

## **Assurance qualité interne dans les universités marocaines : cas d'étude**

### **Internal quality assurance in Moroccan universities: case study**

**OUAZZANI CHAHDI Tayeb**

Doctorant

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

Université Abdelmalek Essaadi (UAE)

Marketing, Logistique et Management (MLM)

Maroc

**oc.tayeb@gmail.com**

&

Responsable Audit et Assurance Qualité

Université Euromed de Fès (UEMF)

Maroc

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

**TAHROUCH Mohamed**

Professeur

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

Université Abdelmalek Essaadi (UAE)

Marketing, Logistique et Management (MLM)

Maroc

**mohamedtahrouch05@gmail.com**

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

**Date d'acceptation :** 15/05/2023

**Pour citer cet article :**

OUAZZANI CHAHDI T. & TAHROUCH M. (2023) «Assurance qualité interne dans les universités marocaines : cas d'étude», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 6 : Numéro 2 » pp : 930 - 960

## Résumé

Cet article s'inscrit dans la continuité de celui déjà publié sur le même sujet et consacré à la revue de la littérature. Il est le fruit d'une recherche-action menée en parallèle avec un travail de conceptualisation du système de management de la qualité pour l'université marocaine et qui a fait l'objet d'une récente publication dans cette revue. Le SMQ ainsi décrit repose sur les organes de gouvernance de l'Université et ses organes fonctionnels et implique d'identifier clairement les interactions entre ces entités, aux trois niveaux politique, stratégique et opérationnel. Nous avons eu la chance et le privilège de le mettre en œuvre à l'Université Euromed de Fès (UEMF) qui a fait le choix de déployer une démarche d'assurance qualité pour mesurer et améliorer durablement sa performance et de nous confier une partie de ce travail. L'article rappelle les objectifs politiques et stratégiques fixés par les instances de gouvernance et décrit le SMQ mis en place pour les atteindre. On y trouve un système d'évaluation à 360°, ascendante, descendante et croisée qui prévoit à des périodes régulières établies et validées, des évaluations internes du personnel, des composantes et des services, en traitant en temps réel les données et informations recueillies et en les restituant aux parties prenantes sous une forme facilement et rapidement exploitable pour déployer les actions de progrès qui s'imposent. Les entités impliquées dans cette démarche, les outils, processus et procédures mis en œuvre y sont également présentés en même temps que les premières retombées académiques, scientifiques, managériales et de réputation.

**Mots clés :** assurance qualité ; enseignements supérieur ; système de management de la qualité (SMQ) ; Euromed ; Fès ; Maroc.

## Abstract

This article is a continuation of a previously published article on the same subject, focusing on the literature review. It presents the results of an action research conducted alongside the conceptualization of a quality management system for a Moroccan university, which was recently published in this journal. The described QMS is based on the governance bodies of the university and its functional units, requiring a clear identification of interactions between these entities at the political, strategic, and operational levels. The implementation of this QMS was carried out at Euromed University of Fes (UEMF), which chose to adopt a quality assurance approach to measure and continuously improve its performance. The article outlines the political and strategic objectives set by the governance bodies and describes the implemented QMS to achieve them. The article also presents a 360-degree evaluation system, including upward, downward, and cross-evaluations of personnel, components, and services at regular intervals. Real-time processing and analysis of the collected data and information enable the timely deployment of improvement actions. The entities involved in this approach, as well as the tools, processes, and procedures implemented, are presented along with the initial academic, scientific, managerial, and reputational outcomes.

**Keywords :** quality assurance; higher education; quality management system (QMS); Euromed; Fez; Morocco.

## Introduction

Comme partout dans le monde, l'assurance qualité dans l'université marocaine est différemment perçue par ses parties prenantes. Certaines en font la promotion comme garant de la qualité, de la gouvernance et de la performance. D'autres s'abstiennent à prendre position ou la critiquent ouvertement, en dénonçant sa logique mercantile, empruntée au monde de l'entreprise et qui remet en cause son autonomie (Ouazzani Chahdi & Tahrouch, 2023).

Le système marocain de l'enseignement supérieur s'est doté d'un cadre juridique qui accorde une place importante à la qualité et à l'évaluation à différents niveaux et avec l'implication de diverses instances d'évaluation. Sa mise en œuvre impose aux universités marocaines de concevoir puis de déployer un processus de démarche qualité, adossé à un système d'auto-évaluation et de management de la qualité (SMQ), et qui implique toutes ses parties prenantes, à la fois comme acteurs et bénéficiaires.

Reposant à la fois sur les organes de gouvernance et de fonctionnement de l'Université, le SMQ implique d'identifier clairement les interactions entre ces entités, aux trois niveaux politique, stratégique et opérationnel. Il s'appuie sur une politique qualité qui en fixe les objectifs ainsi que sur des plans qualité et d'auto-évaluation. Leur mise en œuvre passe par la création d'une entité interne de l'assurance qualité placée directement sous la supervision du Président de l'Université. Elle est au cœur du SMQ et interagit aux différents niveaux avec l'ensemble des entités universitaires et parties prenantes (Ouazzani Chahdi & Tahrouch, 2023).

Nous avons établi un cadre théorique pour le SMQ dont l'université marocaine pourrait s'inspirer pour mettre en place son processus d'assurance qualité. Pour ce faire, nous avons procédé d'une démarche d'analyse qualitative des textes réglementaires qui organisent le système d'enseignement supérieur marocain. Celles relatives à son évaluation, au regard des missions dévolues aux universités marocaines furent en particulier mises en exergue. Mais auparavant, nous avons rappelé la genèse de l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur et l'évolution de ses processus, principalement dans les trois régions du monde précurseurs de cette démarche, pour arriver à la conclusion que ces processus furent conçus au nord pour le nord et s'imposent désormais à ceux du sud, sans considération de leur situation ou de leurs spécificités (Ouazzani Chahdi & Tahrouch, 2023). La revue de la littérature consacrée à cette dernière référence est regroupée dans le tableau qui suit (cf. Tableau N°1) :

Tableau N°1 : revue de littérature

Auteurs	Citation
<b>Le développement de l'assurance qualité aux États-Unis</b>	
<b>El-Khawas, 2001</b>	L'histoire de l'assurance qualité aux États-Unis remonte à la fin du 19ème siècle, avec la création des premiers organismes privés d'accréditation.
<b>Rhoades &amp; Sporn, 2002</b>	
<b>El-Khawas, 2001</b>	Deux formes d'accréditation se distinguent : l'accréditation institutionnelle et l'accréditation des programmes, dite aussi "spécialisée".
<b>Perellon, 2003</b>	Deux formes d'accréditation se distinguent : l'accréditation institutionnelle et l'accréditation des programmes, dite aussi "spécialisée".
<b>Normand, 2005</b>	Au début du 20ème siècle, aux États-Unis, les écoles ont adopté le modèle d'entreprise pour former des compétences en adéquation avec les besoins économiques et du marché du travail.
<b>El-Khawas, 2001</b>	Une nouvelle approche d'évaluation institutionnelle est apparue, évaluant chaque établissement par rapport à ses propres objectifs, ce qui a influencé le système d'accréditation américain à long terme.
<b>El-Khawas, 2001</b>	Les agences régionales d'accréditation ont développé un langage qui décrit les objectifs de chaque établissement et leur manière d'être atteints.
<b>Normand, 2005</b>	L'accréditation des programmes s'est développée, mettant l'accent sur la préparation des diplômés des établissements d'enseignement supérieur.
<b>Croché, 2010</b>	La guerre froide a remis en cause l'efficacité du système scolaire américain, ce qui a changé l'orientation des politiques éducatives des États-Unis.
<b>Normand, 2005</b>	L'école a adopté l'organisation des entreprises et s'est concentrée sur la standardisation et l'évaluation des curricula, liant la réussite scolaire à des objectifs et des standards d'apprentissage.
<b>Souto Lopez, 2019</b>	À partir des années 2000, la pression du marché a incité à une plus grande compétitivité entre les établissements, mettant l'accent sur l'audit académique et l'évaluation basée sur des protocoles bien établis.
<b>Le développement de l'assurance qualité Au Canada</b>	
<b>Harvey, 2008</b>	Les initiatives canadiennes d'assurance de la qualité suivent généralement le modèle international générique, comprenant l'auto-évaluation, l'examen par les pairs et les rapports. Elles utilisent également des données statistiques et des indicateurs de rendement, mais avec des résultats variables.
<b>Kirby, 2007</b>	Le renouveau de la politique canadienne de l'enseignement supérieur se caractérise par le passage d'objectifs humanistes à des objectifs économiques-utilitaires, en réponse à la croissance économique, à la concurrence internationale et au besoin de main-d'œuvre qualifiée.
<b>Finnie &amp; Usher, 2005</b>	Le système canadien d'assurance de la qualité accorde une grande importance à la "mesure" de la qualité, évaluant comment les ressources universitaires et les pédagogies de substitution sont liées aux résultats d'apprentissage. Il inclut également le contrôle des caractéristiques à l'entrée des étudiants et examine comment leur développement contribue aux objectifs individuels et sociaux.

<b>Saunders, 2006</b>	Les descriptions de la mesure de la qualité par Finnie et Usher diffèrent de l'approche préconisée par les Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area [ESG]. Le processus canadien met l'accent sur les normes minimales et l'amélioration continue, tandis que l'approche européenne met davantage l'accent sur les résultats d'apprentissage.
<b>Le développement de l'assurance qualité en Europe</b>	
<b>Schwarz &amp; Westerheijden, 2004</b>	Les travaux sur la qualité de l'enseignement supérieur en Europe soulignent l'influence des procédures d'évaluation de la qualité en provenance des États-Unis sur les politiques nationales européennes. La France et le Royaume-Uni ont été les premiers à adopter ces procédures en 1984, suivis par d'autres pays.
<b>Gorga, 2012</b>	Le développement de l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur en Europe occidentale est lié à l'augmentation du nombre d'étudiants, du personnel et des échanges internationaux, ainsi qu'à la limitation des financements publics. En Europe communiste, les facteurs clés ont été la restructuration de l'État, l'apparition de l'enseignement privé et l'occidentalisation de l'enseignement supérieur.
<b>Rhoades &amp; Sporn, 2002</b>	Les États européens ont joué un rôle central dans la mise en œuvre des politiques d'évaluation de la qualité, mais à partir des années 1990, la Commission Européenne a cherché à coordonner ces politiques à travers son Mémoire sur l'enseignement supérieur dans la Communauté européenne.
<b>Charlier &amp; Croché, 2012</b>	Le processus de Bologne, initié au début des années 2000, vise à créer un espace européen de l'enseignement supérieur pour favoriser la mobilité des étudiants et renforcer l'attractivité internationale. L'assurance-qualité a un double rôle : assurer la confiance entre les établissements européens et démontrer la qualité de l'enseignement supérieur européen pour attirer des étudiants étrangers.
<b>Van Damme, 2002</b>	L'OCDE considère que l'assurance-qualité et l'accréditation sont nécessaires pour réguler le marché international de l'enseignement supérieur et protéger les droits des apprenants. Elle soutient les politiques de l'Union européenne et souligne l'importance des valeurs académiques et du système universitaire/scientifique.
<b>Vinokur, 2005 ; Garcia, 2007</b>	L'assurance-qualité est devenue un instrument pour le développement de l'économie de la connaissance, favorisant l'évaluation de la pertinence socio-économique des établissements d'enseignement supérieur et renforçant les liens avec les entreprises. Les critères de qualité ont été définis par le Nord pour le Nord, sans tenir compte des pays du Sud.
<b>Bernatchez, 2014</b>	"Dans cette perspective, la mission et le référentiel de l'université se transforment. Celle-ci est appelée à contribuer à la croissance économique par la production et la transmission de savoirs rentables orientés vers l'innovation technologique et scientifique. Elle passe d'un référentiel caractérisé par l'autonomie académique, l'évaluation par les pairs et l'organisation de la connaissance en champs disciplinaires à un référentiel de l'économie du savoir, favorisant le resserrement des liens entre les universités et les entreprises, la promotion de l'évaluation, non seulement de la qualité de la recherche et de l'enseignement, mais aussi de leur pertinence socioéconomique et de l'efficacité du mode d'organisation des établissements."
<b>Charlier, E. (2006)</b>	"Les critères définissant la qualité ont été définis par le Nord pour le Nord, sans considération des situations des pays du Sud."
<b>Un arsenal juridique pour un système marocain ESR de qualité</b>	

<b>Loi / Agence / Norme</b>	<b>Contenu</b>
<b>Loi 01-00</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accorde une place particulière à l'évaluation régulière du système de l'Enseignement Supérieur au Maroc.</li> <li>- L'évaluation s'effectue au moyen de l'auto-évaluation, d'audits et de sondages d'opinion réguliers.</li> <li>- Les rapports d'évaluation sont présentés devant les deux chambres du parlement.</li> </ul>
<b>Loi 105-12</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prévoit la création d'instances spécialisées de régulation.</li> <li>- Instaure la commission nationale de coordination de l'enseignement supérieur.</li> <li>- Les présidents d'université produisent chaque année un rapport pour discussion par le Conseil de la Région.</li> </ul>
<b>Instance Nationale d'Evaluation (INE)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organe d'évaluation du Conseil Supérieur de l'Education de la Formation et de la Recherche Scientifique.</li> <li>- Effectue des évaluations globales, sectorielles et thématiques des politiques, des programmes publics du système éducatif, de l'enseignement supérieur et de la formation des cadres.</li> <li>- Conçoit les outils d'évaluation et collecte des informations sur le système éducatif.</li> </ul>
<b>Agence Nationale d'Evaluation et d'Assurance-Qualité (ANEAQ)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Effectue des évaluations du système de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique.</li> <li>- Évalue les établissements d'enseignement supérieur, les filières de formation, les activités des centres d'études doctorales, la recherche scientifique et les projets de coopération universitaire.</li> <li>- Établit un rapport annuel avec des recommandations d'amélioration.</li> </ul>
<b>Loi-cadre n°51-17</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consacre un chapitre entier à l'évaluation du système éducatif marocain et à l'amélioration de sa qualité.</li> <li>- Soumet les composantes du système à un dispositif de suivi, d'évaluation et de révision régulière.</li> <li>- Établit un cadre référentiel de qualité et des normes de qualité pour les établissements.</li> </ul>
<b>Cour des Comptes (Loi n° 62-99)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contrôle la gestion des universités pour en apprécier la qualité et formuler des suggestions d'amélioration.</li> <li>- Contrôle tous les aspects de la gestion, y compris la régularité et la sincérité des opérations.</li> </ul>
<b>Norme internationale ISO 21001 version 2018</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fournit un cadre d'élaboration, de mise en œuvre, de maintenance et d'amélioration des systèmes de management de l'éducation.</li> <li>- Aide les universités</li> </ul>

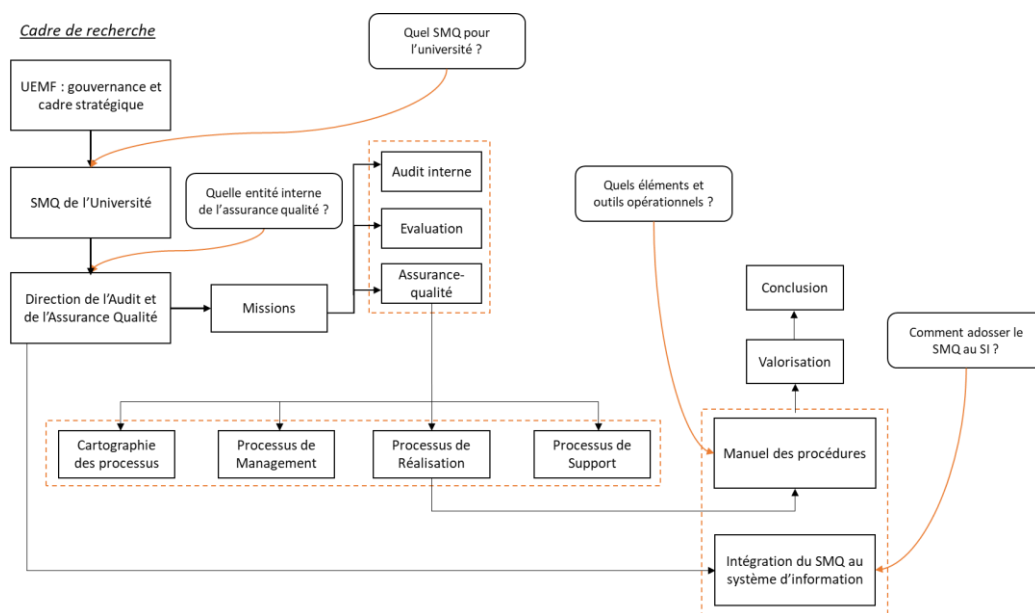
Source : auteurs

Nous avons eu la chance et le privilège de faire valoir notre concept auprès de l'Université Euromed de Fès (UEMF) qui avait l'ambition de déployer une démarche d'assurance qualité à grande échelle, inspirée principalement de sa vision et de ses objectifs stratégiques à long terme. Elle en a validé le principe et les grandes lignes et a accepté de nous confier la mission de la mettre en œuvre, en apportant des réponses concrètes aux questionnements suivants : comment constituer l'entité interne de l'assurance qualité de l'UEMF, au vu de son organisation managériale et fonctionnelle ? Quel SMQ pour l'université et quels éléments et outils opérationnels en décliner ? quelles ressources adéquates à déployer pour le SMQ ? Comment adosser celui-ci au système d'information afin que soient mises à profit les données de ce système en faveur de l'amélioration de la performance de l'Université et de l'aide à ses décisions ?

Telles sont les questions auxquelles s'attelle à répondre cet article. S'agissant principalement d'un travail de terrain, nous avons donc procédé de la démarche habituelle appliquée au cas de la recherche-action, en menant concomitamment et de manière intriquée, l'acquisition de connaissances scientifiques et de compétences professionnelles et le déroulement sur le terrain d'actions concrètes et transformatrices.

Le cadre tracé pour cette recherche est illustré par le plan ci-après (cf. Figure N°1) :

**Figure N°1 : Le cadre théorique de la recherche**



Source : UEMF

Ce plan consiste à dresser le portrait de l'Université Euromed de Fès, objet du cas d'étude, identifier son mode de gouvernance et ses orientations stratégiques puis à détailler le système de management de la qualité qu'elle a décidé d'instaurer. Sa direction de l'audit et de l'assurance qualité y sera largement développée ainsi que les missions qui lui sont assignées. Son fonctionnement et ses outils opérationnels, notamment les processus et les procédures y sont décrits, formalisés en un manuel des procédures exhaustif et largement diffusé auprès des parties prenantes. L'ancrage obligatoire du SMQ de l'Université à son système d'information est mis en évidence ainsi que les actions d'audit et d'assurance qualité réalisées ou en cours et les premières retombées, académiques et managériales en termes de performance et de réputation sont indiquées. Celles en particulier ayant trait à l'atteinte par l'UEMF des Objectifs de Développement Durable sont par ailleurs plus largement exposées dans l'un de nos articles (Ouazzani Chahdi, et al., 2023). Le rôle dévolu à la direction de l'audit et de l'assurance qualité pour leur atteinte est très significatif.

Placée sous la présidence d'honneur du Souverain Marocain dont il est l'Initiateur, l'Université Euromed de Fès a créé un cadre d'enseignement supérieur et de recherche basé sur le dialogue interculturel, l'échange et la coopération entre les deux rives de la Méditerranée, avec un prolongement naturel vers l'Afrique Subsaharienne, tout en offrant des formations d'excellence et en conduisant des recherches scientifiques de haut niveau, en lien étroit avec le monde socio-économique.

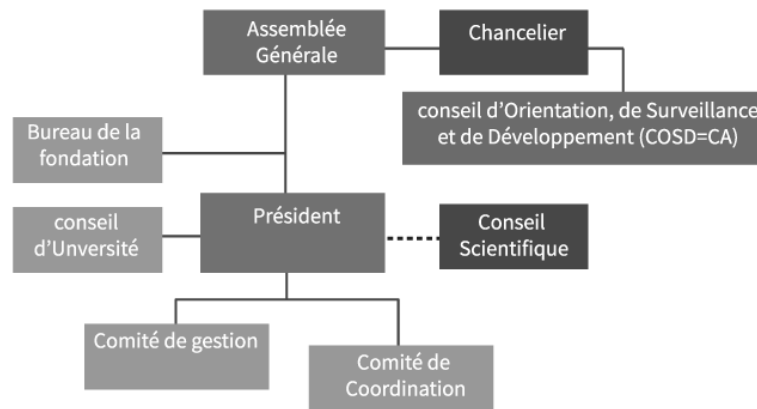
Elle s'érige comme université de formation et de recherche qui promeut les trois cycles de la formation universitaire et ses programmes, en parfaite adéquation avec les grands chantiers de développement du pays et de la région Euromed, visent à conférer aux diplômés un fort potentiel d'employabilité, mais aussi d'entreprenariat pour créer eux-mêmes des startups et des spinoffs.

### **1. Gouvernance de l'université et ses orientations stratégiques**

La gouvernance de l'UEMF s'appuie sur deux socles ; un socle de gouvernance composé d'une assemblée générale (AG) et d'un conseil d'administration (CA) et un socle de gestion composé d'un conseil d'université (CU) soutenu par deux comités de gestion et de coordination et d'un conseil scientifique (CS) (cf. Figure N°2).



**Figure N°2 : La Gouvernance de l'université**



**Source : UEMF**

Les orientations politiques et stratégiques de l'Université sont du ressort de son conseil d'administration. Celui-ci les a définies à l'horizon 2035 en six points dans lesquels l'Université Euromed de Fès ambitionne d'être le Leader au Maroc (plan de développement stratégique UEMF, 2018) :

- La plateforme d'échange et de coopération par excellence, entre l'Europe-Afrique du Nord et l'Afrique sub-saharienne, avec au moins 30% du mix d'étudiants « Euromed & Africains », membres des corps professoral et administratif
- Le Think-Tank majeur pour les études globales sur la Région Euromed-Afrique, ses défis et ses opportunités
- L'Université Numérique dans la formation, la recherche et l'innovation
- La meilleure institution de formation des compétences, dans les domaines de la Diplomatie, l'Architecture et l'Ingénierie (Civile, Mécanique, Électrique, TIC et Intelligence Artificielle) et dans les Sciences de la Santé
- La première au Maroc pour les publications et brevets, l'innovation et la création de richesse, l'incubation de start-ups, spin-outs et spin-offs
- La première au Maroc dans la R&D et la R&T nationales, principalement dans les domaines de l'ingénierie numérique et l'intelligence artificielle, de la fabrication additive et l'impression 3D, le génie des matériaux et les nanotechnologies ainsi que les batteries.

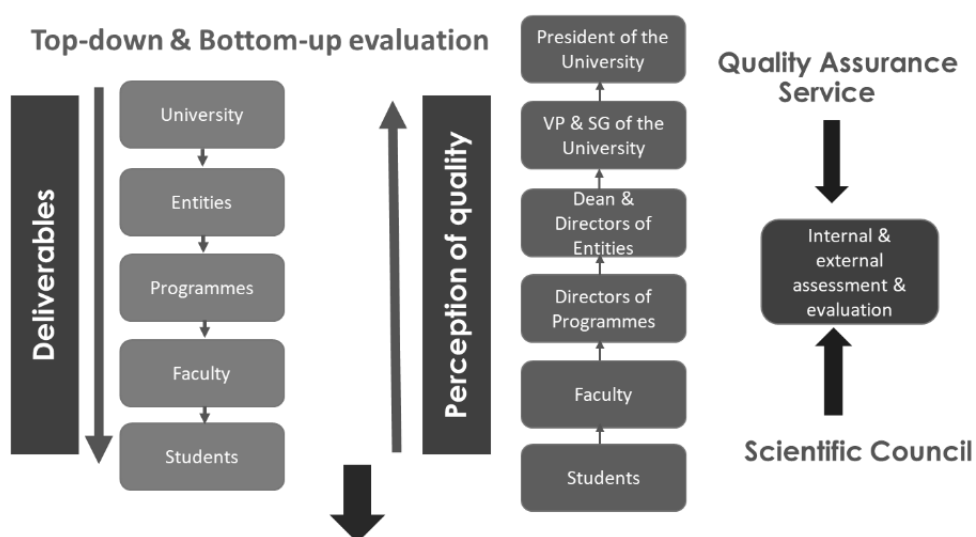
## 2. Le SMQ de l'Université Euromed de Fès

Pour l'atteinte de ces objectifs, l'université a instauré un système de gestion et de mesure de la performance, fondé sur la politique qualité définie par sa présidence (lettre du Président, 2018). Celle-ci entend déployer une démarche d'assurance qualité à tous les niveaux de l'université, qui permet de maîtriser ses activités et d'introduire une culture de l'évaluation et de l'amélioration continue à toutes ses échelles. Une telle démarche qui doit devenir pour l'université l'outil de management garantissant l'atteinte de ses objectifs en termes de visibilité, de confiance et de satisfaction de ses parties prenantes s'appuie sur les quatre piliers suivants :

- Construire et enrichir son système de management de la qualité (SMQ)
- Maîtriser ses processus, consolider son organisation et assurer le niveau de qualité requis
- Déployer ses instruments de mesure et de suivi de l'efficacité du SMQ et de sa robustesse et satisfaire les attentes des parties prenantes.
- Encourager les actions d'amélioration et répondre en permanence aux exigences de son environnement national et international.

De même, l'UEMF a établi sa politique de l'évaluation illustrée par le graphique (cf. Figure N°3)

**Figure N°3 : Schéma d'évaluation à l'UEMF**



Source : UEMF

Cette politique est fondée sur une double évaluation, aux objectifs et approches différentes mais néanmoins complémentaires. D'abord, une évaluation descendante basée les contrats de performance établis par les composantes ou les directions et approuvés par leur hiérarchie. Ces contrats sont formalisés annuellement par des rapports d'activités appuyés de livrables, puis par des plans d'action à tous les niveaux de l'Université : équipe présidentielle, composantes universitaires et directions, programmes d'enseignements et de recherche, personnel académique et de support ainsi que les étudiants. Pour chaque catégorie, les livrables des parties prenantes produits à partir des plans d'action annuels validés au préalable par leur hiérarchie font l'objet par celle-ci d'une évaluation continue à des fréquences déterminées ; l'objectif étant de s'enquérir régulièrement de l'état d'avancement des plans d'action au regard des objectifs attendus.

Ensuite, une évaluation ascendante par les étudiants de leurs professeurs, puis par ceux-là des directeurs de programmes et, par ces derniers et les professeurs, de leurs chefs d'établissements. Cette évaluation ascendante concerne aussi les directeurs des fonctions « support » par leurs collaborateurs, puis par tous les directeurs et doyens, de l'équipe présidentielle et enfin par ces trois dernières catégories du Président de l'Université. Ce dernier rapport d'évaluation est porté chaque année à la connaissance des membres du Conseil d'Administration ; l'objectif étant de s'assurer en permanence de la qualité du management et des prestations ainsi que du Leadership des responsables, de prendre les mesures d'amélioration à même de maintenir le niveau de qualité requis et d'entamer les actions de progrès nécessaires dans certains cas.

### **3. La Direction de l'Audit et de l'Assurance Qualité (DAAQ)**

Sur le plan stratégique, l'université a mis en place son EIAQ sous la forme d'une Direction de l'Audit et de l'Assurance Qualité, placée sous la supervision directe du Président de l'Université et déclinée en trois fonctions : la fonction « Audit », la fonction « Évaluation » et la fonction « Assurance Qualité ». L'entité est dotée de ressources humaines, matérielles et logicielles et est mandatée pour déployer le SMQ de l'Université en l'intégrant à son système d'information, notamment avec le concours de la DSI. Elle est chargée aussi de mettre en place des systèmes d'audit et de contrôle pour évaluer l'organisation, le fonctionnement et les résultats des différents services, processus, activités et organes de gouvernance de l'université.

La fonction « Audit interne » pilote les audits internes des services universitaires et évalue les risques encourus. Elle produit des analyses et des enquêtes statistiques et propose des tableaux de bord dynamiques et interactifs, au moyen d'outils de Business Intelligence.

La fonction « Évaluation » veille à la mise en place des systèmes d'évaluation de l'université selon la fréquence et le planning établis et approuvés au préalable. Elle a pour mission d'instruire aussi la participation de l'Université aux différents classements régionaux et internationaux, planifie et prépare les dossiers de candidature, en assure le suivi et communique sur les résultats des classements.

La fonction « Assurance Qualité » établit l'inventaire des procédures de gestion de l'Université et élabore le manuel de l'assurance qualité de l'Université, en l'actualisant régulièrement et en le diffusant auprès de toutes ses composantes et fonctions « support ». Elle met en place des chartes qualité pour renforcer davantage la culture de l'excellence et de l'amélioration continue, à tous les niveaux de l'université et auprès de toutes ses parties prenantes. Par l'engagement et l'implication de ses dernières, l'UEMF accomplit chaque jour sa mission et concrétise ses projets avec un haut niveau de performance pour ses apprenants et ses partenaires, qu'il s'agisse de l'enseignement, de la recherche ou encore des prestations universitaires.

Au niveau opérationnel, l'Université a doté son CU d'une commission "Evaluation et Qualité", chargée de la validation SMQ développé par l'EIAQ avant sa soumission à l'approbation, ainsi que du suivi de l'amélioration continue. Cette commission valide aussi la mise en place de l'audit interne pour identifier les points de faiblesse et les axes d'amélioration et veille à l'application de l'approche processus pour l'ensemble des activités de l'Université, à la mise à jour et au suivi des procédures et des actions d'amélioration repérées par l'audit.

D'autre part, elle met en œuvre les recommandations émises par les parties prenantes et participe au pilotage du déploiement de l'évaluation 360° et à l'analyse des tableaux de bord et des reportings de suivi des indicateurs de performance (KPI). Pour ce faire, l'EIAQ s'appuie sur un comité de pilotage pluridisciplinaire et représentatif de l'ensemble des composantes de l'Université, considéré comme son unique interlocuteur pour toutes les questions de gouvernance académique, administrative ou financière, de vigilance et de gestion des risques, d'acquisition et de maintenance des équipements et des installations.

C'est avec ce comité que l'EIAQ priorise et planifie les activités à conduire auprès des composantes et entités de soutien, d'auto-évaluations ou d'évaluations par les pairs, et déploie les enquêtes de satisfaction, les évaluations des pratiques professionnelles, des enseignements et des enseignants ou encore des services aux étudiants et au personnel. C'est ensemble qu'ils identifient les secteurs d'activité prioritaires et établissent les choix des processus et leur gestion

### 3.1. Mission d'audit interne de la DAAQ

L'audit interne est une fonction clé pour toute organisation qui cherche à améliorer son efficacité opérationnelle et à atteindre ses objectifs stratégiques. À l'Université, la mission d'audit interne confiée à la DAAQ est d'abord d'évaluer l'efficacité de la gestion des risques, du contrôle interne et de la gouvernance de l'Université et, le cas échéant de renforcer leurs processus, puis d'identifier les faiblesses dans les processus de gestion des risques, de contrôle interne et de gouvernance. Elle est chargée aussi d'accompagner l'Université dans l'atteinte de ses objectifs stratégiques en évaluant l'efficacité de ses processus de gestion.

Pour ce faire, la DAAQ procède d'une démarche méthodologique basée sur les normes professionnelles de l'audit interne déployées en quatre étapes :

1. la planification qui permet l'identification des domaines de l'audit, la définition de ses objectifs et la sélection des membres de l'équipe ;
2. l'évaluation qui concerne l'analyse des processus de gestion des risques, de contrôle interne et de gouvernance ;
3. le test qui consiste en la réalisation d'un examen détaillé des processus de gestion des risques, de contrôle interne et de gouvernance ;
4. la production du rapport et la communication des résultats de l'audit à la Présidence, ainsi que les recommandations d'amélioration des processus.

Au cours des deux dernières années, la DAAQ a réalisé les missions d'audit interne suivantes, sur les composantes de l'Université, ses directions et ses processus :

- Audits qualité des composantes universitaires (facultés et écoles)
- Audit de la gestion des risques liés aux stocks des produits et consommables de l'université
- Audit de la gestion des achats et des approvisionnements, y compris la conformité aux politiques d'achat et la validité des transactions

- Audit de la gestion de la scolarité
- Audit général de la charge horaire annuelle des enseignements
- Audit de la conformité réglementaire des prestataires de l'Université
- Audit du parc de véhicules de transport

### 3.2. Mission d'évaluation de la DAAQ

Les évaluations sont déployées une à deux fois par an, comme indiqué dans le tableau 1. Planifiées par la DAAQ, elles sont conduites en étroite collaboration avec les membres du comité de pilotage et appuyées par les ressources affectées à cette activité par chaque composante (cf. Tableau N°2).

**Tableau N°2 : Missions d'évaluation déployées à l'université**

	<b>Evaluation</b>	<b>Périodicité</b>
<i>Evaluations descendantes</i>	Evaluation des personnels administratifs et techniques par leurs responsables hiérarchiques	Semestrielle
	Evaluation des enseignants-chercheurs par les Chefs d'établissement	Semestrielle
	Evaluation des Chefs de service par les Vice- présidents ou Secrétaire Général	Semestrielle
	Evaluation des Chefs d'établissement par le Président	Annuelle
	Evaluation des Vice-présidents par le Président	Annuelle
<i>Evaluations ascendantes</i>	Evaluation des managers par leurs collaborateurs	Annuelle
	Evaluation des enseignements et des enseignants par les étudiants	Semestrielle
	Evaluation des structures de l'Université par les étudiants	Annuelle
	Evaluations croisées	Annuelle

**Source : auteurs**

Le prochain déploiement concernera l'évaluation croisée, en raison des interactions fortes entre composantes universitaires et fonctions « support » d'une part et à l'intérieur de chacune de ces deux catégories d'entités. Le déploiement de cette évaluation est programmé en 2023, pour la première fois.

A titre d'exemple, l'évaluation des enseignements et des enseignants par les étudiants est effectuée deux fois par an à la fin de chaque semestre et généralisée à tous les étudiants. Elle est individuelle, anonyme et totalement dématérialisée. Un lien de renvoi au questionnaire d'évaluation est adressé par publipostage aux étudiants et une équipe de suivi est chargée de relances systématiques dans le but d'assurer le meilleur taux de réponse. L'objectif est que les étudiants participent en toute confiance et transparence à cet exercice, contribuent à l'amélioration des enseignements reçus et font que leurs enseignants valorisent continuellement leur pédagogie. Le dépouillement automatique des résultats, souvent sous la forme de graphes pour faciliter leur lecture et leur interprétation, est communiqué aux chefs d'établissements après les délibérations du semestre. Ces derniers sont les seuls habilités à restituer les résultats aux enseignants relevant de leur composante, aux fins de l'amélioration continue des enseignements. Un rapport de synthèse est produit annuellement et soumis aux instances de gouvernance de l'Université.

Les autres évaluations ascendantes obéissent au même schéma de procédure mais s'opèrent en présentiel avec les évaluateurs regroupés par entité. Les grilles d'évaluation sont individuelles, dûment complétées séance tenante puis mises sous enveloppes scellées par les évaluateurs avant leur remise à l'équipe de l'EIAQ, chargée du déploiement des évaluations. Les résultats sont restitués aux évalués concernés en leur présence, sous forme de tableaux de bords et des discussions sur les mesures d'amélioration ou d'accompagnement sont engagées selon le cas pour être immédiatement mises en œuvre. La dématérialisation de ces évaluations ascendantes est en cours de finalisation et procédera désormais par envoi de questionnaires anonymes en ligne et traitement automatisé des résultats ; la restitution de ces derniers aux évalués et les mesures à prendre restent identiques.

Les évaluations descendantes procèdent également par grille papier et s'opèrent dans le cadre d'un entretien individuel entre le collaborateur évalué et son supérieur hiérarchique. Les grilles d'évaluation sont ensuite saisies pour être analysées et des tableaux de bords individuels et collectifs sont générés comme pour le cas des évaluations ascendantes ; puis remis au supérieur hiérarchique aux fins de l'analyse et l'interprétation avant le déploiement des actions d'amélioration.

Enfin, le recours à l'expertise externe auprès de cabinets de conseil ou encore de l'ANEAQ complète cette politique qu'il s'agisse des évaluations obligatoires programmées chaque année

dans le cadre de la création de nouvelles structures académiques, d'accréditation de nouvelles filières ou de renouvellement d'accréditations ou encore dans le cadre d'enquêtes de mesure de la performance ou de satisfaction des parties prenantes, menées auprès de cabinets privés.

Cette vision globale d'une évaluation à 360°, complète et multisectorielle, permet ainsi d'évaluer la performance individuelle ou d'une équipe, d'une direction ou d'une composante ; voire même de l'université dans son ensemble, d'en identifier les forces et les faiblesses et de proposer les actions de progrès adéquates pour en améliorer la qualité et la performance.

### **3.3. Mission d'assurance qualité de la DAAQ**

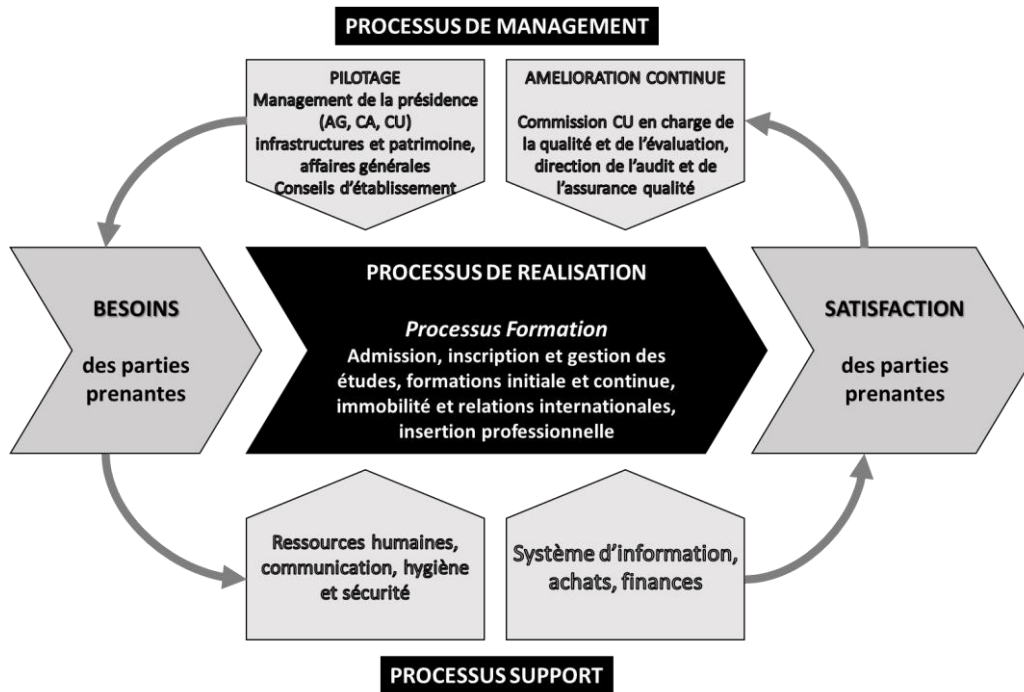
La DAAQ cartographie les processus qualité de l'Université, en établit l'inventaire des procédures de gestion avec les parties prenantes et détaille ces dernières. Elle élabore le manuel de l'assurance qualité de l'Université et le met à jour régulièrement, en le diffusant auprès de toutes ses composantes et fonctions « support ».

#### **3.3.1. Cartographie des processus**

La cartographie des processus UEMF est résumée dans les trois figures qui suivent. On y distingue notamment les processus de management de ceux de réalisation et de support. Les processus de réalisation sont eux-mêmes scindés en trois : ceux de formation (cf. Figure N°4), de recherche-innovation (cf. Figure N°5) et de vie sur le campus (cf. Figure N°6). Chaque processus est ensuite formalisé par des procédures et des logigrammes qui organisent les d'étapes nécessaires à l'atteinte des objectifs spécifiques, décrivent avec précision les tâches à accomplir, en en identifiant les acteurs, les outils et les supports et garantissent ainsi la cohérence dans les actions entreprises et le maintien de la qualité des services rendus.

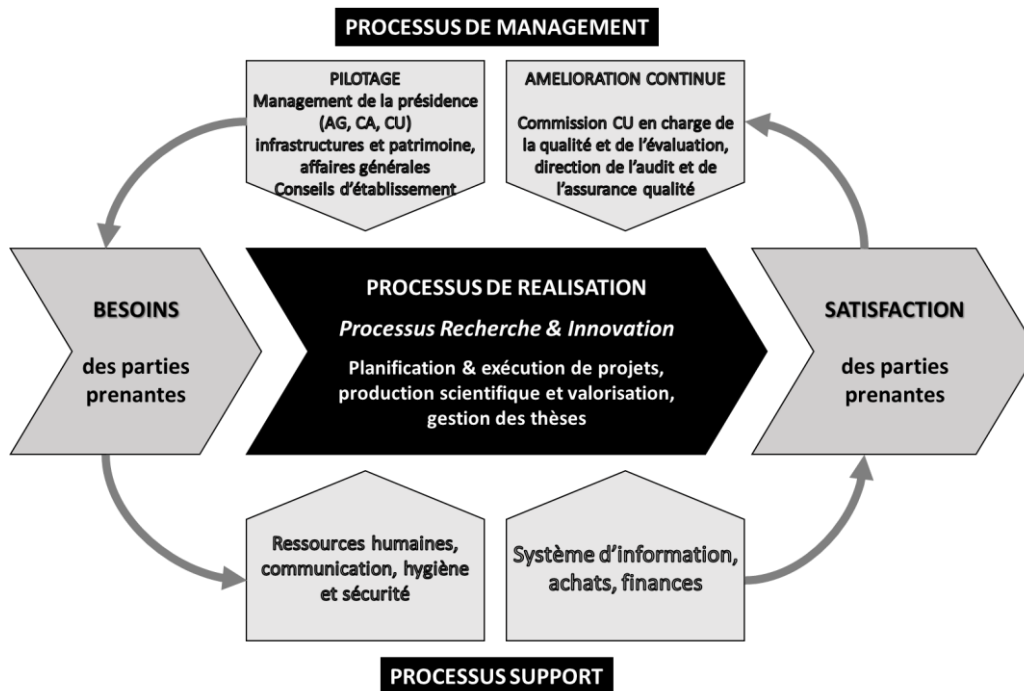


Figure N°4 : Cartographie des processus pour les activités académiques



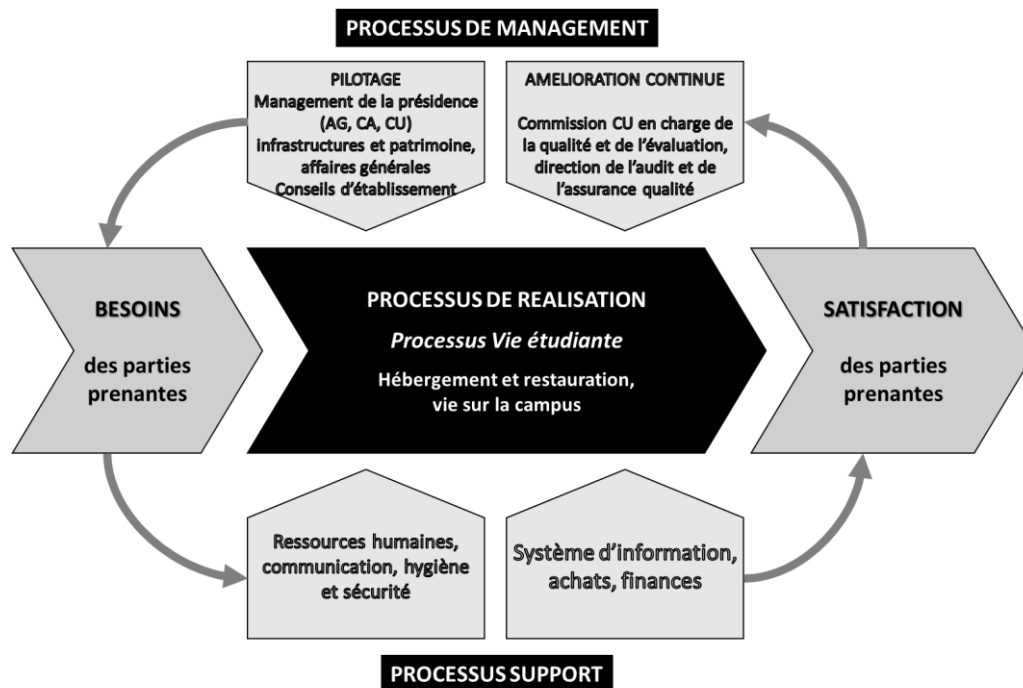
Source : auteurs

Figure N°5 : Cartographie des processus pour la recherche et l'innovation



Source : auteurs

**Figure N°6 : Cartographie des processus pour la vie étudiante et les prestations de service**



Source : auteurs

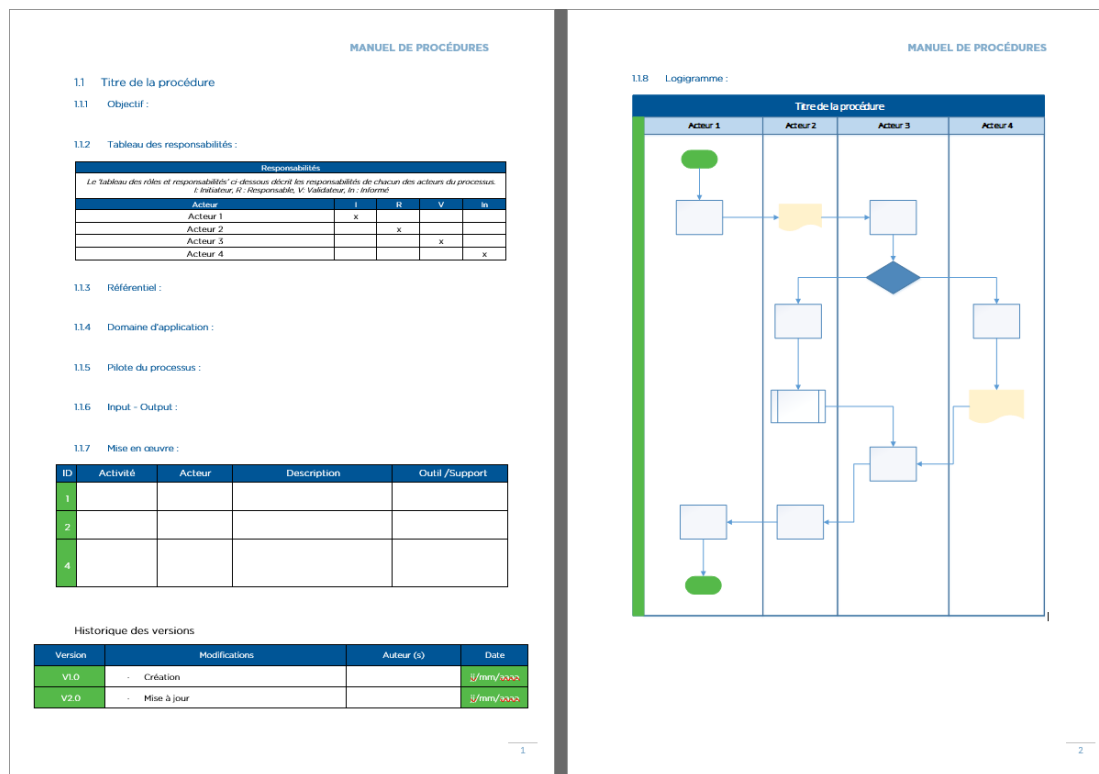
La conceptualisation d'une procédure commence par l'identification des besoins et attentes des utilisateurs et des parties prenantes en recueillant auprès d'elles toute l'information nécessaire. Cette étape permet de définir clairement les objectifs de la procédure. Viennent ensuite la cartographie du processus et l'identification des étapes-clés, les rôles et les responsabilités des parties prenantes, ainsi que les ressources nécessaires à la mise en œuvre de la procédure. C'est à ce stade que les points critiques du processus sont déterminés et avec eux l'optimisation des ressources disponibles utilisées.

Une fois la conceptualisation terminée, la procédure elle-même est élaborée, dans le respect des normes à suivre : la documentation des processus, la conception des formulaires, et la définition des critères de performance. Cette étape nécessite la collaboration étroite des membres du comité de pilotage impliqués, pour garantir la pertinence de la procédure et son efficacité.

Pour ce faire, la direction de l'audit et de l'assurance qualité a instauré un modèle standard de procédure dans le but de constituer un manuel des procédures harmonisé et facile à comprendre pour l'ensemble des collaborateurs. Ce manuel est rendu accessible à tout le personnel de

l'université, avec une assistance qui lui permet de se l'approprier plus facilement. Le modèle standard de procédure simplifie et uniformise les étapes à suivre dans les processus opérationnels, pour garantir la qualité des produits ou services offerts par l'université (cf. Figure N°7).

**Figure N°7 : modèle standard de procédure à l'université**



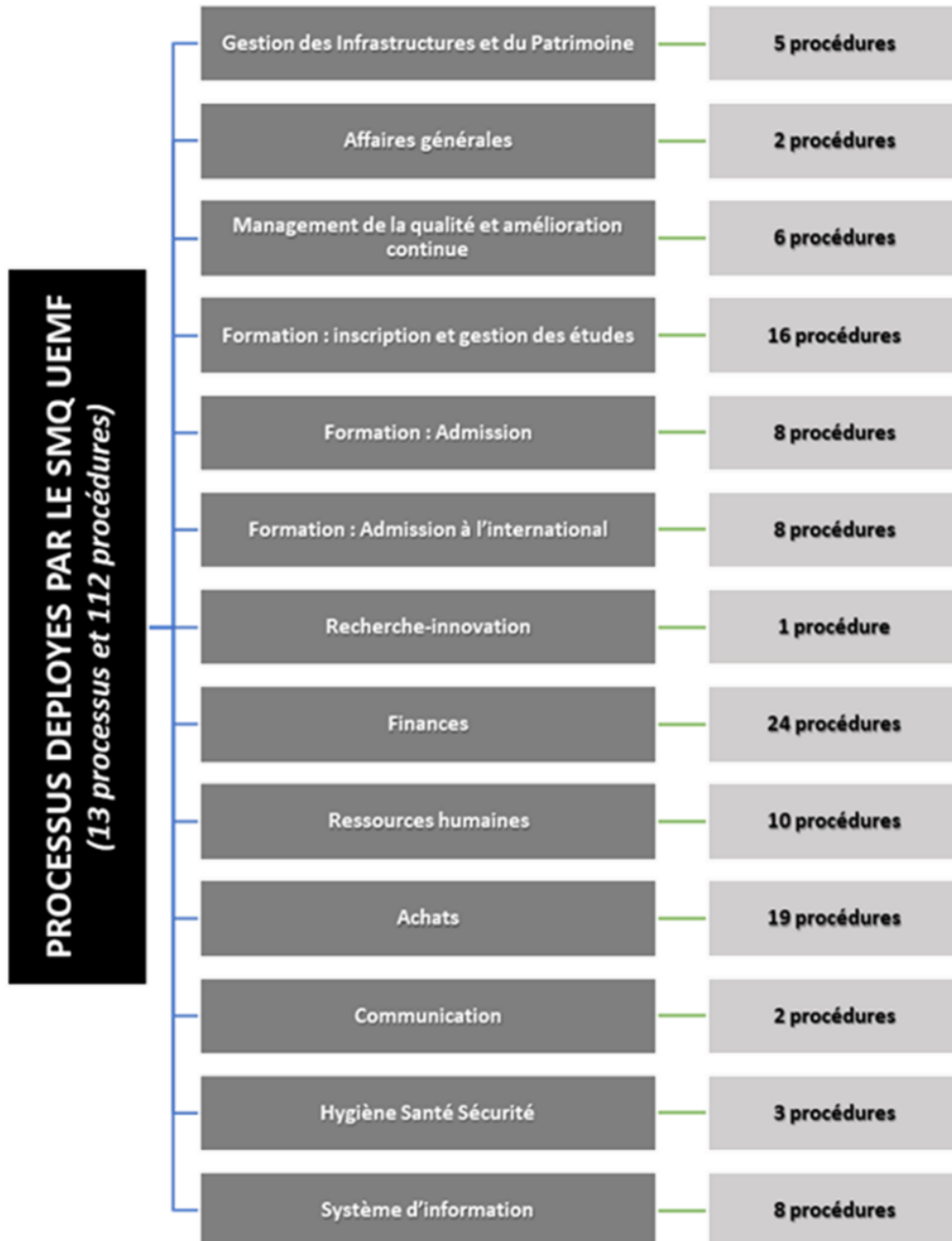
Source : UEMF

Il importe de surveiller et d'évaluer régulièrement l'efficacité de la procédure, ce qui permet d'identifier ses points faibles et les opportunités d'amélioration tout en optimisant l'utilisation des ressources.

112 procédures associées à 13 processus ont été déployées depuis la mise en place de la DAAQ. Tous les processus de support sont désormais couverts au moyen de 66 procédures. Les processus de réalisation comptent 33 procédures qui concernent principalement le processus formation. La DAAQ finalise actuellement un travail sur les fonctions du processus Campus, notamment la vie étudiante et se prépare à déployer un nouveau chantier pour la gestion de la restauration et de l'hébergement, services externalisés nécessitant une forte implication des

prestataires à ce chantier. Les 13 procédures restantes couvrent les processus de management (cf. Figure N°8) (cf. Tableau N°3) (cf. Tableau N°4) (cf. Tableau N°5).

**Figure N°8 : Processus déployés à l’université**



Source : auteurs

### 3.3.2. Processus de management et leurs procédures

**Tableau N°3 : Processus de management**

Processus	Procédure	
<b>PROCESSUS DE MANAGEMENT</b>	<b>Management de la qualité et amélioration continue</b>	Mission audit qualité interne
		Actions correctives et préventives
		Système de traitement des modifications concernant les procédures
		Gestion des tableaux de bord de l'université
		Préparation et candidature au classements des universités
		Déploiement de l'évaluation ascendante et descendante
	<b>Affaires générales</b>	Gestion des documents administratifs des étudiants et des lauréats
		Paie et gestion de la caisse pour les frais d'études
	<b>Patrimoine</b>	Qualité environnementale
		Gestion des bâtiments et étages
		Gestion des locaux
		Gestion des demandes d'intervention et de maintenance
		Gestion des mouvements des immobilisations

**Source : auteurs**

### 3.3.3. Processus de réalisations et leurs procédures

**Tableau N°4 : Processus de réalisation**

Processus	Procédure	
<b>PROCESSUS DE REALISATION</b>	<b>Formation : inscription et gestion des études</b>	Gestion des admissions
		Gestion des candidatures
		Gestion des inscriptions
		Gestion des réinscriptions
		Planification des séances
		Préparation des infrastructures pédagogiques
		Gestion de la scolarité
		Suivi de l'assiduité
		Gestion de la bibliothèque
		Conception du scénario d'un module de formation e-learning
		Evaluation des enseignements et des enseignants par les étudiants
		Gestion du portail parent
		Gestion des accréditations
		Préparation du fichier Ministère
		Gestion du stock DAA
		Traitement des bourses
	<b>Formation : Admission</b>	Salons et forums

		Saisie, mise à jour de la BDD admissions (prospects, candidats, établissements...etc.) et prospection (Emailing, Phoning et réseaux sociaux)	
		Visites des lycées	
		JPO et Actions d'appui au recrutement	
		Suivi des demandes et réclamations (Emailing, Phoning et réseaux sociaux)	
		Accueil de candidats et parents en indoor	
		Qualification des dossiers de candidatures et suivi des dossiers incomplets	
		Concours d'admission	
	<b>Formation : Admission Afrique</b>		Préparation du bilan de la rentrée N
			Préparation du plan d'action annuel
			Préparation du reporting mensuel
			Prospection et inspection de nouveaux partenaires et de nouveaux clients
			Organisation des événements entrant dans le cadre des campagnes de communication
			Exploitation des résultats de la campagne
			Gestion des candidatures et d'inscription des étudiants subsahariens
		Accueil des étudiants subsahariens	
<b>Recherche</b>		Inscription doctorale	

Source : auteurs

### 3.3.4. Processus de support et leurs procédures

Tableau N°5 : Processus de support

Processus		Procédure
<b>RESSOURCES DE SUPPORT</b>	<b>Ressources humaines</b>	Accueil des nouveaux enseignants permanents
		Recrutement enseignants vacataires
		Accueil missionnaires nationaux et étrangers
		Gestion des recrutements
		Gestion de la période d'essai
		Gestion des congés
		Gestion des absences
		Gestion des missions
		Gestion des formations
		Gestion des carrières
		<b>Finances</b>
Comptabilisation des missions, déplacements et réceptions		
Comptabilisation des vignettes		
Comptabilisation des impôts et taxes sur la base de rôles ou d'avis des impôts		
Comptabilisation et paiement d'une immobilisation corporelle		
Arrêt des comptes annuels		
Paiement et comptabilisation des charges salariales		
Comptabilisation et paiement des charges vacataires résidents		
Comptabilisation et paiement des charges vacataires non-résidents		

	Déclaration et paiement de l'IR sur salaires
	Déclaration et paiement de l'IR des enseignants vacataires résidents
	Déclaration et paiement de la CNSS et l'AMO
	Déclaration et paiement de la mutuelle
	Déclaration et paiement des cotisations à la caisse de retraite
	Gestion des caisses dépenses & recettes
	Gestion du budget annuel
	Encaissement des produits des inscriptions
	Sortie d'une immobilisation du patrimoine
	Inventorisation des immobilisations corporelles
	Inventorisation physique des stocks
	Gestion administrative des frais de mission
	Alimentation des cartes boursiers

PROCESSUS DE SUPPORT		Suivi des projets de recherche
	Achats	Vue d'ensemble du processus d'achat et logistique
		Processus de traitement des demandes d'achat
		Achats par bon de commande
		Préparation du dossier d'appel d'offres
		Modifications dans le dossier d'appel d'offres
		Appel d'offres ouvert ou restreint
		Ouverture des plis des concurrents
		Evaluation des offres des concurrents à huis clos
		Appel d'offres avec présélection
		Concours
		Concours architectural
		Consultation architecturale négociée
		Procédure négociée
		Marchés-cadre (Contrats-cadre)
		Réception des commandes
		Facturation fournisseur et paiements
		Gestion de l'U-shop
		Gestion des imprimantes partagées
		Gestion du magasin de fournitures
	Hygiène Santé Sécurité	Processus Général de Gestion des Risques
		Gestion des Accidents et des Situations d'Urgence
		Protocole sanitaire
	Communication	Gestion des évènements
		Gestion de la NEWSLETTER
	SI	Gestion des cartes
		Gestion d'accès au réseau
		Sauvegarde et restauration
		Support technique et maintenance informatique

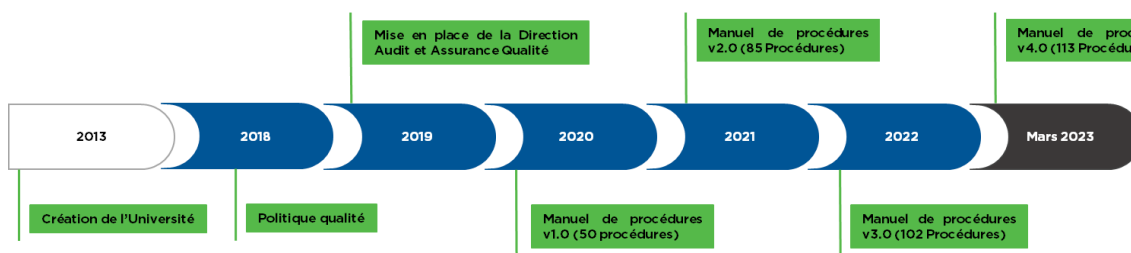
	Départ et arrivée d'un collaborateur
	La gestion des incidents
	Accès salle serveur et administration système
	Evaluation interne des collaborateurs

Source : auteurs

### 3.4. Manuel de procédures

La Direction « Audit et Assurance Qualité » de l'Université a formalisé ce travail dans un manuel de procédures reprenant les processus clés de l'institution ; chaque procédure détaille les étapes à suivre pour exécuter une tâche spécifique, les responsabilités des différents acteurs impliqués et les délais à respecter. Diffusé auprès des personnels de l'université pour les informer de sa mise en place et pour les inciter à se l'approprier, ce manuel est régulièrement maintenu à jour et reflète ainsi les évolutions de l'organisation, avec un système de suivi qui permet de vérifier constamment l'efficacité des procédures ou les ajuster au regard des retours d'expérience (cf. Figure N°9) (cf. Figure N°10). Les collaborateurs sont également encouragés à proposer des améliorations pour optimiser les processus et fluidifier la communication et la coordination entre eux. Son appropriation par tous est en effet le gage de son succès. Il s'agit là d'une avancée majeure dans l'amélioration de la qualité des services de l'université, dans la standardisation des pratiques, dans la coordination entre les entités et la garantie de satisfaction des parties prenantes.

Figure N°9 : Historique du manuel de procédures de l'UEMF



Source : auteurs



**Figure N°10 : Manuel de procédures UEMF v4.0**



Source : UEMF

### 3.5. Valorisation de l'université dans les classements nationaux et internationaux

Pour comparer ses performances et ses processus à ceux d'autres universités et accéder aux meilleures pratiques mondiales, l'Université a confié à sa DAAQ la mission de valoriser ses prestations en candidatant régulièrement aux concours et classements nationaux et internationaux. C'est ainsi que l'UEMF a été primée ou honorablement classée et ses résultats des trois dernières années sont résumés dans le tableau suivant (cf. Tableau N°6).

**Tableau N°6 : prix, distinctions de l'UEMF 2021-2023**

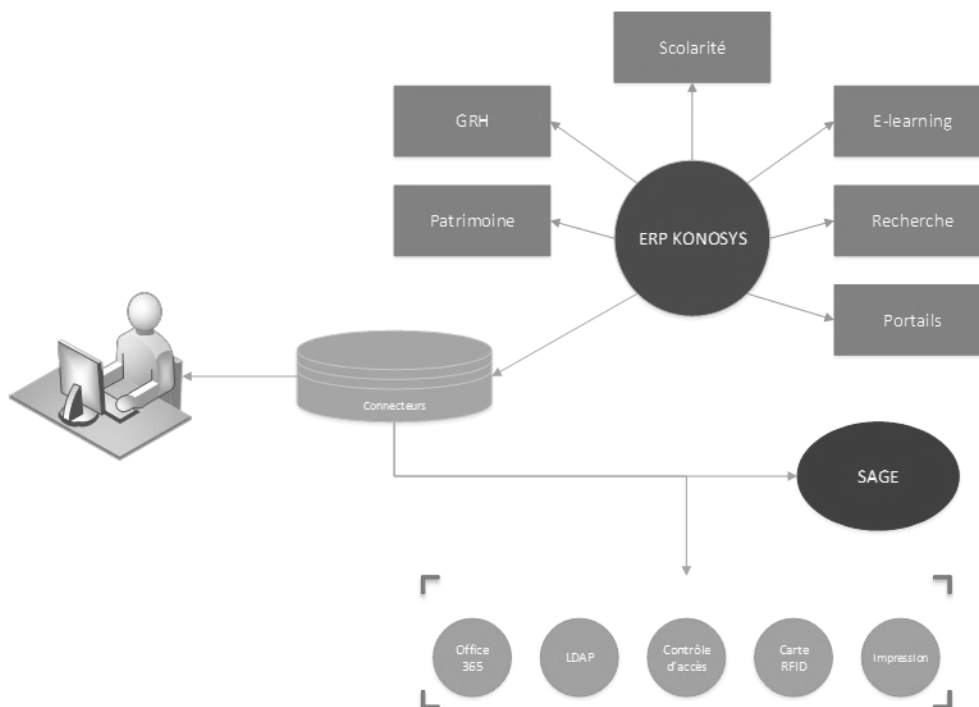
Année	Prix, classement...	Classement		
		National	Afrique	Mondial
2021	U-Multirank 2021	2 <sup>ème</sup>		
	U-Multirank : Student Mobility	Top 25 mondial		
	Label de l'innovation responsable			
2022	Prix international Zairi pour l'excellence dans l'enseignement supérieur			
	Times Higher Education (THE) Impact Rankings	4 <sup>ème</sup>		
	Prix Green Gown Awards			
	Trophée de l'Egalité Professionnelle : Certificat d'excellence pour sa stratégie d'égalité des genres			
	U-Multirank 2022	1 <sup>ère</sup>	7 <sup>ème</sup>	
2023	Prix "CAMPUS RESPONSABLE de l'ANNEE"			
	Trophée de l'Egalité Professionnelle : prix régional Fès-Meknès			
	Triple E Awards : SDG Initiative of the Year	Top 5		
	Times Higher Education (THE) Impact Rankigns	(Résultat prévu en Mai 2023)		

Source : auteurs

#### 4. Intégration du SMQ au SI de l'Université

L'Université Euromed de Fès est dotée d'un système d'information dont le schéma directeur inclut un progiciel de gestion intégrée conçu sur le générateur KONOSYS, à partir d'un cahier de paramétrage spécifique à l'UEMF. Cet ERP aux processus complètement informatisés et dématérialisés comprend 6 modules : la scolarité, la gestion des ressources humaines, le patrimoine, la recherche, la plateforme E-learning et le système de management de la qualité. Par ailleurs, la base de données de l'ERP, consolidée et sécurisée, est connectée à la suite financière SAGE 1000 pour les opérations de comptabilité et de gestion associées à ces modules (cf. Figure N°11).

**Figure N°11 : Système d'information UEMF**



**Source : UEMF**

Bon nombre des procédures du SMQ a été intégré à cet ERP, particulièrement celles relatives aux modules de scolarité, gestion des ressources humaines, patrimoine et système de management de la qualité. Cette intégration garantit désormais une gestion optimale et transparente des activités universitaires, l'amélioration continue des services offerts aux parties prenantes, tout en facilitant la communication et la collaboration entre services et entités de l'université.

Pour ce faire des tableaux de bord sont générés à la demande et en temps réel, par extraction des données de l'ERP et constituent un socle précieux de connaissance et d'aide à la décision. Mis sous la forme de graphiques et d'évolutions de tendance interactifs grâce à l'outil Power BI, ces tableaux de bord sont esthétiquement faciles à suivre et à interpréter et leurs utilisateurs en tirent pleinement profit pour proposer les actions d'amélioration. Ces propositions remontent systématiquement, aux fins de révision ou d'ajustement, à la commission « évaluation et qualité » quand elles concernent le niveau opérationnel ; voire plus haut quand elles concernent le volet stratégique. L'EIAQ et la DSI ont équipé tous les responsables des composantes et services de l'Université de leur licence Power BI et veillé à leur formation sur cet outil. Outre les résultats des audits et évaluations et les tableaux de bord les concernant qui leur sont fournies par l'EIAQ pour la prise de décision, il leur est possible désormais de générer eux-mêmes à tout instant leurs propres tableaux de bord, à partir des modules de l'ERP relevant de leur responsabilité et de les partager avec d'autres entités si besoin est.

## **Conclusion**

Cet article vient en appui d'une publication que nous avons soumise il y a peu sur l'assurance qualité interne dans les universités marocaines. Outre la revue de la littérature qu'elle présente en la matière, cette publication propose un modèle conceptuel du SMQ dont toute université marocaine pourrait s'inspirer pour l'instaurer dans ses composantes ou services de support. Ce modèle s'appuie sur les textes de lois régissant le système marocain de l'enseignement supérieur, en particulier en ce qui concerne l'évaluation de ce système et son assurance qualité. Il fait également référence à des cas de bonne pratique sur notre propre continent.

Il restait à en faire la démonstration en l'appliquant au cas d'une université marocaine et c'est précisément ce que l'Université Euromed de Fès projetait de mettre en place en recrutant des auditeurs internes avec une fiche de poste tout à fait adaptée à ce besoin. C'est dire que c'est une aubaine et une réelle opportunité pour un jeune auditeur d'expérimenter ce concept sur un terrain fertile, mais c'est aussi l'illustration univoque de la faisabilité d'un tel système quand l'engagement au plus haut niveau décisionnel de l'université est pris, d'abord par des choix politiques et stratégiques clairement identifiés et formalisés par une note du Président portée à la connaissance des parties prenantes. Ensuite, par la mise en place d'une entité dédiée à cette mission et chargée notamment de l'élaboration du SMQ et de tous les outils nécessaires pour son déploiement dans les meilleures conditions ; par l'implication des parties prenantes, leur sensibilisation, leur formation et leur outillage. Enfin, par l'action planifiée des évaluations et

des missions d'audit interne, de la remontée des résultats des évaluations, leur analyse et leur interprétation puis la mise en place des actions de progrès à même de maintenir la qualité et d'améliorer la performance de l'université et de toutes ses composantes.

Ces actions de progrès se trouvent encore plus facilitées par les outils de restructuration des données sous la forme de tableaux de bord, accessibles en ligne et actualisés en temps réel. L'UEMF a fait le choix de « Power BI » dont toutes les composantes et tous services de support sont dotées. Ces tableaux constituent un socle précieux de connaissance et d'aide à la décision, à partir duquel des enseignements sont tirés du suivi des opérations et des actions d'amélioration sont identifiées en conséquence. Elles sont automatiquement remontées aux fins de révision ou d'ajustement, à l'équipe exécutive quand elles concernent l'aspect opérationnel ; voire plus haut quand elles concernent le volet stratégique.

Avec l'historique des données, constitué et consolidé depuis la mise en place du système d'information, la prochaine étape pour la DAAQ sera de mettre en place des tableaux de bord prospectifs qui permettront le suivi d'indicateurs de progrès sur le long terme et des objectifs d'ordre stratégique tracés par l'Université. De nouvelles perspectives à explorer en l'occurrence et desquelles découleront d'autres articles à venir.

## BIBLIOGRAPHIE

Bernatchez, J. (2014). Référentiels et dynamiques des politiques qualité dans l'enseignement universitaire au Québec. *Leurres de la qualité dans l'enseignement supérieur*, 253-285.

CAMES - Conseil Africain et Malgache pour l'Enseignement Supérieur. (s. d.). Consulté 05 mars 2023, à l'adresse <https://www.lecames.org/>

CAMES. (2018). *Assurance-qualité-interne\_Methodologie-bonnes-Pratiques-CAMES.pdf*. [https://www.lecames.org/wp-content/uploads/2018/09/Assurance-qualite%CC%81-interne\\_Methodologie-bonnes-Pratiques-CAMES.pdf](https://www.lecames.org/wp-content/uploads/2018/09/Assurance-qualite%CC%81-interne_Methodologie-bonnes-Pratiques-CAMES.pdf)

Charlier, J.-É. (2006). Savants et sorciers. Les universités africaines francophones face à la prétendue universalité des critères de qualité. *Éducation et sociétés*, 18(2), 93-108. <https://doi.org/10.3917/es.018.0093>

Charlier, J.-É., & Croché, S. (2010). L'inéluctable ajustement des universités africaines au processus de Bologne. *Revue française de pédagogie. Recherches en éducation*, 172, Article 172. <https://doi.org/10.4000/rfp.2276>

Charlier, J.-É., & Croché, S. (2012). L'influence normative du processus de Bologne sur les universités africaines francophones. *Éducation et sociétés*, 29(1), 87-102. <https://doi.org/10.3917/es.029.0087>

Croché, S. (2010). Le pilotage du processus de Bologne. *Le Pilotage Du Processus de Bologne*, 1-395.

CSEFRS. (2019). *Réforme de l'enseignement supérieur Perspectives stratégiques*. <https://www.csefrs.ma/wp-content/uploads/2019/07/enseignement-supe%CC%81rieur-fr.pdf>

Damme, D. V. (2002). Trends and models in international quality assurance in higher education in relation to trade in education. *Higher Education Management and Policy*, 14(3), 93-136. <https://doi.org/10.1787/hemp-v14-art21-en>

El-Khawas, E. (2001). Who's in charge of quality? The governance issues in quality assurance. *Tertiary Education and Management*, 7(2), 111-119. <https://doi.org/10.1080/13583883.2001.9967045>

Finnie, R., & Usher, A. (2005). *Measuring the Quality of Post-secondary Education : Concepts, Current Practices and a Strategic Plan*.

Garcia, S. (2007). L'Europe du savoir contre l'Europe des banques ? La construction de l'espace européen de l'enseignement supérieur. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 166-167(1-2), 80-93. <https://doi.org/10.3917/arss.166.0081>

Gorga, A. (2012). *Usages de la qualité dans l'enseignement supérieur* (p. 151-172).

Hamdani, Y. (2022). *L'évaluation et l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur marocain : États des lieux, défis et perspectives d'évolution*.

Harvey, L. (2006). Impact of Quality Assurance: Overview of a discussion between representatives of external quality assurance agencies. *Quality in Higher Education*, 12(3), 287-290. <https://doi.org/10.1080/13538320601051010>

Harvey, L. (2008a). *Les initiatives canadiennes d'assurance de la qualité vues dans le contexte international: Placing Canadian quality assurance initiatives in an international context.* <https://policycommons.net/artifacts/1236674/les-initiatives-canadiennes-dassurance-de-la-qualite-vues-dans-le-contexte-international/1789748/>

Harvey, L. (2008b). Rankings of Higher Education Institutions: A Critical Review. *Quality in Higher Education*, 14(3), 187-207. <https://doi.org/10.1080/13538320802507711>

Kirby, D. (2007). Reviewing Canadian Post-Secondary Education: Post-Secondary Education Policy in Post-Industrial Canada. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, 65, Article 65. <https://journalhosting.ucalgary.ca/index.php/cjeap/article/view/42746>

La constitution. (2011). [http://www.sgg.gov.ma/Portals/0/constitution/constitution\\_2011\\_Fr.pdf](http://www.sgg.gov.ma/Portals/0/constitution/constitution_2011_Fr.pdf)

Loi n° 01-00. (s. d.). Consulté 30 mars 2023, à l'adresse <https://www.enssup.gov.ma/storage/enssup%20priv%C3%A9/2023/Dahir%20n%C2%B0%201.00.199%20du%2019%20mai%202000.pdf>

Loi n° 62-99. (2002). Loi n° 62-99. [http://www.sgg.gov.ma/Portals/0/lois/jur\\_fin\\_fr.pdf?ver=2012-10-16-154656-000](http://www.sgg.gov.ma/Portals/0/lois/jur_fin_fr.pdf?ver=2012-10-16-154656-000)

Loi n° 80-12. (s. d.). Consulté 30 mars 2023, à l'adresse [https://www.aneaq.ma/wp-content/uploads/2019/08/loi\\_aneaq.pdf](https://www.aneaq.ma/wp-content/uploads/2019/08/loi_aneaq.pdf)

Loi n° 105-12. (2014). Loi n° 105-12. <https://www.csefrs.ma/wp-content/uploads/2017/12/Loi-105-12.pdf>

Loi-cadre n° 51-17. (2019). Loi-cadre n° 51-17. [https://www.aneaq.ma/wp-content/uploads/2020/12/Loi-Cadre-51.17-Vr.Fr\\_.pdf](https://www.aneaq.ma/wp-content/uploads/2020/12/Loi-Cadre-51.17-Vr.Fr_.pdf)

Normand, R. (2005). La mesure de l'école: Politique des standards et management par la qualité. *Cahiers de la recherche sur l'éducation et les savoirs, Hors-série n° 1*, Article Hors-série n° 1.

Ouazzani Chahdi Tayeb, Bennouna Mustapha, & Tahrouch Mohamed,. (2023). *Towards Achieving Sustainable Development Goals in Academia: A Case of Good Practice.* <https://doi.org/10.5281/ZENODO.7869414>

Ouazzani Chahdi, T., & Tahrouch, M. (2023). Assurance qualité interne dans les universités marocaines: revue de littérature et proposition d'un SMQ. *Revue Internationale Des Sciences De Gestion*, 6(2). Retrieved from <https://revue-isg.com/index.php/home/article/view/1285>

Perellon, J.-F. (2003). *La qualité dans l'enseignement supérieur: Reconnaissance des filières d'études en Suisse et en Europe: analyse d'une révolution.* Collection le savoir suisse.

Rhoades, G., & Sporn, B. (2002). Quality assurance in Europe and the US: Professional and political economic framing of higher education policy. *Higher education*, 43, 355-390.

Saarinen, T. (2009). A Short History of Quality in European Higher Education Policy : Reflections on the Debate on Quality and Its Implications on Policy Change. *Education et sociétés*, 24(2), 79-92.

Saunders, R. (2006). *Promouvoir la qualité dans les établissements postsecondaires au Canada : Fostering quality in Canada's post-secondary institutions.* <https://policycommons.net/artifacts/1235104/promouvoir-la-qualite-dans-les-etablissements-postsecondaires-au-canada/1788173/>

Saunders, R. (2007). Faire progresser l'apprentissage en milieu de travail.

Schwarz, S., & Westerheijden, D. F. (Éds.). (2004). *Accreditation and Evaluation in the European Higher Education Area* (Vol. 5). Springer Netherlands. <https://doi.org/10.1007/978-1-4020-2797-0>

Shah, M., Lewis, I., & Fitzgerald, R. (2011). The renewal of quality assurance in Australian higher education : The challenge of balancing academic rigour, equity and quality outcomes. *Quality in Higher Education*, 17(3), 265-278. <https://doi.org/10.1080/13538322.2011.614474>

Souto Lopez, M. (2019). Brève exploration de l'univers de la qualité dans l'enseignement supérieur: *Carrefours de l'éducation*, n° 48(2), 149-170. <https://doi.org/10.3917/cdle.048.0149>

*Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG)*. (2015). [https://www.enqa.eu/wp-content/uploads/2015/11/ESG\\_2015.pdf](https://www.enqa.eu/wp-content/uploads/2015/11/ESG_2015.pdf)

Tremblay, K., et Viktoria Kis (2008). « Assuring and Improving Quality », Tertiary Education for the Knowledge Society - Volume 1 : Special features : Governance, Funding, Quality, Paris, Organisation de coopération et de développement économiques, p. 259-322.

Vinokur, A. (2005). Mesure de la qualité des services d'enseignement et restructuration des secteurs éducatifs. *Cahiers de la recherche sur l'éducation et les savoirs, Hors-série n° 1*, Article Hors-série n° 1.

Vinokur, A. (2006). La qualité de la mesure de la qualité dans l'enseignement supérieur : Essai d'analyse économique. *Éducation et sociétés*, 18(2), 109-124. <https://doi.org/10.3917/es.018.0109>

Vlăsceanu, L., Grünberg, L., & Pârlea, D. (2004). *Quality assurance*