

## **Influence des partenariats public-privé sur la qualité de l'enseignement supérieur au Maroc : revue systématique et état des lieux**

### **The influence of public-private partnerships on the quality of higher education in Morocco: A systematic review and state of the art**

Salwa BENHDYA

*Laboratoire INREDD, FSJES Marrakech, Université Cadi Ayyad, Marakech, Maroc.*

Lahcen AIT DAOUD

*Laboratoire INREDD, FSJES Marrakech, Université Cadi Ayyad, Marakech, Maroc.*

---

**Résumé.** Dans un contexte marqué par la montée des exigences en matière de qualité, d'efficacité et de financement durable, le Maroc s'est engagé dans une réforme profonde de son système d'enseignement supérieur à travers le Pacte ESRI 2030 et la promotion des partenariats public-privé (PPP). Ces partenariats visent à moderniser les infrastructures universitaires, diversifier les sources de financement et renforcer la gouvernance du secteur. La problématique de cette recherche s'articule autour de la question suivante : quelle est l'influence des PPP sur la qualité de l'enseignement supérieur au Maroc ? Pour y répondre, une revue systématique de la littérature, appuyée par une analyse bibliométrique via la méthode PRISMA, a été réalisée, suivie d'un état des lieux national des PPP dans l'enseignement supérieur. Les résultats mettent en évidence que les PPP contribuent positivement à la qualité à travers le financement innovant, la modernisation des infrastructures, la gouvernance partagée et l'innovation pédagogique. Cependant, plusieurs défis persistent, notamment la transparence, la régulation contractuelle et l'équité d'accès. Cette étude, à caractère exploratoire, ouvre la voie à des recherches empiriques futures visant à modéliser et mesurer l'impact des PPP dans le contexte marocain.

**Mots-clés :** *Partenariats Public-Privé, Enseignement supérieur, Qualité, Financement, Gouvernance, Maroc.*

**Abstract.** In a context of increasing demands for quality, efficiency, and sustainable financing, Morocco has initiated a major reform of its higher education system through the ESRI 2030 Pact and the promotion of public-private partnerships (PPPs). These partnerships aim to modernize university infrastructure, diversify funding sources, and enhance governance. The research problem addressed is: what is the influence of PPPs on the quality of higher education in Morocco? To answer this, a systematic literature review supported by a bibliometric analysis using the PRISMA method was conducted, followed by a national case analysis of PPPs in higher education. Findings reveal that PPPs positively impact quality through innovative financing, improved infrastructure, shared governance, and pedagogical innovation. However, challenges remain regarding transparency, regulatory frameworks, and equity of access. This exploratory study sets the stage for future empirical research aiming to model and measure the impact of PPPs in the Moroccan higher education context.

**Keywords:** *Public-Private Partnerships, Higher education, Quality, Funding, Governance, Morocco.*

---

## **1. Introduction**

L'enseignement supérieur joue un rôle fondamental dans le développement économique et social des nations, en particulier dans les pays en voie de développement où il constitue un levier stratégique pour la croissance, la compétitivité et l'innovation (Guillaume & Macron, 2007). En formant le capital humain qualifié et en favorisant la production et la diffusion du savoir, il contribue directement à l'amélioration de la productivité, à la diversification des économies et à la réduction des inégalités sociales. Dans un

contexte mondial marqué par la transition numérique, la mondialisation du savoir et les mutations du marché du travail, le renforcement de la qualité de l'enseignement supérieur devient une priorité incontournable pour assurer une croissance durable et inclusive (Ghouse et al., 2022). Une étude menée sur 38 pays montre que chaque augmentation de 1 % de la part de la population âgée de 25–64 ans ayant achevé l'enseignement supérieur est associée à une croissance du PIB de l'ordre de 1,553 % (Li et al., 2024). Ainsi, l'investissement dans l'enseignement supérieur n'est plus seulement une exigence éducative, mais un pilier central de la stratégie de développement économique et humain des pays émergents.

Dans de nombreux pays en développement, l'État a longtemps été le principal acteur de l'enseignement supérieur, assumant à la fois le rôle de financier, de régulateur et de gestionnaire des institutions (Tepe et al., 2024). Cependant, face à l'augmentation rapide des effectifs étudiants, à l'explosion des coûts d'infrastructure, à la pression accrue pour moderniser les programmes et les équipements, et à des contraintes budgétaires persistantes, il apparaît que les politiques publiques seules ne permettent plus de garantir un enseignement supérieur à la fois accessible et de haute qualité (Khallaf et al., 2022). En effet, la capacité de l'État à investir suffisamment dans tous les établissements publics pour répondre à ces défis est limitée, de même que sa faculté à gouverner efficacement des systèmes en pleine mutation. C'est dans ce contexte qu'est apparu l'essor des partenariats public-privé (PPP) dans l'enseignement supérieur (Aslam et al., 2017), des collaborations formalisées entre une institution publique et un ou plusieurs acteurs privés visant à partager les risques, mobiliser des financements complémentaires, moderniser les infrastructures, introduire de nouvelles méthodes de gestion et innover dans l'offre de formation (Siraj, 2023). Les objectifs de ces partenariats sont essentiellement : d'une part, assurer le complément de financement et la performance opérationnelle, et d'autre part, rehausser la qualité, améliorer l'employabilité des étudiants, et accroître l'accessibilité des établissements, en somme, permettre à l'État de mieux atteindre ses ambitions en matière d'éducation supérieure via un partage stratégique de responsabilités (Dzhikiya et al., 2023).

Dans le contexte marocain, plusieurs réformes ont été engagées pour moderniser le système d'enseignement supérieur et renforcer son efficacité (Benchenna, 2009). La plus récente, le Pacte ESRI 2030, incarne la volonté de l'État marocain de repenser le modèle universitaire afin de l'adapter aux défis du XXI<sup>e</sup> siècle, notamment en matière de gouvernance, de qualité pédagogique et d'employabilité. Ce pacte vise la refonte de la loi n° 01.00 relative à l'organisation de l'enseignement supérieur, l'élargissement de l'offre de formation (notamment via le numérique et la formation en alternance), ainsi que le renforcement des liens avec le secteur privé et l'internationalisation des programmes (Ghouati, 2010). Toutefois, ces réformes ont suscité des débats, certaines mesures ayant été critiquées par les syndicats et partis politiques, notamment celles concernant l'accès aux masters et la tendance à la privatisation progressive du secteur.

Dans ce contexte, les PPP sont apparus comme une solution stratégique pour mobiliser des ressources complémentaires, améliorer la qualité des infrastructures universitaires et optimiser la gouvernance du système. Régis par la Loi n° 46-18 modifiant et complétant la loi n° 86-12 relative aux contrats de PPP (2020), ces partenariats traduisent la volonté du Maroc d'impliquer le secteur privé dans le financement, la gestion et le développement des institutions d'enseignement supérieur. Le pays compte actuellement cinq (5) universités en partenariat public-privé, auxquelles s'ajoutent 54 établissements, avec 7 168 nouveaux inscrits titulaires du baccalauréat, 28 696 étudiants inscrits au total, et 4 214 diplômés recensés en 2024 (ENSSUP, 2024). Ces chiffres témoignent d'une croissance continue du modèle PPP dans le paysage universitaire marocain, en appui aux objectifs de modernisation et de diversification du système de formation.

L'objet de cette recherche s'inscrit dans le cadre du manque d'études empiriques portant sur la relation entre les PPP et la qualité de l'enseignement supérieur au Maroc. En effet, bien que ces partenariats soient de plus en plus mobilisés dans le financement et la gouvernance des universités, peu de travaux ont évalué de manière systématique leur impact réel sur la performance académique, la gouvernance institutionnelle et l'employabilité des diplômés.

Par ailleurs, la littérature révèle un gap important, caractérisé par une rareté d'études analysant spécifiquement la relation entre les partenariats public-privé et la qualité de l'enseignement supérieur au Maroc. Si plusieurs travaux internationaux examinent les effets des PPP sur le financement, la gouvernance ou l'accès à l'enseignement supérieur, très peu de recherches se penchent sur leur contribution directe à l'amélioration de la qualité dans le contexte marocain. Cette lacune scientifique justifie l'intérêt et la pertinence de la présente étude.

L'objectif de la recherche est donc d'expliquer la contribution des PPP à l'amélioration de la qualité de l'enseignement supérieur au Maroc, effectuer un état de lieux au Maroc et présenter les bénéfices et les challenges de ces partenariats, à travers la réponse sur la question fondamentale suivante :

Quelle est l'influence des partenariats public-privé sur la qualité de l'enseignement supérieur au Maroc ?

Cette problématique est divisée en sous questions suivantes :

- Question 1 : Quel est l'état des lieux des partenariats public-privé et de la qualité de l'enseignement supérieur au Maroc
- Question 2 : Quelle est l'influence des PPP sur la qualité de l'enseignement supérieur ?
- Question 3 : Quels sont les bénéfices et les défis associés à la mise en œuvre des PPP dans le secteur de l'enseignement supérieur marocain ?

Pour répondre aux objectifs de la recherche, une revue de la littérature a été réalisée afin d'analyser les travaux empiriques et théoriques portant sur l'influence des partenariats public-privé dans l'enseignement supérieur. Cette revue a été complétée par une analyse de cas du Maroc, fondée sur un état des lieux des universités et établissements fonctionnant sous le modèle PPP.

L'originalité de cette étude réside dans la combinaison d'une revue systématique internationale et d'une analyse contextualisée du cas marocain, offrant ainsi une double lecture théorique et appliquée. En s'intéressant à un sujet encore peu exploré dans la littérature académique francophone et quasi inexistant dans le contexte marocain, cette étude contribue à combler un vide scientifique, tout en proposant un cadre analytique permettant d'évaluer l'apport réel des PPP à la qualité de l'enseignement supérieur. Elle met également en lumière les enjeux, les défis et les leviers d'amélioration propres au contexte national, fournissant ainsi un support précieux pour les décideurs, les institutions universitaires et les futurs travaux de recherche.

L'article comprend quatre sections, la première expose le cadre théorique de la recherche, la deuxième présente la méthodologie de recherche adoptée, la troisième traite de la revue de littérature et présentation des résultats, et la dernière propose la conclusion et les perspectives de recherche.

## **2. Cadre théorique de la recherche**

### **a. Définitions des concepts clés de la recherche**

#### *i. Qualité de l'enseignement supérieur*

La qualité dans l'enseignement supérieur est un concept multidimensionnel, fondé sur l'articulation de 21 dimensions fondamentales regroupées en cinq grandes catégories : l'environnement d'apprentissage, le

contenu pédagogique, les processus éducatifs, les étudiants et les enseignants (Papanthymou & Darra, 2022). Elle repose sur une interaction cohérente entre ces dimensions et reflète un idéal d'apprentissage efficace, équitable, centré sur l'étudiant et ancré dans une pratique pédagogique réflexive et évolutive.

La qualité de l'enseignement supérieur à l'ère du numérique doit être comprise comme la capacité des établissements à répondre efficacement aux besoins des étudiants à travers des environnements d'apprentissage numériques flexibles, interactifs, accessibles et centrés sur l'utilisateur. Elle inclut non seulement la performance technologique (plateformes, accessibilité, ergonomie), mais aussi l'adéquation des contenus, la qualité des interactions pédagogiques en ligne, et le soutien personnalisé offert aux étudiants à distance (Mohamed Hashim et al., 2022).

## *ii. Partenariat public privé dans l'enseignement supérieur*

Les partenariats public-privé dans l'enseignement supérieur désignent « une forme de collaboration contractuelle entre des institutions publiques et des acteurs privés pour la conception, le financement, la construction, la gestion ou l'exploitation d'infrastructures et de services universitaires, dans le but d'améliorer l'efficacité, la qualité et la durabilité du système éducatif » (Khallaf et al., 2018). Les PPP dans le secteur éducatif constitue un cadre de coopération stratégique permettant le partage des ressources, des risques et des responsabilités entre l'État et les investisseurs privés, afin d'assurer un financement durable, une meilleure gouvernance et une qualité accrue des services éducatifs (Helmy et al., 2020). Ces définitions montrent que le PPP dans l'enseignement supérieur ne se limite pas à un mécanisme de financement, mais représente un modèle de gouvernance collaborative visant à renforcer la performance, la transparence et l'innovation dans les institutions universitaires.

### **b. Approches théoriques mobilisées**

#### *i. La théorie du capital humain*

La théorie du capital humain, formulée par Schultz (1961) et approfondie par (Becker, 1918), considère l'éducation, la formation et la santé comme des investissements productifs comparables à ceux réalisés en capital physique. Ces investissements augmentent la productivité et les revenus futurs des individus, tout en contribuant à la croissance économique nationale. Appliquée à l'enseignement supérieur, cette théorie postule que les universités jouent un rôle stratégique dans le développement du capital humain en formant une main-d'œuvre qualifiée, innovante et adaptable aux exigences du marché du travail (Gillies, 2015).

Elle justifie ainsi les politiques publiques visant à élargir l'accès à l'enseignement supérieur et à améliorer sa qualité, en le considérant comme un levier essentiel de compétitivité et de développement durable (Martin, 2010). Toutefois, plusieurs auteurs soulignent la nécessité de maintenir un équilibre entre les objectifs économiques et les finalités sociales et citoyennes de l'éducation.

Dans la relation entre PPP et qualité de l'enseignement supérieur, cette théorie offre un cadre explicatif pertinent : les partenariats public-privé permettent de mobiliser des ressources supplémentaires, de moderniser les infrastructures et d'améliorer la pertinence des formations par rapport aux besoins du marché (Jongbloed et al., 2008). En renforçant la production de capital humain, les PPP contribuent ainsi à l'efficacité économique et à la durabilité du système universitaire.

#### *ii. La théorie des parties prenantes*

La théorie des parties prenantes, introduite par Emshoff & Freeman (1978) et développée par Freeman (2010), considère toute organisation comme un système d'interactions interdépendantes entre divers acteurs internes et externes, tels que les employés, étudiants, clients, fournisseurs, autorités publiques ou communautés locales dont les intérêts doivent être pris en compte dans la gouvernance et la création de valeur (Belahouaoui, 2025a, 2025b). Contrairement aux approches centrées sur les actionnaires, cette

théorie prône une gouvernance inclusive, éthique et durable, fondée sur la transparence, le dialogue et la responsabilité partagée (Freeman, 2010).

Appliquée à l'enseignement supérieur, la théorie met en avant le rôle essentiel des étudiants, enseignants, employeurs, pouvoirs publics et société civile dans la co-construction de la qualité de l'enseignement supérieur. Plusieurs études ont montré que l'implication de ces acteurs dans la gouvernance universitaire, l'évaluation et la conception des programmes améliore la pertinence et la performance des institutions (Leisyte & Westerheijden, 2014).

Dans le cadre des partenariats public-privé (PPP), cette théorie constitue un cadre d'analyse stratégique et normatif. Elle éclaire la manière dont la collaboration entre l'État, les universités et le secteur privé permet la co-création de valeur partagée, l'alignement des objectifs économiques et pédagogiques, et le renforcement de la légitimité des politiques éducatives (Mahajan et al., 2023). En favorisant la concertation et la responsabilité collective, la théorie des parties prenantes montre que les PPP peuvent devenir des instruments de gouvernance durable et participative, capables d'améliorer la qualité globale du système universitaire marocain.

### *iii. La théorie du nouveau management public*

Né dans le contexte de la crise de l'État-providence à la fin des années 1970, le NMP répond aux limites du modèle bureaucratique wébérien (centralisation, rigidité, coûts élevés) en important dans le secteur public des logiques managériales issues du privé : orientation performance-résultats, responsabilisation et autonomie des gestionnaires, décentralisation et contractualisation, concurrence régulée, transparence et évaluation (Hood, 1991 ; Pollitt & Bouckaert, 2011). Cette réinvention de l'action publique a transformé l'État en gestionnaire orienté résultats et le citoyen en usager-client, avec une diffusion rapide dans l'enseignement supérieur (Osborne, 1993).

Dans les universités, le NMP a modifié la gouvernance (plus d'autonomie couplée à la reddition de comptes), professionnalisé le pilotage (objectifs, indicateurs, audits) et installé une culture de la performance (Ferlie et al., 2008). Les effets sur la qualité de l'enseignement supérieur sont ambivalents : gains d'efficacité, de transparence et de planification mais risques de bureaucratisation de la qualité, de pression sur l'académique et de réduction de la qualité à des métriques quantitatives. En somme, le NMP installe un paradigme de gestion par la performance qui peut soutenir la modernisation et l'assurance qualité, à condition d'équilibrer exigences managériales et valeurs académiques (Teixeira et al., 2006).

### *iv. La théorie de la gouvernance publique*

Émergée à la fin des années 1980–1990 dans le sillage mais au-delà du NPM, la gouvernance publique met l'accent sur la coordination en réseaux d'acteurs publics, privés et civiques pour concevoir, mettre en œuvre et évaluer l'action publique (Pierre & Peters, 2020). Elle se définit comme un processus de pilotage collectif fondé sur l'interdépendance, la confiance et des mécanismes non seulement hiérarchiques mais aussi contractuels et collaboratifs (Donahue & Zeckhauser, 2011). Ses principes clés sont la participation des parties prenantes, la coordination en réseau, la transparence, la recherche d'efficacité collective et de valeur publique, l'adaptabilité et le partenariat (Donahue & Zeckhauser, 2011).

Dans l'enseignement supérieur, ces principes se traduisent par des dispositifs de gouvernance participative et d'assurance qualité qui améliorent pertinence et performance (A. Becker et al., 2023). Appliquée aux PPP, la théorie montre que leurs effets sur la qualité de l'enseignement supérieur dépendent d'un cadre de gouvernance clair, transparent, participatif et responsable (Ali et al., 2024).

### **c. Les déterminants de la qualité de l'enseignement supérieur**

Les études empiriques convergent sur le fait que la qualité de l'enseignement supérieur (QES) résulte d'un

ensemble multidimensionnel de facteurs touchant à la fois les ressources humaines, les conditions institutionnelles, les caractéristiques individuelles des étudiants et, plus récemment, les dynamiques de digitalisation.

***i. Facteurs institutionnels et pédagogiques***

Les travaux de Tsinidou et al. (2010) ont mis en évidence des déterminants structurels tels que la qualification du personnel académique, la qualité des services administratifs et bibliothécaires, la pertinence du curriculum, les infrastructures, et les perspectives de carrière. Ces éléments constituent le socle de la performance universitaire, soulignant que la qualité n'est pas seulement académique, mais aussi organisationnelle et environnementale. De même, Williams et al. (2013) ont démontré que la performance d'un système universitaire dépend fortement des ressources financières et de l'investissement public en R&D, la qualité institutionnelle étant corrélée à un environnement favorable et à une gouvernance efficace.

***ii. Facteurs liés à la performance et à l'accréditation***

La performance étudiante et l'accréditation des programmes constituent deux indicateurs majeurs de la qualité universitaire (Sarmiento Espinel et al., 2015). L'accréditation agit comme un mécanisme de signalisation, différenciant les institutions selon leurs standards pédagogiques et organisationnels. Toutefois, la recherche montre que la performance des étudiants dépend également de facteurs contextuels tels que le capital social et éducatif des familles, ainsi que des caractéristiques institutionnelles.

***iii. Facteurs individuels et socio-économiques***

Les études de Akareem & Hossain (2016) ont mis en avant le rôle des caractéristiques personnelles et socio-économiques : le niveau académique initial, le statut de boursier, la participation à des activités parascolaires, l'éducation parentale ou encore l'âge influencent la perception et la réussite dans l'enseignement supérieur. Ces résultats traduisent une transition d'une vision centrée sur l'institution vers une approche centrée sur l'expérience étudiante et la valeur perçue de la formation.

***iv. Facteurs liés à la digitalisation et à l'innovation***

Les recherches récentes mettent en lumière de nouveaux déterminants associés à la transformation numérique des universités. Wani et al. (2025) ont confirmé la persistance des facteurs traditionnels (bourses, antécédents scolaires, contexte familial) mais insistent sur la manière dont la digitalisation renforce les écarts perçus de qualité entre institutions. L'adoption d'outils numériques influence directement la satisfaction étudiante et la réputation des établissements.

De plus, Foroughi et al. (2025) ont montré que la qualité des systèmes numériques dans l'enseignement supérieur (notamment des outils d'IA comme ChatGPT) affecte la perception d'utilité et la facilité d'usage des technologies éducatives, ce qui améliore l'attitude et l'intention d'apprentissage. Le facteur de confiance numérique devient ainsi un nouveau déterminant de la qualité perçue.

Enfin, Haddade et al. (2024) ont souligné que la qualité passe désormais par la modernisation du curriculum, l'apprentissage basé sur la recherche et le développement de la littératie numérique. Ces dimensions traduisent un élargissement du concept de qualité vers une logique d'innovation éducative et de préparation aux compétences du XXI<sup>e</sup> siècle.

En somme, la qualité de l'enseignement supérieur ne dépend plus seulement de la dotation en ressources humaines et matérielles, mais aussi de la capacité des institutions à s'adapter aux mutations technologiques et à offrir une expérience d'apprentissage inclusive, flexible et numérisée. Le paradigme de la qualité s'est donc déplacé d'une logique d'efficacité institutionnelle vers une logique d'expérience

étudiante et d'innovation numérique, où la digitalisation, la confiance technologique et la gouvernance participative deviennent des leviers centraux d'amélioration continue.

### **3. Méthodologie de recherche adoptée**

#### **a. Approche et méthode adoptées**

La recherche repose sur une revue systématique de la littérature combinée à une analyse bibliométrique (Belahouaoui & Alm, 2025; Nightingale, 2009), suivant la méthode PRISMA (El Manzani et al., 2025; Page et al., 2021), afin d'identifier, sélectionner et synthétiser les travaux scientifiques pertinents portant sur la relation entre les PPP et la qualité de l'enseignement supérieur. Cette première étape a permis de dégager les tendances majeures, les cadres théoriques mobilisés et les principaux résultats empiriques observés dans la littérature internationale. Dans un second temps, une analyse contextuelle a été menée à travers un état des lieux des PPP dans le secteur de l'enseignement supérieur au Maroc, afin d'examiner leurs caractéristiques, leurs formes de gouvernance et leur contribution à l'amélioration de la qualité académique et institutionnelle. Le choix de cette approche combinée se justifie par le caractère émergent du sujet : la relation entre PPP et qualité universitaire demeure peu explorée dans le contexte marocain. Il est donc nécessaire d'adopter une méthode exploratoire et intégrative, permettant à la fois d'identifier les dimensions clés des PPP influençant la qualité de l'enseignement supérieur et de relier les constats internationaux aux spécificités nationales.

#### **b. Procédure de collecte de données**

Les auteurs ont choisi la base de données Scopus pour appliquer la méthode PRISMA, car il s'agit de l'une des plus grandes bases bibliographiques internationales, reconnue pour la fiabilité et la pertinence de ses articles évalués par les pairs (Belahouaoui & Attak, 2024 ; Zhu & Liu, 2020). L'analyse a porté sur la dernière décennie (2014–2024), période durant laquelle la production scientifique sur les partenariats public-privé et la qualité de l'enseignement supérieur a connu une croissance significative. Ce choix permet ainsi de couvrir les travaux les plus récents et les plus représentatifs du domaine, tout en assurant une revue systématique rigoureuse et méthodologiquement solide. Le processus de filtrage, détaillé dans le Tableau 1, a permis d'identifier les publications les plus significatives en lien avec les partenariats public-privé et la qualité de l'enseignement supérieur sur la période 2014–2024. Un biais linguistique doit être reconnu dans cette démarche, puisque seuls les documents rédigés en anglais ont été retenus. Ce choix s'explique par le fait que, dans la base de données Scopus, la grande majorité des articles indexés et reconnus internationalement sont publiés en anglais, ce qui garantit un niveau élevé de visibilité, de rigueur méthodologique et de normalisation scientifique.

**Tableau 1. Procédure de collecte de données**

Étape PRISMA	Étapes de filtrage	Critères appliqués	Résultats
Identification	Recherche initiale	Tous les documents contenant les termes <i>public-private partnership</i> et <i>higher education</i> . Entre 2014 et 2024.	15,893
Dépistage (ou sélection initiale)	Filtrage par domaine disciplinaire	Limitation aux domaines de l'économie et du management	5,086
Éligibilité	Filtrage par type de document	Articles scientifiques uniquement	3,215
Filtrage	Filtrage par langue	Langue : Anglais	3,171
Inclusion	Filtrage par mots-clés	<i>Quality, Higher Education, Higher Education Institutions, Service Quality, Public-private Partnership</i>	207
	Requête finale (Scopus)	ALL ( public private AND partnership AND in AND higher AND education ) AND PUBYEAR > 2013 AND PUBYEAR < 2025 AND ( LIMIT-TO ( SUBJAREA , "BUSI" ) OR LIMIT-TO ( SUBJAREA , "ECON" ) ) AND ( LIMIT-TO ( DOCTYPE , "ar" ) ) AND ( LIMIT-TO ( LANGUAGE , "English" ) ) AND ( LIMIT-TO ( EXACTKEYWORD , "Higher Education" ) OR LIMIT-TO ( EXACTKEYWORD , "Higher Education Institutions" ) OR LIMIT-TO ( EXACTKEYWORD , "Service Quality" ) OR LIMIT-TO ( EXACTKEYWORD , "Public-private Partnership" ) OR LIMIT-TO ( EXACTKEYWORD , "Public-private Partnerships" ) )	—

Source : Les auteurs

### c. Procédure d'analyse de données

L'analyse des données s'est déroulée en trois principales étapes. Dans un premier temps, une analyse bibliométrique a été effectuée afin d'examiner la production scientifique annuelle, les pays contributeurs, les domaines de recherche, les auteurs les plus influents et les revues de publication. Dans un second temps, une analyse systématique des principales études identifiées, en lien direct avec l'objectif de la recherche, a été réalisée pour dégager les tendances, résultats et approches théoriques dominantes. Enfin, une analyse contextuelle a porté sur l'état des lieux des PPP dans l'enseignement supérieur au Maroc, afin de mettre en perspective les constats empiriques internationaux avec la réalité nationale.

#### 4. Analyse de la relation entre les PPP et la qualité de l'enseignement supérieur

##### a. Analyse bibliométrique

L'analyse bibliométrique vise à examiner la dynamique de la production scientifique portant sur la relation entre les partenariats public-privé (PPP) et la qualité de l'enseignement supérieur, afin d'identifier les tendances d'évolution, les périodes de forte activité et les fluctuations de l'intérêt académique pour ce thème au cours de la dernière décennie (2014–2024). Figure 1 ci-dessous illustre l'évolution annuelle du nombre d'articles publiés entre 2014 et 2024 sur ce sujet, tels qu'extraits de la base de données Scopus.

**Figure 1. Production annuelle des articles**

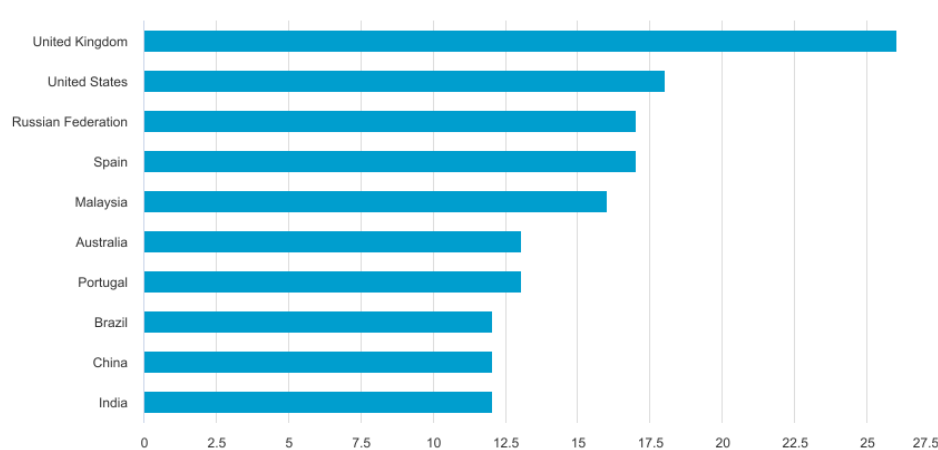


**Source : Par les auteurs via SCOPUS**

La production scientifique sur les PPP dans l'enseignement supérieur a connu une progression constante entre 2014 et 2017, avant de connaître une forte accélération à partir de 2019, traduisant un intérêt croissant pour les questions de gouvernance et de financement innovant dans le secteur éducatif. Après une légère stagnation entre 2020 et 2023, la courbe montre une hausse marquée en 2024, atteignant un pic de près de 40 publications. Cette évolution récente témoigne de la montée en puissance des études sur les modes de coopération public-privé et leur rôle dans l'amélioration de la qualité et de la durabilité de l'enseignement supérieur, notamment dans le contexte postpandémique et de digitalisation accrue des systèmes éducatifs.

La Figure 2 présente la répartition des publications par pays concernant les recherches sur les PPP dans le domaine de l'enseignement supérieur, telles qu'identifiées dans la base de données Scopus. L'analyse montre que la production scientifique est dominée par le Royaume-Uni, qui occupe la première place avec près de 27 % des publications totales, suivi des États-Unis et de la Fédération de Russie. Ces pays se distinguent par la mise en œuvre de politiques avancées de gouvernance universitaire et par une forte tradition de recherche sur les modèles de financement public-privé.

**Figure 2. Publication par pays**



*Source : Par les auteurs via SCOPUS*

Des pays émergents comme la Malaisie, le Brésil, la Chine et l’Inde apparaissent également parmi les principaux contributeurs, témoignant d’un intérêt croissant des économies en développement pour les PPP comme levier d’amélioration de la qualité et de la soutenabilité de l’enseignement supérieur.

Cette répartition géographique illustre la diversité des contextes d’application des PPP dans le secteur éducatif et met en évidence une internationalisation progressive du débat scientifique autour de leur efficacité et de leur gouvernance.

Le Tableau 2 présente les principales revues scientifiques ayant publié des travaux sur la relation entre les PPP et la qualité de l’enseignement supérieur au cours de la période étudiée.

**Tableau 2. Production principale par journal**

Journaux Source	Documents
Journal of Cleaner Production	8
Technological Forecasting and Social Change	8
International Journal of Educational Management	7
Journal of Marketing for Higher Education	6
International Journal of Management in Education	5
Administrative Sciences	4
Industry and Higher Education	4

*Source : Par les auteurs via SCOPUS*

L’analyse révèle que les recherches sur les PPP et la qualité de l’enseignement supérieur sont principalement publiées dans des revues interdisciplinaires traitant de la gestion, du développement durable et de la gouvernance éducative. Les revues les plus actives sont le Journal of Cleaner Production et Technological Forecasting and Social Change (8 articles chacun), reflétant un fort intérêt pour les

dimensions durables et prospectives des partenariats dans l'enseignement supérieur. Le International Journal of Educational Management et le Journal of Marketing for Higher Education occupent également une place importante, illustrant la convergence entre management éducatif, innovation organisationnelle et qualité académique. Ces résultats confirment que la thématique des PPP dans l'enseignement supérieur se situe à l'intersection entre la gestion stratégique, la durabilité et la qualité institutionnelle.

Le Tableau 3 présente la répartition des articles selon les domaines scientifiques identifiés dans la base de données Scopus, afin de déterminer les disciplines les plus impliquées dans l'étude de la relation entre les PPP et la qualité de l'enseignement supérieur.

**Tableau 3. Articles par domaines de recherche**

Domaine	Documents
Commerce, gestion et comptabilité	177
Économie, économétrie et finance	83
Génie / Ingénierie	62
Sciences de la décision	27
Sciences de l'environnement	22
Informatique	18
Psychologie	12

*Source : Par les auteurs via SCOPUS*

Les résultats montrent une forte prédominance des recherches dans les domaines du commerce, de la gestion et de la comptabilité (177 publications), suivis par l'économie, l'économétrie et la finance (83 publications). Ces deux champs représentent le cœur académique de la recherche sur les PPP, soulignant leur ancrage dans les approches de gouvernance, d'efficacité économique et de financement éducatif. Les domaines du génie, des sciences de la décision et des sciences de l'environnement contribuent également de manière significative, reflétant l'intérêt croissant pour les aspects techniques et durables des partenariats éducatifs. Enfin, les contributions issues de l'informatique et de la psychologie témoignent d'un élargissement disciplinaire vers la digitalisation, l'innovation pédagogique et les comportements des acteurs impliqués dans les systèmes d'enseignement supérieur.

L'analyse bibliométrique met en évidence une croissance soutenue de la production scientifique sur la relation entre les PPP et la qualité de l'enseignement supérieur au cours de la dernière décennie (2014–2024). Cette évolution traduit un intérêt académique croissant pour les nouvelles formes de gouvernance et de financement appliquées à l'éducation, en particulier dans les contextes de modernisation et de digitalisation des systèmes universitaires.

Les résultats montrent que les pays anglo-saxons, notamment le Royaume-Uni et les États-Unis, dominent la production scientifique, suivis de pays émergents comme la Malaisie, la Chine et le Brésil, ce qui témoigne d'une internationalisation progressive des recherches sur les PPP. Sur le plan disciplinaire, la recherche est principalement concentrée dans les domaines du management, de l'économie et de la finance, confirmant que la problématique des PPP est largement abordée sous

l'angle de la performance organisationnelle, du financement durable et de la qualité institutionnelle.

Enfin, les revues les plus contributives, telles que Journal of Cleaner Production, Technological Forecasting and Social Change et International Journal of Educational Management, reflètent une orientation vers les enjeux de durabilité, d'innovation et de gouvernance éducative, soulignant la nature interdisciplinaire et évolutive du champ de recherche.

### b. Analyse détaillée

Cette section propose une synthèse des principales études empiriques portant sur la relation entre les PPP et la qualité de l'enseignement supérieur dans divers contextes internationaux. Ces travaux, menés dans plusieurs pays permettent de comparer les approches méthodologiques, d'identifier les facteurs clés de réussite et de limite des PPP, et d'évaluer leurs effets sur la qualité, la gouvernance et la performance des universités.

Le Tableau 4 présente de manière concise les objectifs, méthodes et résultats majeurs de ces recherches, illustrant la diversité des modèles de partenariat et leurs impacts différenciés selon les contextes.

**Tableau 4. Synthèse des travaux sur la relation entre les PPP ET LA QES**

N°	Auteurs	Pays / Région	Objectif de la recherche	Méthodologie	Principaux résultats
1	Khallaf et al. (2018)	États-Unis	Identifier les tendances et formes de PPP dans les institutions d'enseignement supérieur américaines.	Revue systématique de la littérature (SLR).	Forte expansion des PPP dans les universités, surtout pour le logement et les infrastructures ; extension vers les services de santé et utilités ; croissance constante depuis 1994.
2	Helmy et al. (2020)	Égypte	Identifier les facteurs clés de succès des PPP dans l'éducation.	Approche mixte (entretiens, questionnaires, SEM).	Quatre groupes de facteurs déterminants : managériaux, juridiques, politiques et économiques ; les aspects de gestion et d'opération sont les plus influents.
3	Odekunle & Babalola (2008)	Nigéria	Évaluer l'impact des PPP sur la gestion de la qualité dans l'enseignement supérieur.	Étude descriptive et comparative.	Les PPP renforcent l'accès, le financement et la gouvernance, mais nécessitent une implication accrue des parties prenantes pour garantir la qualité académique.
4	Mgaiwa & Poncian (2016)	Tanzanie	Mesurer l'effet des PPP sur l'accès et la qualité de l'enseignement supérieur.	Analyse documentaire critique.	Les PPP améliorent l'accès aux universités mais n'ont pas d'effet significatif sur la qualité, en raison du manque d'enseignants qualifiés et d'infrastructures adaptées.
5	Khallaf et	États-	Examiner les caractéristiques et tendances récentes des PPP	Analyse documentaire	45 projets identifiés (majoritairement logements

	al. (2022)	Unis	dans les universités américaines.	et enquête par questionnaire.	étudiants) ; expansion géographique et budgétaire ; recommandations pour une meilleure gouvernance.
6	Lee (2008)	Asie-Pacifique	Analyser la restructuration de l'enseignement supérieur via les PPP dans le cadre de la privatisation.	Étude conceptuelle et comparative.	Les PPP ont favorisé l'innovation et la diversification de l'offre éducative, mais soulèvent des tensions entre la mission publique et la logique marchande.
7	Gudo (2014)	Kenya	Examiner le financement de l'enseignement supérieur à travers les PPP.	Étude qualitative et analyse documentaire.	Le financement public est insuffisant ; les PPP sont recommandés pour développer les infrastructures et assurer une équité d'accès entre universités publiques et privées.
8	Sanyal & Johnstone (2011)	International	Identifier les tendances mondiales du financement public et privé de l'enseignement supérieur.	Analyse comparative internationale.	Les États ne peuvent plus supporter seuls le coût croissant de l'enseignement supérieur ; les PPP et la diversification des sources (auto-financement, secteur privé) deviennent essentiels.
9	Ansari (2023)	Inde / Global	Étudier les stratégies innovantes de financement de l'enseignement supérieur via les PPP.	Analyse conceptuelle et politique.	L'étude recommande des partenariats renforcés entre universités et entreprises, des prêts étudiants adaptés et la création d'institutions à but lucratif pour la qualité et la durabilité.
10	Patrinos et al. (2009)	Mondial (Banque mondiale)	Présenter le rôle et l'impact global des PPP dans le secteur éducatif.	Étude de cas internationale et analyse comparative.	Les PPP améliorent la prestation des services éducatifs, diversifient les financements et renforcent l'accès équitable et la qualité de l'apprentissage.
11	(Sarmiento & Renneboog, 2016)	Europe (Portugal)	Étudier la création, le financement et la renégociation des PPP.	Étude théorique et deux études de cas.	Les PPP souffrent souvent de contrats incomplets et de risques de renégociation ; l'équilibre dépend du pouvoir du gouvernement et du cadre institutionnel.

Source : Les auteurs

L'analyse détaillée des travaux met en évidence que les PPP jouent un rôle déterminant dans la

transformation des systèmes d'enseignement supérieur, notamment à travers leurs impacts sur le financement, les infrastructures, la gouvernance et l'innovation pédagogique. Ces quatre dimensions constituent les principaux leviers par lesquels les PPP contribuent à l'amélioration de la qualité de l'enseignement supérieur.

D'une part, les PPP offrent des mécanismes de financement innovants permettant de diversifier les ressources et d'assurer la durabilité des projets universitaires. D'autre part, ils participent au développement d'infrastructures modernes et durables, essentielles pour un environnement d'apprentissage de qualité. Sur le plan institutionnel, les PPP favorisent une gouvernance partagée, basée sur la transparence, la reddition de comptes et la participation des acteurs publics et privés. Enfin, à travers la coopération entre entreprises, universités et acteurs technologiques, ces partenariats encouragent l'innovation pédagogique, notamment en matière de digitalisation, de recherche appliquée et d'apprentissage collaboratif.

#### ***i. Financement innovant des PPP et qualité de l'enseignement supérieur***

Les partenariats public-privé représentent une solution innovante de financement permettant de pallier les contraintes budgétaires auxquelles font face les États, notamment dans les pays en développement. Selon Gudo (2014), au Kenya, les PPP ont contribué à diversifier les sources de financement des universités et à encourager le développement d'infrastructures et de services académiques dans un contexte de demande croissante. De même, Sanyal et Johnstone (2011) ont montré que les États ne peuvent plus supporter seuls les coûts croissants de l'enseignement supérieur, ce qui a conduit à une ouverture vers des modèles de cofinancement et de partage des risques avec le secteur privé.

Dans le même sens, Ansari (2023) souligne que les PPP favorisent une optimisation des ressources financières en combinant capitaux publics et investissements privés, tout en renforçant la viabilité économique des établissements. Ces dispositifs permettent également d'introduire des instruments financiers innovants, tels que les prêts étudiants à remboursement différé ou les fonds d'investissement éducatif, qui améliorent l'accès et la qualité. Enfin, Patrinos, Osorio et Guáqueta (2009), dans une étude de la Banque mondiale, confirment que les PPP contribuent à élargir l'accès à l'éducation tout en garantissant une meilleure allocation des ressources et une amélioration des résultats d'apprentissage.

Ainsi, le financement par les PPP ne se limite pas à un transfert de ressources, mais constitue un levier stratégique pour la durabilité et la qualité de l'enseignement supérieur, à condition d'être accompagné d'un cadre de gouvernance clair et équitable.

#### ***ii. Infrastructure des PPP et qualité de l'enseignement supérieur***

Les infrastructures universitaires constituent l'un des champs d'application les plus visibles et les plus réussis des PPP dans l'enseignement supérieur. Khallaf, Kang et Hastak (2018, 2022) ont montré que la majorité des projets de PPP aux États-Unis portaient sur le développement d'infrastructures physiques telles que les logements étudiants, les parkings, les centres de santé ou les services utilitaires. Ces projets ont permis d'améliorer la qualité de vie étudiante et de créer un environnement propice à l'apprentissage et à la recherche.

De même, Helmy et al. (2020) ont démontré, à travers le cas égyptien, que les facteurs opérationnels et managériaux jouent un rôle central dans la réussite des projets d'infrastructure éducative financés par les PPP. En Tanzanie, Mgaiwa et Poncian (2016) ont observé que les PPP ont permis d'augmenter le nombre d'universités et l'accès à l'enseignement supérieur, même si les effets sur la qualité demeurent limités en raison du manque d'enseignants qualifiés et d'un suivi institutionnel insuffisant.

Ces constats suggèrent que les PPP contribuent positivement à la modernisation des infrastructures

universitaires et à la valorisation du cadre d'apprentissage, mais leur impact sur la qualité dépend étroitement de la gestion des projets et de la supervision publique.

### *iii. Gouvernance des PPP et qualité de l'enseignement supérieur*

La gouvernance constitue un élément déterminant dans la performance et la durabilité des partenariats public-privé. Selon Helmy et al. (2020), la réussite des PPP dans le secteur éducatif dépend de la clarté des rôles institutionnels, de la transparence juridique et de la responsabilité managériale. Les auteurs mettent en évidence que les facteurs juridiques et politiques, bien qu'importants, demeurent secondaires par rapport aux aspects de gestion et d'opération, qui influencent directement la qualité des résultats.

De leur côté, Sarmiento et Renneboog (2016) rappellent que les PPP souffrent souvent de contrats incomplets et de renégociations déséquilibrées, ce qui souligne l'importance d'une gouvernance solide et d'un cadre réglementaire stable. En outre, Lee (2008) souligne que la montée des PPP dans l'Asie-Pacifique a conduit à une redéfinition du rôle de l'État, qui passe d'un rôle de prestataire à celui de régulateur et coordinateur dans un système d'enseignement de plus en plus hybride.

Ces constats rejoignent les principes de la théorie de la gouvernance publique, selon lesquels la coordination, la transparence et la participation sont des conditions essentielles pour garantir la performance des politiques publiques, dont l'enseignement supérieur fait partie. Ainsi, la gouvernance des PPP influence directement la qualité académique à travers la régulation des acteurs, la reddition de comptes et la supervision stratégique des partenariats.

### *iv. Innovation pédagogique dans les PPP et qualité de l'enseignement supérieur*

Au-delà des aspects financiers et structurels, les PPP favorisent également une dynamique d'innovation pédagogique et technologique dans les établissements d'enseignement supérieur. Selon Lee (2008), la privatisation partielle de l'enseignement supérieur a stimulé la créativité institutionnelle, notamment dans le développement de programmes interdisciplinaires, de formations à distance et de collaborations université-industrie.

Plus récemment, les travaux de Haddade et al. (2024) ont mis en évidence que la digitalisation de l'enseignement supérieur favorisée par les PPP conduit à des stratégies d'adaptation curriculaire, à une meilleure intégration des compétences numériques et à une promotion de la recherche appliquée. De même, Foroughi et al. (2025) ont montré que l'intégration de l'intelligence artificielle et des technologies éducatives (comme ChatGPT) dans les universités dépend de la qualité des infrastructures technologiques et de la confiance institutionnelle – deux éléments souvent soutenus par les partenariats public-privé.

Ainsi, les PPP ne se limitent pas à un rôle économique ou structurel ; ils deviennent un vecteur d'innovation pédagogique, favorisant la transformation numérique, l'apprentissage collaboratif et l'amélioration continue de la qualité académique.

## **5. État des lieux des PPP au Maroc**

Au Maroc, les partenariats public-privé (PPP) se sont imposés au cours de la dernière décennie comme un levier stratégique de développement dans plusieurs secteurs, notamment celui de l'enseignement supérieur. Portés par la réforme du Pacte ESRI 2030 et la loi n°46-18 modifiant et complétant la loi n°86-12 relative aux contrats de PPP (2020), ces partenariats visent à moderniser les universités, diversifier les sources de financement et renforcer la qualité de l'offre de formation.

Dans ce contexte, le Maroc a connu une croissance significative du nombre d'universités et d'établissements créés dans le cadre du partenariat public-privé, traduisant la volonté de l'État d'associer le secteur privé à la mission d'intérêt général d'éducation et de recherche (**Voir le Tableau 5**). L'analyse

des données récentes issues du ministère de l'Enseignement supérieur (Ensup, 2024–2025) permet d'apprécier l'ampleur de cette évolution, tant en matière de structures créées, que de population étudiante, corps professoral et diplômés.

**Tableau 5. Évolution des indicateurs des universités et établissements PPP au Maroc (2023–2025)**

Indicateur	2024–2023	2025–2024	Variation (%)
Universités et établissements créés dans le cadre du partenariat	48	54	+12,50 %
Nouveaux inscrits (avec baccalauréat)	5 501	7 168	+30,30 %
Effectifs globaux des étudiants	23 694	28 696	+21,11 %
Enseignants permanents (corps professoral)	754	943	+25,07 %
Effectifs des diplômés	3 254	4 214	+29,50 %

*Source : Les auteurs via (ENSUP, 2024)*

L'adoption des PPP dans le secteur de l'enseignement supérieur au Maroc constitue une réforme stratégique majeure visant à répondre aux besoins croissants en matière d'infrastructures, de qualité pédagogique et de financement durable. Ces partenariats permettent de mobiliser les ressources du secteur privé tout en préservant la mission publique des universités. Cependant, leur mise en œuvre s'accompagne de défis importants liés à la gouvernance, à la régulation, à la transparence et à la soutenabilité financière. Le Tableau 6 ci-dessous présente une synthèse des principaux bénéfices et défis observés dans le contexte marocain.

**Tableau 6. Bénéfices et défis des PPP dans l'enseignement supérieur au Maroc**

Bénéfices	Défis
Mobilisation de financements privés pour le développement d'infrastructures universitaires modernes (campus, laboratoires, résidences étudiantes).	Complexité administrative et lenteur des procédures de contractualisation et d'approbation des projets.
Amélioration de la qualité des services éducatifs grâce à l'introduction de normes de gestion privées et à la concurrence positive entre établissements.	Manque de clarté dans la gouvernance contractuelle et répartition inégale des responsabilités entre les partenaires publics et privés.
Renforcement de la recherche et de l'innovation, notamment via la participation des entreprises au financement de projets de R&D et de formation professionnelle.	Risque de déséquilibre d'accès entre étudiants selon leurs moyens financiers, pouvant compromettre l'équité sociale.
Création d'un environnement universitaire attractif favorisant l'internationalisation et la compétitivité du système d'enseignement supérieur marocain.	Insuffisance de mécanismes de suivi et d'évaluation de la performance et de l'impact des PPP sur la qualité académique.
Contribution à la professionnalisation de la gestion universitaire et à la mise en place de nouveaux modèles organisationnels plus flexibles.	Dépendance financière excessive vis-à-vis du secteur privé pouvant menacer la mission publique et la durabilité des partenariats.

*Source : Les auteurs*

## 6. Conclusion et perspectives

Cette recherche avait pour objectif d'examiner la contribution des PPP à l'amélioration de la qualité de l'enseignement supérieur au Maroc, dans un contexte de réforme et de diversification des modes de financement du secteur. À partir d'une revue systématique de la littérature et d'un état des lieux national, les résultats montrent que les PPP constituent un levier stratégique pour renforcer les infrastructures universitaires, améliorer la gouvernance et promouvoir l'innovation pédagogique. Ils permettent également de mobiliser des financements alternatifs et d'impliquer davantage le secteur privé dans la modernisation du système éducatif marocain.

Toutefois, malgré ces avancées, plusieurs défis structurels et institutionnels subsistent, notamment en matière de gouvernance contractuelle, de transparence et de suivi de la performance. Ces limites reflètent la phase exploratoire dans laquelle se trouve encore le Maroc en matière de PPP éducatifs, où la consolidation d'un cadre juridique et organisationnel stable reste nécessaire.

Sur le plan des implications pratiques, cette étude offre plusieurs enseignements, pour les décideurs publics, elle souligne l'importance de mettre en place un cadre de gouvernance clair, transparent et participatif afin de garantir la durabilité et l'équité des partenariats. Pour les établissements universitaires, les résultats invitent à renforcer la culture de la performance et de la reddition de comptes tout en développant des modèles managériaux flexibles et collaboratifs.

Pour les étudiants, les PPP représentent une opportunité d'accéder à des environnements d'apprentissage

modernisés et à des programmes mieux alignés sur les besoins du marché du travail, à condition de préserver l'égalité d'accès à l'enseignement supérieur.

**Enfin, cette étude présente des limites théoriques et empiriques liées à la nouveauté du sujet et à la rareté des données quantitatives disponibles surtout dans le contexte marocain, caractérisé par rareté d'études reliant les PPP avec la qualité de l'enseignement supérieur.** Elle s'inscrit donc dans une démarche exploratoire visant à ouvrir la voie à des recherches plus approfondies.

Dans cette perspective, des études qualitatives basées sur des entretiens semi-directifs avec des responsables d'universités, des acteurs privés et des décideurs publics seront prochainement menées afin d'élaborer un modèle conceptuel adapté au contexte marocain. Cette phase sera suivie d'une étude quantitative confirmatoire, à travers un questionnaire d'enquête ou l'exploitation d'une base de données secondaire, dans le but de mesurer empiriquement l'impact des PPP sur la qualité de l'enseignement supérieur au Maroc et de proposer des recommandations opérationnelles aux acteurs du secteur.

## 7. Bibliographie

- Akareem, H. S., & Hossain, S. S. (2016). Determinants of education quality: what makes students' perception different? *Open Review of Educational Research*, 3(1), 52–67.
- Ali, S., Bhutta, S. M., Ahmad, S., Ansari, A. N., Ahmed, A., & Qadir, Y. (2024). PROTOCOL: Effectiveness of public-private partnerships on educational access and quality of primary and secondary schooling in low-and middle-income countries: A systematic review. *Campbell Systematic Reviews*, 20(2), e1385.
- Ansari, M. M. (2023). Public and Private Partnerships for Higher Education Financing. In *Financing of Higher Education: Traditional Approaches and Innovative Strategies* (pp. 113–128). Springer.
- Aslam, M., Rawal, S., & Saeed, S. (2017). Public-private partnerships in education in developing countries: A rigorous review of the evidence. *Ark Education Partnerships Group*.
- Becker, A., Goode, C., Rivers, J., Tyler, M., & Becker, J. (2023). Shared governance and systems theory: A mixed methods study of faculty perceptions and ideas. *Higher Education Politics & Economics*, 9(2), 22–47.
- Becker, G. S. (1918). *Human capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. University of Chicago Press Chicago.
- Belahouaoui, R., & Alm, J. (2025). Tax Fraud Detection Using Artificial Intelligence-Based Technologies: Trends and Implications. *Journal of Risk and Financial Management*, 18(9), 502.
- Belahouaoui, R., & Attak, E.H. (2024). Digital taxation, artificial intelligence and Tax Administration 3.0: improving tax compliance behavior—a systematic literature review using textometry (2016–2023). *Accounting Research Journal*, 37(2), 172–191.
- Benchenna, A. (2009). L'appui de la France à la Réforme de l'Enseignement supérieur (ES) au Maroc: quelles finalités et quels enjeux? *Journal of Higher Education in Africa/Revue de l'enseignement Supérieur En Afrique*, 7(1–2), 121–140.
- Donahue, J. D., & Zeckhauser, R. J. (2011). Collaborative governance: Private roles for public goals in turbulent times. In *Collaborative Governance*. Princeton University Press.
- Dzhikiya, M. K., Karp, M. V, Bart, T. V, & Kukushkin, S. N. (2023). Public-private partnership as a mechanism of education management in the structure of the social and investment model of economic growth. *Frontiers in Education*, 8, 1132644.
- El Manzani, Y., Belahouaoui, R., & Tajouri, O. (2025). A textometric analysis of Quality 4.0 research. *The TQM Journal*.
- Emshoff, J. R., & Freeman, R. E. (1978). *Stakeholder management*. Wharton Applied Research

Center.

- ENSSUP. (2024). *L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR EN CHIFFRES 2024-2025*. *L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR EN CHIFFRES 2024-2025*.
- Ferlie, E., Musselin, C., & Andresani, G. (2008). The steering of higher education systems: A public management perspective. *Higher Education*, 56(3), 325–348.
- Foroughi, B., Iranmanesh, M., Ghobakhloo, M., Senali, M. G., Annamalai, N., Naghmeh-Abbaspour, B., & Rejeb, A. (2025). Determinants of ChatGPT adoption among students in higher education: the moderating effect of trust. *The Electronic Library*, 43(1), 1–21.
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge university press.
- Ghouati, A. (2010). L'enseignement supérieur au Maroc: de l'autonomie à la dépendance? *Journal of Higher Education in Africa/Revue de l'enseignement Supérieur En Afrique*, 8(1), 23–47.
- Ghouse, G., Aslam, A., & Bhatti, M. I. (2022). The impact of the environment, digital–social inclusion, and institutions on inclusive growth: A conceptual and empirical analysis. *Energies*, 15(19), 7098.
- Gillies, D. (2015). Human capital theory in education. In *Encyclopedia of educational philosophy and theory* (pp. 1–5). Springer.
- Gudo, C. (2014). Financing higher education in Kenya: Public-private partnership approach. *International Journal of Educational Policy Research and Review*, 1(1), 1–5.
- Guillaume, H., & Macron, E. (2007). Enseignement supérieur, recherche, innovation. Quels acteurs? *Esprit*, 12, 160–187.
- Haddade, H., Nur, A., Rasyid, M. N. A., & R, A. R. (2024). Quality assurance strategies of higher education in digital era: an Anthropology of education study in Islamic higher education institution. *Quality Assurance in Education*, 32(1), 46–63.
- Helmy, R., Khourshed, N., Wahba, M., & Bary, A. A. El. (2020). Exploring critical success factors for public private partnership case study: The educational sector in Egypt. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(4), 142.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19.
- Jongbloed, B., Enders, J., & Salerno, C. (2008). Higher education and its communities: Interconnections, interdependencies and a research agenda. *Higher Education*, 56, 303–324.
- Khallaf, R., Kang, K., & Hastak, M. (2018). Analysis of the use of PPPs in higher education institutions through systematic literature review. *Construction Research Congress 2018*, 24–33.
- Khallaf, R., Kang, K., Hastak, M., & Othman, K. (2022). Public–private partnerships for higher education institutions in the United States. *Buildings*, 12(11), 1888.
- Lee, M. N. N. (2008). Restructuring higher education: Public–private partnership. *Journal of Asian Public Policy*, 1(2), 188–198.
- Leisyte, L., & Westerheijden, D. F. (2014). Stakeholders and quality assurance in higher education. In *Drivers and barriers to achieving quality in higher education* (pp. 83–97). SensePublishers Rotterdam.
- Li, J., Xue, E., Wei, Y., & He, Y. (2024). How popularising higher education affects economic growth and poverty alleviation: empirical evidence from 38 countries. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1).
- Mahajan, R., Lim, W. M., Sareen, M., Kumar, S., & Panwar, R. (2023). Stakeholder theory. *Journal of Business Research*, 166, 114104. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114104>
- Martin, P. (2010). What is the purpose of Higher Education? *Making Space for Creativity Edited*

By, 11.

- Mgaiwa, S. J., & Poncian, J. (2016). Public–private partnership in higher education provision in Tanzania: implications for access to and quality of education. *Bandung*, 3(1), 1–21.
- Mohamed Hashim, M. A., Tlemsani, I., & Matthews, R. (2022). Higher education strategy in digital transformation. *Education and Information Technologies*, 27(3), 3171–3195.
- Nightingale, A. (2009). A guide to systematic literature reviews. *Surgery (Oxford)*, 27(9), 381–384.
- Odekunle, K., & Babalola, J. B. (2008). Impact of public private partnership on quality assurance management of higher education in Nigeria. *East African Journal of Educational Research and Policy*, 2.
- Osborne, D. (1993). Reinventing government. *Public Productivity & Management Review*, 349–356.
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., & Brennan, S. E. (2021). The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *International Journal of Surgery*, 88, 105906.
- Papanthymou, A., & Darra, M. (2022). Quality in Higher Education: Defining the Conceptual Contents and Their Relative Predominance. *Higher Education Studies*, 12(4), 18–36.
- Patrinos, H. A., Osorio, F. B., & Guáqueta, J. (2009). *The role and impact of public-private partnerships in education*. World Bank Publications.
- Pierre, J., & Peters, B. G. (2020). *Governance, politics and the state*. Bloomsbury Publishing.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). *Continuity and change in public policy and management*. Edward Elgar Publishing.
- Sanyal, B. C., & Johnstone, D. B. (2011). International trends in the public and private financing of higher education. *Prospects*, 41(1), 157–175.
- Sarmiento, J. M., & Renneboog, L. (2016). Anatomy of public-private partnerships: their creation, financing and renegotiations. *International Journal of Managing Projects in Business*, 9(1), 94–122.
- Sarmiento Espinel, J. A., Silva Arias, A. C., & Van Gameren, E. (2015). Quality differences of higher education and its determinants in a less-developed country. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 37(2), 204–221.
- Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *The American Economic Review*, 51(1), 1–17.
- Siraj, S. (2023). Role of Public-Private Partnership in Higher Education. Available at SSRN 4414482.
- Teixeira, P., Jongbloed, B. B., Dill, D. D., & Amaral, A. (2006). *Markets in higher education: rhetoric or reality?* (Vol. 6). Springer.
- Tepe, K., Verchier, Y., & Kokou, Y. (2024). The challenges of massification in higher education in Africa. *ArXiv Preprint ArXiv:2403.05563*.
- Tsinidou, M., Gerogiannis, V., & Fitsilis, P. (2010). Evaluation of the factors that determine quality in higher education: an empirical study. *Quality Assurance in Education*, 18(3), 227–244.
- Wani, N. U. H., Deshpande, A., Sidana, N., & Rasa, M. M. (2025). Determinants of higher education quality in Afghanistan’s higher education sector: insights from students’ perceptions. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 17(1), 123–138.
- Williams, R., de Rassenfosse, G., Jensen, P., & Marginson, S. (2013). The determinants of quality national higher education systems. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 35(6),

599–611.

- Zhu, J., & Liu, W. (2020). A tale of two databases: the use of Web of Science and Scopus in academic papers. *Scientometrics*, 123(1), 321–335.