

Research Article

REFORMS TO IMPROVE THE QUALITY OF HIGHER EDUCATION IN MOROCCO

^{1,*} OUAGHDOUD Kawtar and ²KARIMI Dounia

¹Doctorante, Laboratoire Business Intelligence, Gouvernance des organisations, Finance et Criminalité Financière (BIGOFCE), Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales, Université Hassan II. Casablanca, Maroc

²Professeur, Laboratoire Business Intelligence, Gouvernance des organisations, Finance et Criminalité Financière (BIGOFCE), Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales, Université Hassan II. Casablanca, Maroc

Received 14th July 2022; Accepted 15th August 2022; Published online 30th September 2022

ABSTRACT

Quality is considered as a key factor for the development of a country. It concerns all sectors. In the field of higher education, the notion of quality only really took off in the Anglo-Saxon countries in the 1980s, while in European countries it only began in the late 1990s. For emerging countries, such as Morocco, the issue of quality is still being debated. Several reforms have been implemented to improve the efficiency of higher education and to provide students with a quality education that enables them to acquire the skills and qualifications needed to meet the demands of the labor market. However, higher education is hampered by many obstacles that undermine quality requirements, good governance and, most importantly, national development. The objective of this article is to take stock of the structural constraints and limitations that hinder the success of these reforms and that push officials to implement another reform. This leads us to question the reasons for the multitude of reforms and to propose recommendations aimed at improving the quality of education.

Keywords: Quality, Higher education, Reform, requirement.

INTRODUCTION

L'enseignement supérieur constitue un des piliers du développement d'un pays en raison de sa place prépondérante dans la hiérarchie du système d'éducation et de formation. Outre la production du savoir et la formation des jeunes, il a aussi la responsabilité de s'attaquer aux problèmes et aux difficultés de la société à l'ère de la mondialisation. Au Maroc, depuis la mise en œuvre de la loi 01.00 relative à l'organisation de l'enseignement supérieur, l'université marocaine a incontestablement progressé, notamment par l'extension des infrastructures, la construction de nouveaux campus et l'ouverture sur le monde extérieur, comme en témoigne la mobilité des étudiants et des chercheurs à l'étranger. L'ensemble de ces développements a nécessité un engagement constant de la part des responsables du système éducatif pour soutenir et mettre en place des réformes successives, dont l'objectif principal est d'améliorer les performances de l'enseignement supérieur afin de fournir aux étudiants une formation de qualité qui puisse les doter des compétences et des diplômes nécessaires pour répondre aux exigences du marché du travail. Néanmoins, malgré ces initiatives, l'enseignement supérieur souffre de multiples défaillances qui impactent sa qualité, notamment au niveau de la composante la plus importante de l'enseignement supérieur marocain, à savoir les établissements à accès ouvert.

C'est ainsi que l'objectif de ce travail est de répondre à la problématique suivante : Dans quelle mesure, les réformes successives adoptées par le Maroc ont-elles contribué à l'amélioration de la qualité de l'enseignement supérieur et en assurer un développement harmonieux ?

Pour traiter cette problématique, notre article portera sur deux axes. Le premier axe sera consacré, dans un premier point, à une présentation de la notion de qualité dans l'enseignement supérieur, et dans un second point, aux réformes et ajustements mis en œuvre pour améliorer la qualité, particulièrement, de l'enseignement universitaire à accès ouvert au Maroc. En ce qui concerne le deuxième axe, il exposera d'une part les contraintes structurelles qui défient la réussite de la mise en place de ces réformes et la

proposition de certaines recommandations qui favorisent l'offre d'un enseignement de qualité, d'autre part.

QUALITE ET REFORMES DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR AU MAROC

Qualité de l'enseignement supérieur

La notion de qualité se trouve désormais au centre des préoccupations du système de l'enseignement supérieur au Maroc ; De ce fait, il s'avère nécessaire de définir la notion de la qualité avant de mettre le point sur la qualité de l'enseignement supérieur.

Concept de la qualité

La notion de qualité trouve son origine, tout d'abord, dans le taylorisme, mouvement qui prône « la meilleure façon de produire ». Ensuite, depuis 1924 Water Shewart a consacré tous ses efforts pour mettre au point des méthodes permettant de maîtriser le contrôle de la qualité de la production, les résultats de ses recherches ont été publiés en 1931, dans son ouvrage intitulé « Economic control of quality of manufactured product ». Toutefois, si la qualité est originaire du monde industriel, aujourd'hui, elle est omniprésente dans toutes les institutions et concerne l'ensemble des secteurs de l'activité humaine. Selon CROSBY, la qualité est « la conformité à certaines spécifications établies par le management à la suite des demandes des clients ». ¹D'après cette définition nous retenons que le lien est établi entre les attentes des clients et l'impact de la gestion sur la qualité. Toutefois, Crosby accordait une grande importance à sa définition (la conformité aux spécifications). Ainsi, il est associé au

¹ CROSBY F.-B. (1986). - La qualité sans larmes - L'art de gérer sans problèmes, éditions Economica.

CROSBY F.-B. (1986). - La qualité c'est gratuit - L'art et la manière d'obtenir la qualité, éditions Economica.

concept DRIFT « doit right first time »²de DEMING. Selon DEMING la qualité est « faire bien du premier coup »³en soulignant l'importance de l'utilisation des statistiques pour évaluer la qualité et identifier les causes profondes des mauvaises performances. Pour atteindre cet objectif, il est à l'origine de la roue de l'amélioration continue, également connue sous le nom de roue de Deming ou cycle PDCA, qui préconise un cycle continu d'amélioration de la qualité en quatre étapes dans les entreprises : « Faire, planifier, vérifier, agir ».⁴Cette méthode DRIFT doit se conclure par le Zéro Défaut, concept de Crosby qui démontre que l'amélioration de la qualité passe par la prévention des défauts et des erreurs. Pour y parvenir, Ishikawa élargit ces définitions, selon lui, la qualité est « partout »⁵ et « l'affaire de tous »⁶. ISHIKAWA a développé le diagramme de cause-effet, également connu sous le nom de diagramme de l'Ishikawa, comme outil d'investigation des causes des problèmes de la qualité. ISHIKAWA préconise d'attaquer les problèmes et leurs causes plutôt que les personnes. Le « PokaYoke »⁷ ou système anti-gaffe, développé par ISHIKAWA, vise à éradiquer les causes des erreurs humaines en utilisant cette technique. Une idée fondamentale de la qualité sur laquelle ISHIKAWA a mis l'accent est la prévention des défauts par la création de systèmes d'assurance qualité (systèmes de contrôle). Selon l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO), la qualité est « l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques à satisfaire des exigences ».⁸ Selon AFNOR (L'Association française de normalisation), « un produit ou service de qualité est un produit dont les caractéristiques lui permettent de satisfaire les besoins exprimés ou implicites des consommateurs ».⁹ D'après ces deux définitions, l'idée prépondérante est de prêter attention aux besoins des clients et chercher à les satisfaire.

La qualité de l'enseignement supérieur

L'enseignement supérieur se caractérise par une variété de notions de qualité. Selon Harvey & Green (1993), la qualité peut être décrite de cinq façons différentes :

1. exceptionnelle ou supérieure;
2. irréprochable ou cohérente (exempte de défauts) ;
3. aptitude (capacité à accomplir une tâche spécifique) ;
4. rentabilité (évaluation du retour sur investissement).
5. transformation (évaluation de la valeur ajoutée d'une expérience éducative, par exemple).

L'essai de définir la qualité en fonction de la situation à laquelle elle s'applique est à l'origine de la multiplicité des idées sur la qualité ; En effet, la qualité est toujours contextuelle et placée dans un lieu et un temps spécifiques ; Dans ce sens, d'après le Centre Européen pour l'Enseignement Supérieur (CEPES) de l'UNESCO, « la qualité dans l'enseignement supérieur est un concept dynamique, multidimensionnel et multi-niveaux qui se rapporte aux paramètres contextuels d'un modèle éducatif, aux missions et aux objectifs des

institutions, ainsi qu'à des références spécifiques dans un système, une institution, un cours ou une discipline donnés.»¹⁰

L'enseignement supérieur est de qualité « lorsque les établissements réalisent leur mission, en atteignant les objectifs fixés au regard de celle-ci, lorsque l'enseignement accroît la compétence des individus et lorsque l'enseignement encourage l'excellence. »¹¹ Cette définition complète les définitions citées ci-dessus. Plusieurs indicateurs comme le taux d'obtention de diplômes, le degré de compétence des étudiants, la position relative des établissements dans différents classements nationaux ou internationaux et la reconnaissance des diplômes sont utilisées pour évaluer la qualité. Au vu des éléments de définition susvisés, une importante proximité, voir une quasi-identité, semble se dégager entre les critères définissant la notion de « qualité » au sens général et ceux plus spécifiques à la qualité de l'enseignement supérieur. En effet, on retrouve de fortes similitudes entre les différents axes sous tendant le concept de qualité dans chaque cas :

- La qualité s'appuie d'abord sur la prévention, qui est un concept fondamental aussi bien dans le cadre général que dans l'enseignement supérieur, où une bonne politique s'évalue selon sa capacité à anticiper, prévoir les besoins et les écueils à venir du système pour mieux les anticiper et y répondre.
- La qualité s'appuie toujours sur la conformité, dans le sens où aussi bien dans le contexte général que dans celui de l'enseignement supérieur, la conformité signifie la satisfaction d'une exigence. Ainsi, la mise en place d'indicateurs de mesure de la performance, d'audit, de contrôle ..., permet d'évaluer (vérifier) la conformité du système aux exigences.
- La qualité apparaît également à travers l'évaluation, qui est au cœur même du système éducatif et de l'enseignement supérieur, dont on peut même dire qu'elle a origine avant d'être adoptée dans un contexte professionnel. L'évaluation a pour objectif de vérifier la conformité, le bon fonctionnement du système, de vérifier l'efficacité, l'atteinte des objectifs fixés, vise à identifier les forces et les aspects à améliorer dans les programmes.
- La qualité repose sur le concept d'amélioration qui est tout aussi fondamental dans un contexte général que dans celui de l'enseignement supérieur. En effet, le moteur de l'amélioration permet d'identifier les points défaillants et ainsi adhérer à une culture qualité dans la durée.
- En fin, la qualité repose sur la responsabilité ; Elle doit, en effet, être une responsabilité collective et une valeur partagée par tous les membres d'une institution. Ainsi, la responsabilité est une notion fondamentale et commune au cadre général et à l'enseignement supérieur, dans lequel les parties prenantes doivent tirer les conséquences de leurs choix et en assumer les responsabilités sociales et sociétales.

Pour répondre aux différents défis liés à l'exigence d'une formation efficace, utile, innovante et de qualité, et dans le souci de promouvoir un enseignement supérieur de qualité ; plusieurs réformes se sont succédées au Maroc.

REFORMES ET AJUSTEMENTS SUCCESSIFS DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR AU MAROC

Ce travail se basera sur certaines études et analyses, dans le but de nous éclairer sur l'impact des différentes réformes pour l'amélioration

²DEMING W.-E. (1939). -Statistical method from the viewpoint of quality control Mineola, New York, USA: Dover Publications, Inc

DEMING W.-E. (1982). -Out of the Crisis, Massachusetts Institute of Technology Center for Advanced Educational Services, Cambridge, Massachusetts

³Ibid

⁴Ibid

⁵ISHIKAWA K. (1976). - Guide to Quality Control, Asian Productivity Organization.

⁶Ibid

⁷Ibid

⁸Bernard FROMAN, Jean Marc GEY, Fabric Bonnifet (2009), « Qualité, sécurité, environnement: Construire un système de management intégré », la plaine Saint Denis, AFNOR éditions.

⁹Bertrand Bathelot, Définitions marketing, <https://www.definitions-marketing.com/definition/qualite/>

¹⁰Vlasceanu, L.; Grünberg, L.; Pârlea, D. 2007. Quality Assurance and Accreditation: A Glossary of Basics Terms and Definitions, Papers on Higher Education, UNESCO CEPES: Bucarest.

¹¹Cahier thématique La qualité de l'enseignement supérieur au Québec, l'enseignement supérieur pour tous

de la qualité de l'enseignement supérieur au Maroc ; Ainsi, depuis la fin des années 1990, différentes réformes ont été entreprises.

La réforme de 1997

« La réforme de 1997 a été principalement motivée par la décision du gouvernement marocain d'intégrer le ministère de l'enseignement supérieur pour la première fois depuis l'indépendance. Cela s'est traduit par la création du secteur de l'enseignement supérieur. Il s'agit d'un signal politique fort en faveur de l'expansion de ce cycle d'enseignement. Il dépendait auparavant du ministère de l'éducation nationale. La deuxième raison pour qualifier cette action publique de réforme est qu'elle a modifié substantiellement la position de l'enseignant-chercheur réclamée par le syndicat en février 1997. Le statut précédent était en vigueur depuis plus de 20 ans (1975). En effet, les diplômés du troisième cycle (dont le doctorat) ont été complètement restructurés. En outre, cette réforme de 1997 vise à rendre la formation doctorale plus accessible en introduisant des procédures de transparence et d'accréditation supervisées par le Conseil national d'évaluation des accréditations (CNAE). »¹²

La réforme de 2001-2004

« Cette réforme représente une véritable refonte de l'enseignement supérieur au Maroc. L'année 2003 a connu la mise en œuvre d'une réforme pédagogique (appliquée en 2004) basée sur la loi 01-00 de 2001, qui sert de véritable base à la réforme de l'enseignement supérieur enclenchée par la Charte nationale de l'éducation et de la formation. Cette réforme a fondamentalement modifié les objectifs et les missions stratégiques des universités ainsi que l'ensemble du système d'enseignement supérieur. En effet, le premier article de cette loi stipule, par exemple, que l'objectif de l'enseignement supérieur est le suivant, conformément aux principes de la Charte :

- La formation des compétences et leur promotion ainsi que le développement et la diffusion des connaissances dans tous les domaines du savoir ;
- La contribution aux progrès scientifique, technique, professionnel, économique et culturel de la Nation, en tenant compte des besoins du développement économique et social;
- La maîtrise et le développement des sciences, des techniques et du savoir-faire, par la recherche et l'innovation;
- La valorisation du patrimoine culturel marocain et le rayonnement de ses valeurs ancestrales. »¹³

« Cette réforme a influencé tous les aspects de l'enseignement supérieur, ce qui contraste fortement avec la vocation antérieure de former des cadres.

Elle a également eu un impact intégré et cohésif sur tous les aspects de l'enseignement supérieur. D'une part, le statut 01-00 regroupe et fait converger l'enseignement universitaire, la formation des cadres (également appelée enseignement non universitaire) et l'enseignement supérieur privé. L'enseignement supérieur est évalué de fond en comble dans le cadre de la même réforme :

- Le président de l'université succède au recteur et voit ses responsabilités élargies (loi 01-00);
- L'administration de l'université devient collaborative par la création d'un conseil universitaire, organe délibérant (loi 01-00);
- L'architecture pédagogique adopte le système : Licence, Master et Doctorat (LMD) »¹⁴

¹²Instance Nationale d'Évaluation auprès du CSEFRS, L'enseignement supérieur au Maroc : Efficacité, efficacité et défis du système universitaire à accès ouvert. 2018, p 28

¹³Instance Nationale d'Évaluation auprès du CSEFRS, L'enseignement supérieur au Maroc : Efficacité, efficacité et défis du système universitaire à accès ouvert. 2018 p.31

- « L'université acquiert son autonomie ainsi qu'un conseil délibératif doté d'un pouvoir de décision. En outre, des autorités de contrôle et de régulation sont créées, notamment la Commission nationale de coordination de l'enseignement supérieur, le Conseil de coordination des établissements d'enseignement supérieur non soumis à l'autorité de l'université et la Commission de coordination de l'enseignement supérieur privé (loi 01-00).
- La méthode participative de mise en œuvre de la réforme a été utilisée. Elle a été organisée de manière itérative, de top-down et bottom-up.

Le défi était si important que la priorité a été donnée à une politique publique visant à modifier le cycle de la licence et l'ensemble de l'environnement législatif et réglementaire. Cette refonte a nécessité le lancement d'un processus dynamique d'action publique pour suivre son exécution, perfectionner ses processus clés et préparer son écosystème au succès. »¹⁵

Un ajustement opérationnel en 2009 pour accompagner le Programme d'Urgence

« La stratégie de l'enseignement supérieur mise en œuvre par les autorités publiques en 2009 a renforcé plusieurs disciplines, en particulier celles visant à professionnaliser la formation, et a ajusté de manière opérationnelle certaines caractéristiques éducatives en matière de gouvernance. Ce changement a tenté de mettre en pratique certaines recommandations de la Charte qui n'avaient pas encore été réalisées et qui figuraient dans le rapport analytique publié en 2008 par l'Instance Nationale d'Évaluation auprès du Conseil Supérieur de l'Enseignement. »¹⁶

La révision de 2014

« La Constitution révisée de juillet 2011 a servi de filigrane à la réforme de 2014, qui s'est appuyée sur l'agenda gouvernemental de 2012. Cette initiative gouvernementale est axée sur " l'évaluation globale des formations pour améliorer la qualité de l'enseignement supérieur, notamment par la réforme du cycle de licence ", qui fait partie du levier (renforcement et mise en œuvre des programmes sociaux). A travers la maîtrise des langues, de la communication et des technologies de l'information ainsi que la diffusion de la culture de l'entrepreneuriat, l'objectif était de développer les compétences et les capacités personnelles des étudiants. Sur la période 2012-2016. Ce même programme a supervisé la mise en œuvre d'un appui à l'autonomie des universités dans le cadre d'une contractualisation renouvelée entre les universités et l'État, fondée sur la responsabilisation et la gestion axée sur les résultats, en vue de mettre en œuvre la déconcentration et la décentralisation. En termes de bonne gouvernance, l'Agence nationale d'évaluation et d'assurance qualité de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique (ANEAQ),¹⁷ a été créée par le gouvernement en 2014 et fut opérationnelle en 2016. »¹⁸

¹⁵Décret n° 2-04-89 du 18 rabii II 1425 (7 juin 2004) fixant la vocation des établissements universitaires, les cycles des études supérieures ainsi que les diplômes nationaux correspondants, en plus des arrêtés concernant les CNPN des cycles Licence et Master.

¹⁶Instance Nationale d'Évaluation auprès du CSEFRS, L'enseignement supérieur au Maroc : Efficacité, efficacité et défis du système universitaire à accès ouvert. 2018 p.31

¹⁷Ibid

¹⁸Loi 80-12, BO n° 6284 du 21 août 2014.

¹⁹Instance Nationale d'Évaluation auprès du CSEFRS, L'enseignement supérieur au Maroc : Efficacité, efficacité et défis du système universitaire à accès ouvert. 2018 p.32

CONTRAINTES ET RECOMMANDATIONS

Contraintes

Avant d'exposer les contraintes qui entravent les efforts d'aboutissement aux exigences de la qualité, il convient de montrer les limites de chaque réforme citée ci-dessus.

Limites des réformes et ajustements successifs

Réformes	Limites
La réforme de 1997	<p>« La finalité de l'enseignement supérieur et ses objectifs stratégiques n'ont pas été reconsidérés tout au long de cette réforme éphémère. En réalité, elle n'a pas changé l'architecture des cycles antérieurs ; elle n'a eu d'impact que sur les diplômes de troisième cycle.</p> <p>Cette réforme apparaît donc plus comme un changement des seuls certificats permettant le recrutement des enseignants-chercheurs, dont le prestige a été drastiquement modifié, que comme une réforme du système éducatif et de certification.</p> <p>Cette réforme est donc restée limitée alors même qu'elle modifiait fondamentalement le statut de l'enseignant-chercheur car elle n'a apporté que des améliorations mineures au système d'enseignement supérieur universitaire (sans toucher, par exemple, à l'architecture pédagogique ou au système de certification du cycle licence). »¹⁹</p> <p>Nous retenons que cette réforme s'est intéressée seulement à la certification du troisième cycle. En réalité, en aucun cas, cette réforme mentionne la notion de la qualité et montre son souhait d'améliorer la qualité de l'enseignement supérieur. Nous pouvons donc conclure qu'il s'agit d'une réforme liée seulement au statut de l'enseignant-chercheur.</p>
Un ajustement opérationnel en 2009 pour accompagner le Programme d'urgence	<p>« La révision de 2009 a été fortement limitée car elle n'a porté que sur les aspects techniques de l'architecture pédagogique qui étaient considérés comme des contraintes à l'utilisation du LMD. Les difficultés liées à la communication et au langage, à l'orientation et au tutorat, et enfin à la professionnalisation des programmes de formation constituaient les trois principales contraintes.</p> <p>En conclusion, la révision de 2009 et toutes les possibilités qu'elle a créées n'étaient pas suffisantes pour être considérées comme une réforme. Des modifications techniques ont été apportées. Ils n'étaient pas enclins à combiner le système LMD dans le but d'améliorer l'efficacité de l'enseignement supérieur universitaire. Cependant, avant même l'introduction du programme d'urgence en 2008, les préparatifs de la modification pédagogique avaient déjà commencé. Ce travail était basé sur les rapports d'auto-évaluation des universités concernant l'expérience de l'accréditation des cours en 2004 selon le système LMD, qui avait pris fin. »²⁰</p> <p>Nous constatons que cet ajustement ne répond pas aux critères de la qualité à savoir la prévention et la conformité. Cet ajustement n'a pas connu de réussite parce que la gestion des risques n'a pas été mise en place afin de prévenir toutes les contraintes qui peuvent entraver l'amélioration de la qualité. Nous pouvons dire aussi qu'il n'y a pas de respects des normes (la non-conformité).</p>
La révision de 2014	<p>« L'impact des changements est rendu clair par la campagne qui a précédé la révision, qui s'est concentrée sur la formation professionnelle (licence professionnelle et master spécialisé) et a dénoncé les dérives et abus causés par les pratiques à l'œuvre dans les universités, telles que</p>

¹⁹Instance Nationale d'Évaluation auprès du CSEFRS, L'enseignement supérieur au Maroc : Efficacité, efficacité et défis du système universitaire à accès ouvert. 2018 p.28

²⁰Instance Nationale d'Évaluation auprès du CSEFRS, L'enseignement supérieur au Maroc : Efficacité, efficacité et défis du système universitaire à accès ouvert. 2018 p.31

les conditions d'obtention des masters, le coût de ces formations, l'attribution des diplômes par népotisme,....

Hormis cette approche moralisatrice, la révision de 2014 était strictement technique et se concentrait surtout sur les modifications des Cahiers des Normes Pédagogiques Nationales (CNPN) de la licence. »²¹

La révision a connu aussi un échec, elle n'était que d'ordre technique.

D'après ces limites, nous concluons que les réformes et ajustements entamés sont tous d'ordre techniques. Certes, toutes les réformes évoquent les notions qualité, excellence, efficacité mais en réalité, ce n'est que du noir sur blanc. Elles ne répondent pas aux critères de la qualité à savoir la prévention, l'amélioration, la conformité et la responsabilité. En outre, la qualité stipule que les services doivent répondre aux besoins des consommateurs, dans notre cas, il s'agit des étudiants. Aucun intérêt n'a été porté aux étudiants. Seule l'évaluation a été mise en place 15 ans après l'adoption du système LMD pour identifier les causes profondes, plus précisément, les contraintes structurelles qui nuisent à la qualité de l'enseignement supérieur.

Des contraintes structurelles

- La massification

L'extension d'une offre d'enseignement de qualité, la réussite d'un plus grand nombre d'étudiants ou l'attractivité de l'établissement, sont autant d'éléments impactés négativement par la massification qui s'est structurellement installée et constitue un défi à la mise en œuvre effective des réformes.

Le tableau ci-dessous montre l'évolution des effectifs chaque année.

Année	Effectif
2016-2017	684.718
2018-2019	764.332
2019-2020	800.492
2020-2021	858.502

Source : bilan d'activité du ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche scientifique et de l'innovation 2017-2021

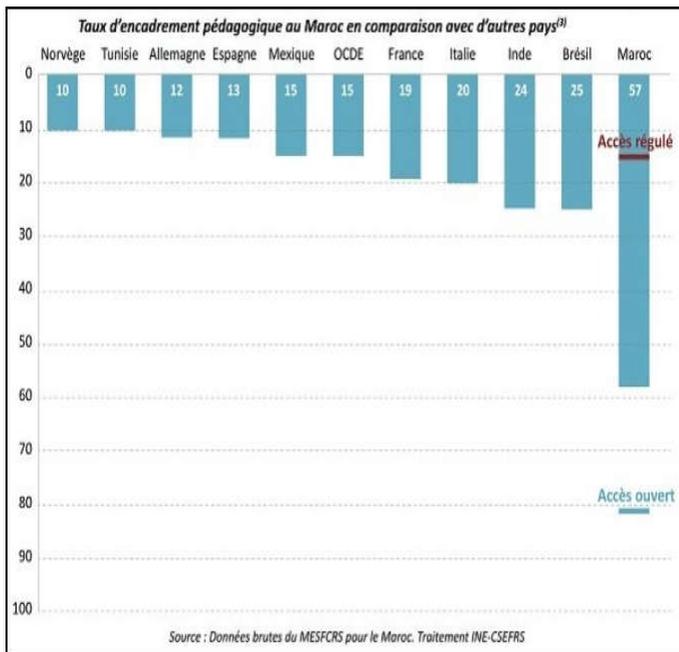
L'année 2021-2022 a aussi connu une hausse d'effectif. Selon les derniers chiffres publiés par le ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche scientifique et de l'innovation, l'effectif s'est établi à 923.723.

- Un sous-encadrement pédagogique avéré dans l'accès ouvert

La réussite du LMD dépend de l'encadrement pédagogique. En effet, la sélection minutieuse et délibérée de l'étudiant pour sa formation laisse supposer que les étudiants sont plus compétents, plus dévoués et plus exigeants. Par conséquent, les étudiants devraient être supervisés adéquatement et plus étroitement tout en étant placés dans de petits groupes cohésifs en fonction de leurs préférences. La variété des programmes de formation et des parcours professionnels appelle également un suivi. Les pouvoirs publics ont initié l'opération de départ volontaire sous forme de projet en 2004. Au mépris des règles régissant la fonction publique, ils ont offert une allocation financière aux employés qui souhaitaient prendre une retraite anticipée, en plus de la pension de retraite et à titre exceptionnel. L'objectif affiché était de diminuer les sureffectifs de la

²¹Instance Nationale d'Évaluation auprès du CSEFRS, L'enseignement supérieur au Maroc : Efficacité, efficacité et défis du système universitaire à accès ouvert. 2018 p.32

communauté universitaire, diverse en termes de compétences et de spécialités, ainsi que les frais de fonctionnement de l'administration publique, grevés par les salaires, afin d'accroître la cohérence pédagogique. Ce suivi est d'autant plus crucial que le LMD exige des contrôles permanents et des évaluations régulières non seulement de l'enseignement mais aussi du travail individuel de chaque étudiant. L'encadrement pédagogique marocain est encore loin de répondre à ces exigences pour assurer le succès de la réforme LMD. Comme le montre le graphique ci-dessous, En 2016, le taux d'encadrement universitaire est passé à 57 étudiants par enseignant-chercheur peu après la publication de la vision stratégique, contre moins de la moitié (26 étudiants par enseignant-chercheur) au début de la mise en place de la charte.



« Récemment en 2021, le taux d'encadrement universitaire a atteint 103 étudiants par enseignant-chercheur. »²²

D'après les données, le sous-encadrement pédagogique était et reste un défi structurel, en particulier dans les universités à accès libre.

- Discontinuité des réformes

Une réforme et/ou une révision est engagée par l'action publique sur un cycle d'environ cinq ans, qui correspond de facto à la durée de l'accréditation des filières. Cette périodicité correspond toutefois au cycle politique. Chaque fois qu'un nouveau gouvernement est mis en place, la réforme ou l'évaluation de l'enseignement est lancée. La discontinuité répétée dans l'application de la réforme de l'enseignement supérieur est un défaut structurel de ce processus. C'était particulièrement le cas en 1997, puis à nouveau en 2004 lors de l'application de la Charte et, dans une moindre mesure, en 2009 lors de la mise en place du Programme d'urgence qui devait donner un nouveau souffle à la Charte. C'est encore le cas pour le programme gouvernemental en 2014. En effet, l'élaboration de plans d'action cohérents, rythmés et bien articulés, qui semblent avoir fait défaut, est nécessaire à la mise en place d'une stratégie. Aucune des actions précédentes à 2004 n'a véritablement tenté d'achever la mise en œuvre pleine et entière du système LMD.

Recommandations

S'engager dans une démarche qualité de l'enseignement n'est pas une chose aisée. Si de nombreuses réformes ont été appliquées ou lancées, quelques recommandations peuvent être proposées afin de réussir l'amélioration continue de la qualité de l'enseignement supérieur au Maroc.

- L'adhésion des parties prenantes (enseignants, étudiants, employeurs,...) aux projets de réformes s'avère nécessaire, afin d'avoir une vision claire sur les besoins et les objectifs;
- La réussite d'une réforme, qui vise l'amélioration de la qualité de l'enseignement supérieur, suppose l'engagement et l'adoption d'une démarche participative, inclusive et collaborative ;
- Recueillir les données nécessaires auprès des différents acteurs (enseignants, étudiants, diplômés et personnels administratifs), permettant d'établir un bilan et proposer un plan d'action;
- Développer une culture qualité car les standards ne garantissent pas l'amélioration ;
- Créer l'adhésion à la culture qualité (valeurs et pratiques) par l'ensemble des parties prenantes ;
- Développer une culture de l'évaluation (des enseignants, de programmes, des membres du personnel, de la gouvernance, ...) favorise une amélioration continue de l'enseignement supérieur ; tout en habilitant ;
 - ✓ d'identifier les faiblesses et les aspects à améliorer dans les programmes ;
 - ✓ de soutenir le développement des programmes.

Dans le même ordre d'idées, l'évaluation des acteurs de l'enseignement est une assurance qualité qui permet la cohérence et la cohésion du système universitaire et le respect des normes et pratiques établies à l'échelle nationale et internationale pour la qualité de la formation.

CONCLUSION

L'enseignement supérieur se développe actuellement dans un contexte où les normes nationales et étrangères s'entremêlent. L'enseignement supérieur, et surtout les universités doivent s'adapter à l'évolution des demandes. Tout d'abord, il y a le besoin social urgent qui a été créé par les diplômés eux-mêmes, leurs familles, ainsi que par les nombreux secteurs économiques et marchés du travail. Les diplômés souhaitent que leur formation universitaire serve de tremplin pour leur transition vers le marché du travail, tandis que les employeurs s'attendent à ce que l'enseignement supérieur leur fournisse une main-d'œuvre compétente, "clé en main" et donc immédiatement opérationnelle. La réponse qu'offre le système d'enseignement supérieur est indubitablement dualiste. D'une part, il sécrète une élite qui a été formée dans les institutions qui le composent, établissements régulés. Cette élite est dotée des compétences nécessaires pour trouver rapidement un emploi et occuper des postes à responsabilité au sein du gouvernement et d'autres institutions publiques. La majorité des étudiants qui s'inscrivent à des programmes de licence fondamentale dans des universités à accès ouvert, où les normes de qualité du système LMD ont été progressivement relâchées, représentent l'autre facette du concept. Ce qui laisse place aux contraintes structurelles (faibles taux d'encadrement et infrastructures inadéquates), qui sont extrêmement pesantes et font obstacle à la qualité, à ses prérequis, à la bonne gouvernance et de ce fait un obstacle au développement du pays. En raison de la crise pandémique, qui a entraîné des ajustements dans le programme, le système Bachelor, qui devait remplacer le système LMD (licence, master, doctorat), a été reporté. Quelques mois après son adoption, le Bachelor, qui devait constituer une révision

²²Les-ambitions-de-abdellatif-miraoui-pour-l'enseignement-superieur-et-la-recherche, consulté le 16 mai 2022 à 17h, disponible sur <https://medias24.com/2021/11/08/les-ambitions-de-abdellatif-miraoui-pour-l'enseignement-superieur-et-la-recherche/>

importante et durable du modèle actuel de l'enseignement supérieur, a été brusquement abandonnée. Cette désertion démontre que la gestion des risques, composante essentielle d'une gouvernance efficace et garante d'un enseignement de haut niveau, n'a pas été appliquée. De ce fait, une question surgit : quelles stratégies de gestion des risques peut-on mettre en œuvre pour assurer un enseignement supérieur de qualité ?

BIBLIOGRAPHIE

- Bernard FROMAN, Jean Marc GEY, Fabric Bonnifet (2009), « Qualité, sécurité, environnement : Construire un système de management intégré », la plaine Saint Denis, AFNOR éditions.
- Bertrand Bathelot, Définitions marketing, <https://www.definitions-marketing.com/definition/qualite/>
- Cahier thématique, (2012) « La qualité de l'enseignement supérieur au Québec, l'enseignement supérieur pour tous ».
- Conseil Supérieur de l'Éducation, de la Formation et de la Recherche Scientifique. Avis n° 1/2015 relatif au projet de loi portant modification et complément de la loi 01-00 relative à l'enseignement supérieur.
- CROSBY F.-B. (1986). - La qualité sans larmes - L'art de gérer sans problèmes, éditions Economica.
- CROSBY F.-B. (1986). - La qualité c'est gratuit - L'art et la manière d'obtenir la qualité, éditions Economica.
- Décret n° 2-04-89 du 18 rabii II 1425 (7 juin 2004) fixant la vocation des établissements universitaires, les cycles des études supérieures ainsi que les diplômes nationaux correspondants, en plus des arrêtés concernant les CNPN des cycles Licence et Master.
- DEMING W.-E. (1939). -Statistical method from the viewpoint of quality control Mineola, New York, USA: Dover Publications, Inc.
- DEMING W.-E. (1982). -Out of the Crisis, Massachusetts Institute of Technology Center for Advanced Educational Services, Cambridge, Massachusetts
- HERSAN. (1999) Vade-mecum assurance qualité, Lavoisier Tec & Doc, 3e édition.
- ISHIKAWA K. (1976). - Guide to Quality Control, Asian Productivity Organization.
- Instance Nationale d'évaluation auprès du Conseil Supérieur de l'éducation, de la Formation et de la Recherche Scientifique. « L'enseignement supérieur au Maroc, Efficacité, efficience et défis du système universitaire à accès ouvert ». Rabat 2018
- JURAN J. -M. (1951). - Juran's Quality control Handbook, McGraw-Hill, New York.
- JURAN J. -M. (1989). - Planifier la qualité, Editions Afnor, collection Afnor gestion, Paris.
- KELADA J. (1991). -Comprendre et réaliser la qualité totale, Dollard-des-Ormeaux, Éditions Quafec.
- KELADA J. (2000). -Qualité Totale : amélioration continue et réingénierie, Éditions Quafec.
- Loi 80-12, BO n° 6284 du 21 août 2014
- Réforme de l'enseignement supérieur Perspectives stratégiques Rapport N°5/2019, juin 2019
- Vlasceanu, L.; Grünberg, L.; Pârlea, D. 2007. Quality Assurance and Accreditation: A Glossary of Basics Terms and Definitions, Papers on Higher Education, UNESCO CEPES: Bucarest.
- Universites-a-acces-ouvert-un-systeme-a-bout-de-souffle, consulté le 15 mai 2022 à 20h, disponible sur <https://medias24.com/2019/07/02/universites-a-acces-ouvert-un-systeme-a-bout-de-souffle/>
- Universites-publiques-un-effectif-global-de-1-061-256-etudiants-et-seulement-15-830-enseignants-permanents, consulté le 15 mai 2022 à 22h, disponible sur <https://aujourd'hui.ma/societe/universites-publiques-un-effectif-global-de-1-061-256-etudiants-et-seulement-15-830-enseignants-permanents>
