qualité : défis d'engagement et perspectives d'évolution. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 5(5)*, 575–590. https://doi.org/10.5281/zenodo.11268408

(9). Cardoso, S., Rosa, M. J., & Stensaker, B. (2016). Why is quality in higher education not achieved? The view of academics. *Assessment & Evaluation in Higher Education, 41(6)*, 950–965. https://doi.org/10.1080/02602938.2015.1052775

(10). Cardoso, S., Rosa, M. J., & Videira, P. (2018). Academics' participation in quality assurance: Does it reflect ownership? *Quality in Higher Education, 24(1)*, 66–81. https://doi.org/10.1080/13538322.2018.1433113

(11). Conseil supérieur de l'éducation, de la formation et de la recherche scientifique. (2026). L'enseignement supérieur au Maroc : efficacité, efficience et défis du système universitaire à accès ouvert. https://emajlis-dev.csefrs.ma/publi/publication/1651

(12). Czarniawska, B., & Sevón, G. (Eds.). (1996). Translating organizational change. De Gruyter.

(13). Dadi, A. G., Mamo, T. R., & Teferi, M. T. (2026). Voices from the student frontlines: Quality management realities and policy–practice gaps in Ethiopian public higher education: A qualitative thematic analysis. *Quality Education for All, 3(1)*, 203–225. https://doi.org/10.1108/QEA-02-2026-0036

(14). de Vaujany, F.-X. (2006). Pour une théorie de l'appropriation des outils de gestion : vers un dépassement de l'opposition conception-usage. *Management & Avenir, 9(3)*, 109–126. https://doi.org/10.3917/mav.009.0109

(15). DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review, 48(2)*, 147–160. https://doi.org/10.2307/2095101

(16). Elken, M., & Stensaker, B. (2018). Conceptualising 'quality work' in higher education. *Quality in Higher Education, 24(3)*, 189–202. https://doi.org/10.1080/13538322.2018.1554782

(17). 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.eua.eu/images/standards_and_guidelines_for_quality_assurance_in_the_european_higher_education_area_esg_2015.pdf

(18). Ferlie, E., Musselin, C., & Andresani, G. (2008). The steering of higher education systems: A public management perspective. *Higher Education, 56(3)*, 325–348. https://doi.org/10.1007/s10734-008-9125-5

(19). Grant, M. J., & Booth, A. (2009). A typology of reviews: An analysis of 14 review types and associated methodologies. *Health Information & Libraries Journal, 26(2)*, 91–108. https://doi.org/10.1111/j.1471-1842.2009.00848.x

(20). 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)*, 488–508.

ISSN: 2658-8455
Volume 7, Issue 14 (2026), pp. 879-904.
© Authors: CC BY-NC-ND

https://revues.imist.ma/index.php/RMERE/article/download/32133/17062/87885

(21). 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/download/39550/20452

(22). Hamdani, Y., & Kaaouachi, A. (2024). The Moroccan dream for quality assurance in higher education system. *International Journal of Science Didactics and Educational Engineering, 1(3),* 346–356. https://doi.org/10.34874/PRSM.ijsdee-vol1iss3.1257

(23). Harvey, L., & Green, D. (1993). Defining quality. *Assessment & Evaluation in Higher Education, 18(1),* 9–34. https://doi.org/10.1080/0260293930180102

(24). Harvey, L., & Stensaker, B. (2008). Quality culture: Understandings, boundaries and linkages. *European Journal of Education, 43(4),* 427–442. https://doi.org/10.1111/j.1465-3435.2008.00367.x

(25). Kotsopoulos, D., McKee, J., Goebel, T., Dickson, B., Groen, J., Savas, R., & Nitsotolis, J. (2025). A review of the external processes related to assessing quality of new undergraduate academic programming in Canadian universities. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy, (207),* 82–100. https://journalhosting.ucalgary.ca/index.php/cjeap/article/view/79401

(26). Krooi, M., Whittingham, J., & Beausaert, S. (2024). Introducing the 3P conceptual model of internal quality assurance in higher education: A systematic literature review. *Studies in Educational Evaluation, 82, Article 101360*. https://doi.org/10.1016/j.stueduc.2024.101360

(27). Materu, P. (2007). Higher education quality assurance in Sub-Saharan Africa: Status, challenges, opportunities, and promising practices (World Bank Working Paper No. 124). World Bank. https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/601151468204838555

(28). Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology, 83(2),* 340–363. https://doi.org/10.1086/226550

(29). Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche scientifique et de l'Innovation. (2024). Statistiques universitaires : enseignement supérieur universitaire public 2023-2024. https://www.ensup.gov.ma/storage/statistique/enseignement%20sup%C3%A9rieur%20en%20chiffre/Statistiques%20Universitaires%20-%20Enseignement%20Sup%C3%A9rieur%20Universitaire%20Public%202023-2024.pdf

(30). Newton, J. (2000). Feeding the beast or improving quality? Academics' perceptions of quality assurance and quality monitoring. *Quality in Higher Education, 6(2),* 153–163. https://doi.org/10.1080/713692740

(31). Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review, 16(1),* 145–179. https://doi.org/10.5465/amr.1991.4279002

(32). Orlikowski, W. J. (2000). Using technology and constituting structures: A practice lens for studying technology in organizations. *Organization Science, 11(4),* 404–428. https://doi.org/10.1287/orsc.11.4.404.14600

(33). Oustous, O., Ihichr, A., El Bouzekri El Idrissi, Y., & Ait Lahcen, A. (2021). Evaluation and quality assurance for higher education in Morocco: The ANEAQ as the main actor. In Proceedings of the International Conference on Humanities, Social and Education Sciences (iHSES) (pp. 206–218). *International Society for Technology, Education, and Science*. https://eric.ed.gov/?id=ED626609

(34). Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C.

D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. BMJ, 372, n71. https://doi.org/10.1136/bmj.n71

(35). Pawson, R., Greenhalgh, T., Harvey, G., & Walshe, K. (2005). Realist review: A new method of systematic review designed for complex policy interventions. *Journal of Health Services Research & Policy, 10(Suppl. 1)*, 21–34. https://doi.org/10.1258/1355819054308530

(36). Royaume du Maroc. (2014). Loi n° 80-12 relative à l'Agence nationale d'évaluation et d'assurance qualité de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique. Dahir n° 1-14-130 du 31 juillet 2014.

(37). Royaume du Maroc. (2019). Loi-cadre n° 51-17 relative au système d'éducation, de formation et de recherche scientifique. Dahir n° 1-19-113 du 9 août 2019.

(38). Royaume du Maroc. (2026a). Loi n° 59-24 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche scientifique. Dahir n° 1-26-04 du 11 février 2026, Bulletin officiel n° 7485 du 23 février 2026.

(39). Royaume du Maroc. (2026b). Loi n° 68-25 modifiant et complétant la loi n° 80-12 relative à l'Agence marocaine d'évaluation et d'assurance qualité de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique. Bulletin officiel n° 7523 du 6 juillet 2026 (promulguée par le dahir n° 1.26.25 du 25 juin 2026).

(40). Salter, B., & Tapper, T. (2000). The politics of governance in higher education: The case of quality assurance. *Political Studies, 48(1)*, 66–87. https://doi.org/10.1111/1467-9248.00251

(41). Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research, 104*, 333–339. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039

(42). Scott, W. R. (2014). Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities (4th ed.). SAGE.

(43). Stensaker, B. (2008). Outcomes of quality assurance: A discussion of knowledge, methodology and validity. *Quality in Higher Education, 14(1)*, 3–13. https://doi.org/10.1080/13538320802011532

(44). Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management, 14(3)*, 207–222. https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375