

## **Impact attendu de la loi n° 59.24 sur le système de contrôle des universités publiques marocaines : une analyse comparative avec la France**

### **Expected impact of Law No. 59.24 on the control system of Moroccan public universities: A comparative analysis with France**

**Mohammed BENELMALLAM, (*Docteur en sciences de gestion*)**

*Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, Fès, Maroc*

|                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Adresse de correspondance :</b>  | Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, Fès                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Déclaration de divulgation :</b> | L'auteur n'a connaissance d'aucun financement susceptible d'affecter l'objectivité de cette étude. Il assume l'entière responsabilité de tout éventuel plagiat, de l'usage de l'intelligence artificielle dans la rédaction, ainsi que des résultats présentés dans cet article.                                                                                             |
| <b>Conflit d'intérêts :</b>         | L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Citer cet article</b>            | BENELMALLAM, M. (2026). Impact attendu de la loi n° 59.24 sur le système de contrôle des universités publiques marocaines : une analyse comparative avec la France. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 7(10), 15–35.<br><a href="https://doi.org/10.5281/zenodo.21887950">https://doi.org/10.5281/zenodo.21887950</a> |
| <b>Licence</b>                      | <b>Cet article est publié en Open Access sous licence<br/>CC BY-NC-ND</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

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

**ISSN: 2658-8455**

**Volume 7, Issue 10 (2026)**

## Impact attendu de la loi n° 59.24 sur le système de contrôle des universités publiques marocaines : une analyse comparative avec la France

### Résumé

La loi n° 59.24 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche scientifique reconfigure les responsabilités des universités publiques marocaines, mais les travaux disponibles décrivent surtout les déficits de gouvernance ou les prescriptions de la réforme sans articuler, dans un même cadre, autonomie, contrôle financier, évaluation, contrôle de gestion, données et responsabilité. Cet article vise à combler cette lacune en analysant les mécanismes par lesquels la réforme peut déplacer le contrôle d'une logique de conformité des actes vers un pilotage des trajectoires, des risques, des engagements et des résultats. La recherche adopte une démarche qualitative, comparative et prospective fondée sur un corpus raisonné de quarante-cinq textes juridiques, rapports institutionnels et travaux scientifiques relatifs au Maroc et à la France. La France est mobilisée comme cas de contraste selon une logique de systèmes les plus proches, afin d'identifier des instruments utiles, des conditions d'adaptation et des effets indésirables à prévenir. Les résultats font ressortir sept mécanismes : contractualisation pluriannuelle, intégration de l'évaluation au pilotage, professionnalisation du contrôle de gestion, articulation entre autonomie et soutenabilité financière, normalisation des données, gouvernance responsable de l'intelligence artificielle et responsabilisation des conseils. La comparaison indique que ces mécanismes deviennent crédibles lorsque les contrats couvrent des ressources significatives, que l'information est fiable, que les capacités organisationnelles sont adaptées et que des revues périodiques permettent l'ajustement. L'étude demeure ex ante, documentaire et prospective : elle ne mesure donc pas des effets consolidés. Elle propose sept propositions testables, un indice de maturité du contrôle de trajectoire et un cadre longitudinal de suivi pour 2026-2030.

**Mots clés :** Loi n° 59.24, universités publiques, système de contrôle, autonomie responsable, gouvernance de l'intelligence artificielle.

**Classification JEL :** H83 ; I23 ; M40 ; O38.

**Type du papier :** Recherche théorique.

### Abstract

Law No. 59.24 on higher education and scientific research reshapes the responsibilities of Moroccan public universities, yet the available studies mainly describe governance weaknesses or reform prescriptions without bringing autonomy, financial control, evaluation, management control, institutional data and accountability together within a single analytical framework. This article addresses that gap by examining the mechanisms through which the reform may shift university control away from compliance with individual acts and toward the steering of institutional trajectories, risks, commitments and results over time. The study adopts a qualitative, comparative and prospective approach based on a purposive corpus of forty-five legal texts, institutional reports and scientific works concerning Morocco and France. France is used as a contrasting case within a most-similar-systems logic, not as a model for mechanical transfer, in order to identify potentially useful instruments, conditions for contextual adaptation and undesirable effects to prevent. The analysis highlights seven mechanisms: multi-year contractualisation, integration of evaluation into steering, professionalisation of management control, articulation between autonomy and financial sustainability, data standardisation, responsible artificial-intelligence governance and stronger accountability of governing boards. The comparison indicates that these mechanisms become credible when contracts cover significant resources, information is sufficiently reliable for decision-making, organisational capacities are appropriate to the responsibilities delegated, and periodic review procedures allow objectives or resources to be adjusted when necessary. The study remains ex ante, documentary and prospective and therefore does not measure consolidated effects. It proposes seven testable research propositions, a maturity index for trajectory control and a longitudinal monitoring framework for the 2026-2030 implementation period.

**Keywords:** Law No. 59.24, public universities, control system, responsible autonomy, artificial-intelligence governance.

**JEL Classification:** H83; I23; M40; O38.

**Paper type:** Theoretical Research.

## 1. Introduction

L'autonomie universitaire ne réduit pas mécaniquement le contrôle ; elle en déplace le centre de gravité. Plus une université dispose de marges de décision, plus elle doit pouvoir expliquer ses choix, maîtriser ses risques et démontrer la cohérence entre ses objectifs, ses ressources et ses résultats. L'enjeu d'une réforme universitaire n'est donc pas seulement de redistribuer des compétences, mais de transformer les instruments qui rendent l'action collective gouvernable.

Au Maroc, la loi n° 59.24 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche scientifique, adoptée en seconde lecture par la Chambre des représentants le 20 janvier 2026, a été promulguée par le dahir n° 1.26.04 du 11 février 2026 puis publiée au Bulletin officiel n° 7485 du 23 février 2026. Elle remplace le cadre issu de la loi n° 01-00 et s'inscrit dans la continuité de la loi-cadre n° 51-17 et du PACTE ESRI 2030. Le texte renforce notamment la planification stratégique, l'autonomie responsable, l'évaluation, l'assurance qualité et l'ouverture sur l'environnement. Pour les universités publiques, la question décisive devient alors la suivante : ces principes modifieront-ils réellement les pratiques de décision et de pilotage, ou ajouteront-ils de nouvelles obligations formelles aux dispositifs existants (Royaume du Maroc, 2019, 2026a, 2026b ; Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche scientifique et de l'Innovation - Maroc, 2023) ?

Cette interrogation est d'autant plus importante que l'université publique est une organisation hybride. Elle est à la fois un établissement public soumis à la légalité financière, une organisation professionnelle fondée sur la liberté académique et une institution chargée de produire des connaissances, de former des compétences et de contribuer au développement territorial. Son système de contrôle ne peut donc être réduit ni au visa des dépenses ni à une accumulation d'indicateurs : il doit sécuriser les ressources, préserver la qualité académique, soutenir la décision et organiser la reddition des comptes sans neutraliser l'autonomie scientifique.

L'expression « impact attendu » traduit le positionnement ex ante de la recherche. À la date de l'étude, le recul reste insuffisant pour attribuer à la loi des effets consolidés. Une évaluation causale ex post supposerait des données antérieures et postérieures, une variation observable de l'intensité de mise en œuvre et, idéalement, un groupe de comparaison. L'objectif est donc d'identifier les mécanismes plausibles de transformation, les conditions qui peuvent les activer et les risques susceptibles de les neutraliser.

La France constitue un cas de comparaison utile en raison d'une proximité administrative et juridique et d'un recul de près de vingt ans depuis la loi relative aux libertés et responsabilités des universités. Le choix relève d'un design de systèmes les plus proches : il exploite des ressemblances institutionnelles suffisantes pour concentrer l'analyse sur les écarts de trajectoire, de maturité et d'instrumentation, sans assimiler les deux contextes (Przeworski & Teune, 1970). L'expérience française montre à la fois les possibilités ouvertes par l'autonomie budgétaire et les limites d'une contractualisation périphérique, d'une capacité de pilotage inégale et d'un reporting fragmenté. Les COMP lancés en 2025 et étendus en 2026 à une trajectoire pluriannuelle plus globale renforcent l'intérêt de ce cas de contraste (Cour des comptes - France, 2025 ; Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche - France, 2025a, 2025b ; Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Espace - France, 2026).

Cette démarche se distingue des diagnostics institutionnels marocains qui ont documenté les difficultés d'efficacité, de gouvernance, de formation, de financement ou de reddition des comptes (CSEFRS, 2018 ; Cour des comptes - Maroc, 2018, 2022). Leur apport est principalement diagnostique. L'originalité recherchée ici consiste à relire ces constats à travers une architecture intégrée du contrôle et à expliciter une chaîne de mécanismes reliant la norme, les instruments, les capacités organisationnelles et les usages décisionnels. L'article ne prétend

donc pas substituer un diagnostic supplémentaire aux rapports existants ; il transforme leurs constats en propositions analytiques et en variables observables pour une évaluation future.

La question de recherche est la suivante : dans quelles conditions la mise en œuvre de la loi n° 59.24 peut-elle faire évoluer le contrôle des universités publiques marocaines d'une logique dominante de conformité vers une logique intégrée de responsabilité, de maîtrise des risques et de pilotage de la performance ? Trois questions secondaires structurent l'analyse : quels instruments sont appelés à évoluer ? Quels enseignements de l'expérience française sont transférables, adaptables ou à écarter ? Quels indicateurs permettront d'observer la transformation entre 2026 et 2030 ?

L'article apporte quatre contributions. Premièrement, il lit la réforme à travers l'architecture du contrôle plutôt qu'à travers une présentation générale du texte. Deuxièmement, il construit une comparaison bilatérale à partir d'une grille commune et d'un design de systèmes les plus proches. Troisièmement, il reprend un mécanisme bien établi en management public - la médiation des effets d'une réforme par les capacités organisationnelles - mais l'opérationnalise pour la réforme universitaire marocaine en l'articulant aux contrats, aux systèmes d'information, au contrôle interne, à l'évaluation et au concept de contrôle de trajectoire. Quatrièmement, il transforme l'analyse prospective en agenda empirique grâce à sept propositions assorties de protocoles de vérification, à un indice de maturité et à un tableau de bord longitudinal. Après le cadre théorique et la méthodologie, l'article examine successivement les transformations attendues au Maroc, l'expérience française, les résultats comparatifs, les risques de mise en œuvre et les implications pour l'évaluation future.

## **2. Revue de littérature et cadre théorique**

### **2.1. Le système de contrôle universitaire comme architecture polycentrique**

Dans une organisation publique, le système de contrôle désigne l'ensemble des règles, acteurs, procédures et informations qui orientent l'action, vérifient la régularité, maîtrisent les risques, évaluent les résultats et organisent la reddition des comptes. La conception classique du contrôle de gestion relie la stratégie, les objectifs, les ressources, les activités et les résultats (Anthony, 1965 ; Bouquin, 2005). Dans l'université, cette architecture est plus complexe, car elle combine des contrôles financiers, académiques, professionnels, politiques, juridictionnels et évaluatifs. Le contrôle universitaire est donc polycentrique : le ministère assure la cohérence nationale ; le contrôle financier protège les deniers publics ; les juridictions financières apprécient la régularité et la gestion ; les agences d'évaluation examinent la qualité ; les conseils universitaires arbitrent ; l'audit interne évalue les risques ; le contrôle de gestion transforme les données en informations utiles. La performance dépend moins du nombre de contrôles que de leur articulation. Des dispositifs nombreux mais fragmentés peuvent accroître la charge administrative tout en laissant la décision insuffisamment éclairée.

### **2.2. De la conformité au pilotage par les résultats**

Les réformes inspirées du nouveau management public ont progressivement introduit objectifs, indicateurs, contrats et évaluations dans les universités (Hood, 1991 ; Pollitt & Bouckaert, 2017). Elles cherchent à déplacer le contrôle de la vérification des moyens vers la responsabilité par les résultats. Ce déplacement n'est toutefois pas univoque. L'indicateur peut éclairer la décision, mais aussi produire une conformité symbolique, une sélection stratégique des mesures ou une réduction de la qualité académique à ce qui est facilement quantifiable (Power, 1997 ; Teelken, 2012).

La littérature sur l'utilisation de l'information de performance souligne que la production de données n'entraîne pas automatiquement leur usage (Kroll, 2015). Mesurer peut servir à évaluer, contrôler, apprendre, budgéter ou motiver, mais ces finalités exigent des dispositifs

différents (Behn, 2003). Moynihan (2008) montre que la valeur de l'information dépend des routines de dialogue et d'apprentissage qui transforment les chiffres en arbitrages ; Bouckaert et Halligan (2008) insistent de même sur la cohérence entre mesure, management et responsabilité. Cette lecture rejoint la distinction de Simons (1995) entre systèmes diagnostiques et systèmes interactifs. Dans l'université, où les résultats sont multidimensionnels, différés et dépendants des disciplines, l'information devient managériale lorsqu'elle est interprétée, discutée et reliée à une décision. Les outils contractuels et de qualité ne deviennent ainsi capacitants que lorsqu'ils sont appropriés et intégrés au fonctionnement réel de l'établissement (Hasrouri, 2024 ; Hertzog & Bollecker, 2024). La logique d'apprentissage en double boucle d'Argyris et Schön (1978) fournit enfin un fondement à l'idée de réviser non seulement les actions mais aussi les objectifs et règles lorsque les écarts sont persistants.

### **2.3. Autonomie responsable et capacités organisationnelles**

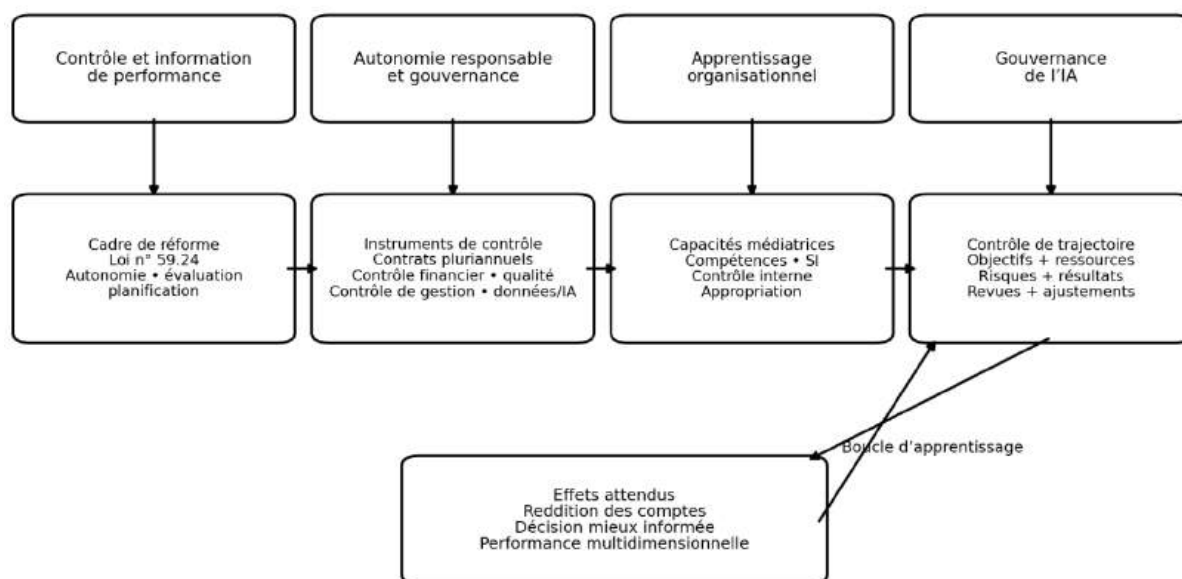
L'autonomie juridique n'est pas l'autonomie effective. Une université ne peut exercer de nouvelles responsabilités que si elle dispose de compétences, de procédures, de systèmes d'information, de marges financières et d'instances capables d'arbitrer. Les travaux sur les organisations publiques autonomes montrent que l'autonomie reste toujours combinée à des mécanismes de contrôle et de responsabilité (Verhoest et al., 2004). L'enjeu réside donc dans la cohérence de cette combinaison, non dans la disparition du contrôle.

La relation entre autonomie et performance demeure toutefois contingente. Aghion et al. (2010) mettent en évidence une association positive entre certaines formes d'autonomie, la concurrence et la performance de recherche, mais la littérature sur le nouveau management public rappelle que l'élargissement des responsabilités peut aussi accentuer le managérialisme, la fragmentation des objectifs et les charges de reporting (Deem et al., 2007 ; Ferlie et al., 2008 ; Lapsley, 2008). Le déplacement du contrôle n'est donc pas intrinsèquement performant : ses effets dépendent de la qualité des capacités administratives, des règles de responsabilité et de l'environnement de gouvernance (World Bank, 2017). Une réforme légale peut ainsi être représentée comme une chaîne d'intermédiation. Le texte redéfinit d'abord les responsabilités formelles ; celles-ci sont ensuite traduites en décrets, contrats, référentiels, procédures et systèmes d'information ; les organisations doivent enfin développer les compétences et les routines nécessaires pour utiliser ces instruments. Une réforme ambitieuse appliquée dans un environnement informationnel fragmenté peut dès lors produire davantage de formalisation que de transformation.

### **2.4. Gouvernance de l'intelligence artificielle et responsabilité universitaire**

L'intelligence artificielle devient simultanément un instrument de production, d'analyse et d'aide à la décision, mais aussi un nouvel objet de contrôle. Dans l'enseignement supérieur, ses usages peuvent concerner la pédagogie, l'évaluation, la recherche, la gestion administrative, l'orientation et l'analyse des données institutionnelles. Les textes de l'UNESCO soulignent les exigences d'éthique, de protection des données, de transparence et de supervision humaine (UNESCO, 2021, 2023). Cette assise normative est complétée par des travaux académiques. Chan (2023) propose un cadre universitaire articulant dimensions pédagogique, de gouvernance et opérationnelle, la gouvernance couvrant notamment la confidentialité, la sécurité et la responsabilité. À partir de politiques et lignes directrices de quarante universités dans six régions du monde, Jin et al. (2025) montrent également l'importance de règles explicites, de responsabilités distribuées, de la formation des acteurs et d'une évaluation continue. Une gouvernance responsable de l'IA suppose ainsi des règles d'usage, une cartographie des risques, une traçabilité des systèmes, une responsabilité humaine identifiée et une capacité institutionnelle à réviser les dispositifs à mesure que les usages évoluent.

**Figure 1. Modèle conceptuel intégrateur du système de contrôle universitaire**



*Source : élaboration de l'auteur à partir d'Anthony (1965), Simons (1995), Verhoest et al. (2004), Behn (2003), Moynihan (2008), Chan (2023) et Jin et al. (2025).*

La figure 1 articule les corps théoriques jusque-là présentés séparément. Le cadre légal n'agit pas directement sur la performance : il reconfigure d'abord des instruments de contrôle, dont l'usage est médiatisé par les compétences, les systèmes d'information, le contrôle interne et l'appropriation. Lorsque ces capacités permettent des revues périodiques et des ajustements explicites, l'architecture évolue vers un contrôle de trajectoire, c'est-à-dire un suivi conjoint des objectifs, ressources, risques, résultats et décisions correctrices sur un horizon pluriannuel. La performance et la reddition des comptes sont ainsi envisagées comme des effets conditionnels plutôt que comme des conséquences automatiques de l'autonomie.

**Tableau 1. Architecture du système de contrôle universitaire : fonctions, instruments et risques**

| Dimension                                      | Question centrale                                       | Instrument principal                                         | Risque de mise en œuvre                                           |
|------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| Autonomie et responsabilité                    | Qui décide et qui rend compte ?                         | Délégations, contrats, conseils                              | Autonomie formelle sans capacité                                  |
| Contrôle financier                             | Les ressources sont-elles régulières et soutenables ?   | Budget, comptabilité, contrôle financier                     | Conformité sans efficience                                        |
| Contrôle de gestion                            | Les objectifs, moyens et résultats sont-ils reliés ?    | Indicateurs, coûts, revues de performance                    | Tableaux de bord sans usage                                       |
| Évaluation et qualité                          | La qualité est-elle évaluée et améliorée ?              | Autoévaluation, expertise externe, accréditation             | Conformité documentaire                                           |
| Contrôle interne et risques                    | Les processus critiques sont-ils maîtrisés ?            | Cartographie, procédures, audit interne                      | Fragmentation des fonctions                                       |
| Données et reporting                           | L'information est-elle fiable et partagée ?             | Référentiel, SI décisionnel, reporting                       | Indicateurs contestés                                             |
| Suivi et apprentissage                         | Les constats produisent-ils des corrections ?           | Plans d'action, responsables, échéances                      | Répétition des recommandations                                    |
| Intelligence artificielle et éthique numérique | Les usages de l'IA sont-ils maîtrisés et responsables ? | Politique IA, cellule de gouvernance, évaluation des risques | Biais, opacité, atteintes aux données et à l'intégrité académique |

*Source : élaboration de l'auteur.*

### **3. Méthodologie de recherche**

#### **3.1. Positionnement et design comparatif**

La recherche adopte une démarche qualitative, comparative et prospective. L'unité d'analyse n'est pas le texte juridique pris isolément, mais le mécanisme qui relie une règle nouvelle à une pratique de gestion : délégation, contractualisation, évaluation, contrôle financier, contrôle de gestion, gouvernance des données ou suivi des recommandations. Le design bilatéral s'inspire explicitement de la logique des systèmes les plus proches (Przeworski & Teune, 1970) : le Maroc et la France partagent plusieurs héritages administratifs et catégories d'instruments, ce qui permet de concentrer l'analyse sur les écarts de trajectoire, de maturité et d'instrumentation. Cette stratégie améliore la comparabilité analytique sans confondre proximité institutionnelle et équivalence des contextes.

La comparaison ne suppose pas un transfert mécanique du modèle français. Elle mobilise la France comme expérience de contraste afin de distinguer trois catégories d'enseignements : les instruments potentiellement utiles, les conditions qui doivent être reconstruites dans le contexte marocain et les effets indésirables à prévenir. La comparaison porte ainsi sur les mécanismes de pilotage, et non sur un classement normatif des deux systèmes.

#### **3.2. Corpus documentaire et procédure d'analyse**

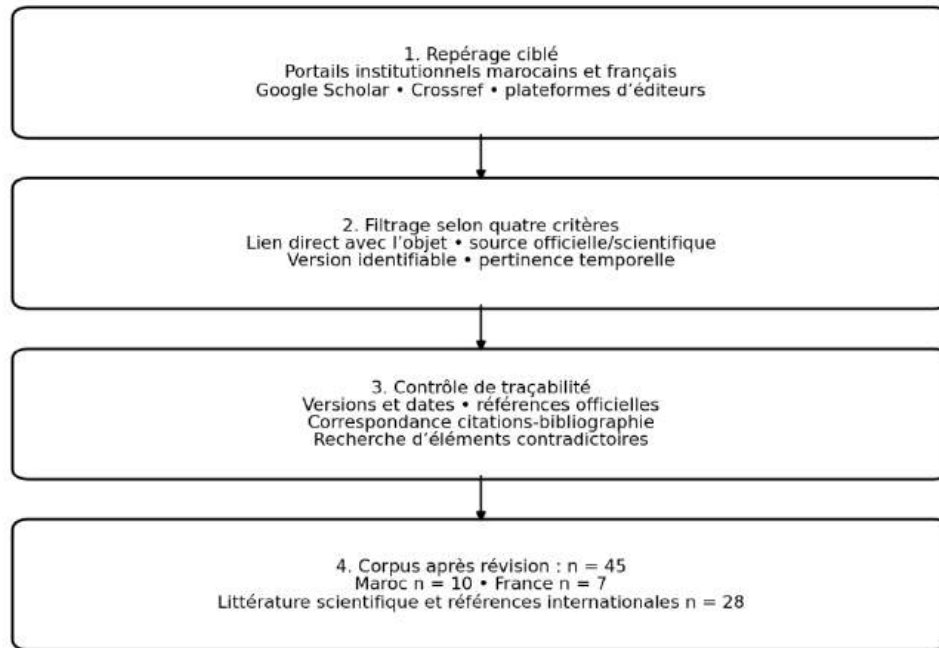
Après révision, le corpus raisonné comprend quarante-cinq documents effectivement mobilisés : dix sources juridiques et institutionnelles marocaines, sept sources juridiques et institutionnelles françaises et vingt-huit références scientifiques, comparatives ou internationales. Il couvre la période 2000-juillet 2026 pour le Maroc et 2007-juillet 2026 pour la France. Les sources institutionnelles ont été repérées sur les portails du Secrétariat général du Gouvernement, du Parlement marocain, du ministère marocain de l'enseignement supérieur, de l'ANEAQ, du CSEFRS et de la Cour des comptes, ainsi que sur les sites du ministère français de l'enseignement supérieur, de la Cour des comptes et du Hcéres. La littérature scientifique a été repérée à partir de Google Scholar, Crossref et des plateformes des éditeurs à l'aide de combinaisons de mots-clés en français et en anglais : « autonomie universitaire », « contrôle de gestion universitaire », « contractualisation université », « performance information use », « most similar systems », « AI governance higher education » et « regulatory impact assessment ». Les documents ont été retenus selon quatre critères : lien direct avec l'autonomie, le contrôle, l'évaluation ou la gouvernance numérique ; caractère officiel ou scientifique ; disponibilité d'une version identifiable ; pertinence pour la période de réforme étudiée.

Le corpus relève d'un échantillonnage raisonné et non d'une revue systématique. Le nombre brut de résultats issus des recherches initiales n'a pas été archivé au moment de la constitution du corpus ; il ne serait donc pas méthodologiquement acceptable de le reconstituer a posteriori par estimation. La révision rend néanmoins explicites les bases consultées, les requêtes, les critères de sélection et le nombre final de documents. Un contrôle de traçabilité a en outre vérifié les versions, les dates, les références officielles et la correspondance entre citations et bibliographie. Pour les sources ministérielles françaises, la dénomination institutionnelle retenue est celle qui figure sur le document à sa date de publication.

L'analyse a été conduite en deux lectures complémentaires. La première a classé les documents selon huit dimensions : autonomie et responsabilités, contractualisation, contrôle financier, contrôle de gestion, évaluation externe, gouvernance des données, gouvernance de l'intelligence artificielle et suivi des recommandations. La seconde a comparé, pour chaque dimension, les mécanismes attendus, les risques de mise en œuvre et les conditions de réussite. Comme l'analyse est réalisée par un auteur unique, aucune fiabilité inter-codeurs n'est revendiquée. La robustesse interprétative a été renforcée par un journal de codage, une relecture différée des catégories, la triangulation entre normes juridiques, rapports institutionnels et

littérature scientifique, ainsi que par la recherche explicite d'arguments contradictoires sur l'autonomie et la performance. Les matrices comparatives et les tableaux assurent enfin la traçabilité entre les sources, les dimensions et les propositions.

Figure 2. Flux de constitution et de contrôle du corpus documentaire



Source : élaboration de l'auteur. Le flux décrit un corpus raisonné et ne constitue pas un diagramme PRISMA.

Tableau 2. Architecture et fonction analytique du corpus documentaire

| Sous-corpus et périmètre                                                                                                | Principales sources                                                                                                                                 | Fonction analytique                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Maroc (n = 10) - Textes juridiques, stratégie publique et rapports d'évaluation                                         | Lois n° 01-00, 51-17 et 59.24 ; PACTE ESRI 2030 ; ANEAQ ; CSEFRS ; Cour des comptes                                                                 | Identifier les changements prescrits, les fragilités du système existant et les instruments attendus                                  |
| France (n = 7) - Textes juridiques, documents contractuels, audits, guides d'évaluation et rapport sur l'IA             | Loi LRU ; documents COMP 2024-2026 et 2026 ; Cour des comptes ; Hcéres ; rapport ministériel sur l'IA                                               | Analyser une trajectoire d'autonomie, de contractualisation, d'évaluation externe et de gouvernance de l'IA                           |
| Littérature scientifique et références internationales (n = 28) - Travaux fondateurs, récents, comparatifs et critiques | Contrôle de gestion, performance, autonomie, audit, usage de l'information, méthode comparative, évaluation ex ante, éthique et gouvernance de l'IA | Construire la grille théorique, justifier le design et interpréter les mécanismes de transformation, y compris les risques numériques |

Source : élaboration de l'auteur à partir du corpus documentaire.

### 3.3. Limites méthodologiques

Cinq limites encadrent l'interprétation. Premièrement, les textes juridiques décrivent des dispositifs prescrits et non les pratiques effectives. Deuxièmement, la France et le Maroc diffèrent par leurs ressources, leur degré de décentralisation, la maturité de leurs systèmes d'information et l'histoire de leurs universités. Troisièmement, la comparaison est temporellement asymétrique : le Maroc se situe au début de la mise en œuvre de la loi n° 59.24, alors que la France dispose de près de vingt ans de recul depuis la LRU. Quatrièmement, le corpus est raisonné et non systématique ; il vise la pertinence analytique plutôt que l'exhaustivité bibliométrique. Cinquièmement, l'analyse documentaire est conduite par un

auteur unique. Ces limites imposent de lire les résultats comme une évaluation institutionnelle prospective. Elles pourront être compensées par des entretiens multi-acteurs, des études de cas répétées, des données de panel et, si la mise en œuvre est suffisamment différenciée dans le temps ou entre universités, par des stratégies quasi-expérimentales présentées en section 5.5.

## 4. Résultats

### 4.1. Transformations attendues du contrôle universitaire au Maroc

Autonomie responsable. La loi n° 01-00 avait consacré l'autonomie pédagogique, scientifique, administrative et financière des universités tout en maintenant une forte présence de la tutelle et du contrôle financier. Après plus de vingt-cinq ans, les difficultés identifiées par les rapports publics tenaient moins à l'absence de contrôle qu'à sa fragmentation : contractualisation irrégulière, systèmes d'information dispersés, capacités de pilotage hétérogènes, délais de décision et suivi incomplet des recommandations (CSEFRS, 2018 ; Cour des comptes - Maroc, 2018, 2022). La loi n° 59.24 cherche à inscrire l'autonomie dans un cadre plus explicitement stratégique et responsable. Le changement attendu réside dans la possibilité de relier les marges de décision à des objectifs, des engagements, une évaluation et une responsabilité institutionnelle. Cette évolution ne deviendra effective que si les universités disposent de délégations lisibles, de moyens identifiés et d'instances capables d'examiner les résultats. À défaut, l'autonomie pourrait rester déclarative tout en augmentant les obligations de reporting (Royaume du Maroc, 2026b).

Contractualisation, planification et contrôle des trajectoires. Le PACTE ESRI 2030 avait déjà placé la contractualisation et le suivi-évaluation au cœur de la transformation. La loi n° 59.24 peut consolider cette orientation en faisant du contrat un instrument de planification pluriannuelle entre l'État et l'université. Pour devenir un véritable outil de pilotage, le contrat doit traduire les priorités nationales et territoriales en objectifs, ressources, responsabilités, indicateurs et jalons de suivi (Ministère de l'Enseignement supérieur, 2023 ; Royaume du Maroc, 2026b). Le contrat ne doit donc pas devenir un document additionnel. Il doit structurer le dialogue de gestion et être relié au budget, aux investissements, aux ressources humaines, à l'offre de formation, à la recherche et aux engagements territoriaux. Des clauses de révision sont également nécessaires : dans un environnement incertain, la capacité à ajuster les objectifs et les moyens constitue une dimension du pilotage, et non un écart à la règle.

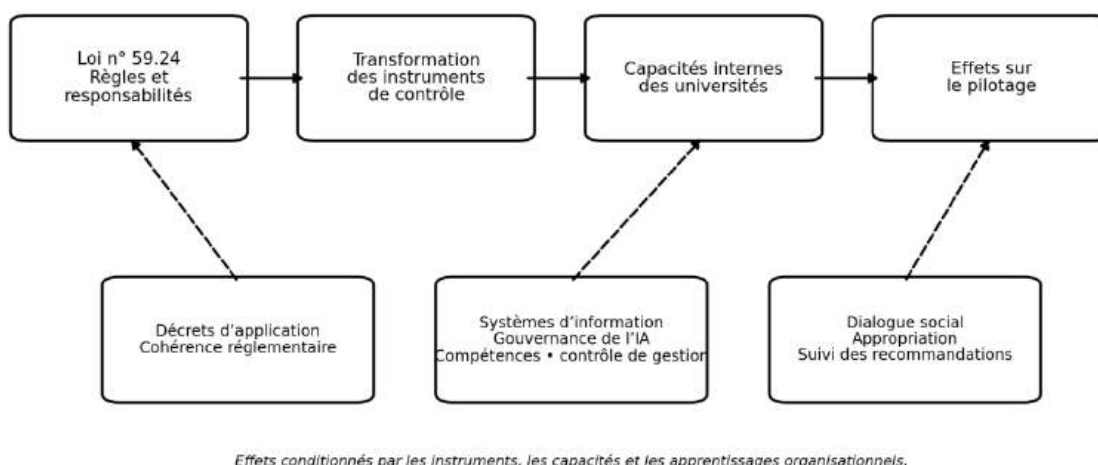
Évaluation, assurance qualité et suivi des recommandations. La montée en charge de l'évaluation institutionnelle par l'ANEAQ crée une infrastructure potentielle d'apprentissage. L'autoévaluation oblige l'établissement à expliciter ses processus, à produire des preuves et à formuler des plans d'amélioration. Le projet de réforme de l'Agence approuvé en février 2026 vise en outre à préciser ses missions, à clarifier ses relations avec les autres acteurs de l'évaluation et à étendre ses attributions (ANEAQ, 2025 ; Maroc.ma, 2026). L'effet sur le pilotage dépendra toutefois de l'intégration entre qualité et gestion. Une évaluation séparée du budget, des contrats et des décisions des conseils risque de rester documentaire. À l'inverse, une recommandation traduite en plan d'action budgété, affectée à un responsable et suivie jusqu'à sa clôture devient un instrument de contrôle de gestion et d'apprentissage organisationnel.

Contrôle interne, données et pilotage. L'autonomie responsable accroît les besoins de contrôle interne et de contrôle de gestion. Les universités doivent pouvoir suivre les coûts des formations, les parcours étudiants, la charge d'enseignement, l'exécution des projets, la soutenabilité des partenariats, les risques numériques et les résultats de la recherche. Ces besoins supposent des fonctions de pilotage professionnalisées au niveau des présidences et une coordination effective avec les établissements et composantes. La donnée constitue la condition matérielle de ce pilotage. Chaque indicateur doit avoir une définition, une source, un

responsable, une périodicité et une règle de contrôle. La priorité n'est donc pas de multiplier les tableaux de bord, mais de construire un référentiel commun reliant scolarité, ressources humaines, finances, recherche, qualité et insertion. Sans cette infrastructure, la réforme pourrait renforcer une apparence de maîtrise fondée sur des chiffres contestés.

Gouvernance de l'intelligence artificielle et des données. La mise en œuvre de la réforme devrait intégrer une cellule universitaire de gouvernance de l'intelligence artificielle et des données, sans présenter cette structure comme une obligation explicitement créée par la loi. Cette cellule, ou instance équivalente, aurait pour missions d'élaborer une charte d'usage, d'évaluer les risques algorithmiques, de veiller à la protection des données personnelles, de prévenir les biais et les atteintes à l'intégrité académique, et d'accompagner les enseignants, les étudiants et les personnels administratifs. Son positionnement devrait être transversal et associer les systèmes d'information, la qualité, le contrôle interne, le contrôle de gestion, la recherche, la pédagogie et la protection des données.

**Figure 3. Chaîne d'impact attendue de la loi n° 59.24 sur le système de contrôle universitaire**



*Source : élaboration de l'auteur.*

La figure 3 explicite la chaîne d'impact retenue pour l'analyse prospective. La loi constitue le point d'entrée normatif ; son effet dépend ensuite de la cohérence des textes d'application et de leur traduction dans les contrats, l'évaluation, le contrôle financier, le contrôle interne, le contrôle de gestion et les dispositifs de données. Ces instruments n'améliorent le pilotage que si des capacités internes suffisantes permettent de produire une information fiable, d'identifier les risques et d'arbitrer. Les compétences, la gouvernance de l'IA et des données, ainsi que l'appropriation par les communautés universitaires jouent ainsi un rôle de médiation. Les résultats observables doivent enfin rétroagir sur les objectifs et les moyens lors de revues périodiques, ce qui distingue une logique de trajectoire d'une simple vérification ponctuelle de conformité.

## 4.2. Enseignements de l'expérience française

La loi LRU et les responsabilités élargies. La loi française n° 2007-1199 relative aux libertés et responsabilités des universités a élargi les responsabilités budgétaires et la gestion des ressources humaines. Elle prévoit explicitement la mise en place d'un outil de contrôle de gestion et d'aide à la décision permettant de suivre les missions, les compétences et les contrats pluriannuels. Les établissements exerçant les responsabilités et compétences élargies ont ainsi dû renforcer leur capacité financière, leur contrôle interne et leurs instruments de décision

(République française, 2007). L'expérience française montre que l'autonomie transforme la nature du contrôle plutôt qu'elle ne le supprime. L'État intervient moins dans certaines décisions opérationnelles, mais renforce les exigences de soutenabilité, de reporting, de contractualisation et d'évaluation. Les conseils et les équipes présidentielles assument davantage de responsabilités, notamment en matière de masse salariale et d'allocation interne des ressources. Cette évolution a cependant révélé une forte hétérogénéité des capacités. Certaines universités ont développé des directions du pilotage, des systèmes analytiques et des tableaux de bord intégrés ; d'autres ont rencontré des difficultés financières ou informationnelles. L'autonomie a donc rendu plus visible une conclusion essentielle : la responsabilité juridique ne produit pas, à elle seule, la maturité organisationnelle. Les travaux récents sur le financement et les pratiques stratégiques des universités françaises confirment que la diversification des ressources et la mise en cohérence des initiatives internes restent inégalement maîtrisées (Mairesse, 2022 ; Mariette, Mignot-Gérard & Meier, 2024).

Les limites des premiers contrats d'objectifs, de moyens et de performance. Les premiers COMP ont cherché à renouveler le dialogue entre l'État et les établissements autour d'objectifs de politiques publiques et de financements pluriannuels. La deuxième vague 2024-2026 a concerné 38 établissements et mobilisé 107 millions d'euros sur trois ans. Les objectifs portaient notamment sur l'offre de formation, la recherche, la transition écologique, le bien-être et la réussite des étudiants ainsi que le pilotage de l'établissement (Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche - France, 2025b). L'audit flash de la Cour des comptes publié en mars 2025 a toutefois montré la portée limitée du dispositif : les COMP se juxtaposaient aux contrats d'établissement, portaient sur une part marginale de la subvention et avaient été élaborés selon un calendrier contraint. La Cour a recommandé d'unifier les contrats et de mieux relier objectifs, moyens, performance et évaluation. L'enseignement pour le Maroc est direct : un contrat périphérique ne transforme pas le système de contrôle ; il ajoute une couche documentaire (Cour des comptes - France, 2025 ; Hasroui, 2024).

Les nouveaux COMP de 2025-2026. La réforme lancée en avril 2025 change l'échelle des COMP : le dispositif est appelé à couvrir 100 % de la subvention pour charges de service public et l'ensemble des missions de l'université. Les premiers contrats de nouvelle génération signés en juillet 2026 dans les régions pionnières portent sur cinq ans et sur la trajectoire complète des établissements : formation, recherche, innovation, vie étudiante, patrimoine et modèle économique (Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche - France, 2025a ; Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Espace - France, 2026). Cette architecture correspond à ce que nous qualifions de contrôle de trajectoire : l'État s'engage sur des moyens pluriannuels, l'université sur des résultats, et le dialogue annuel permet d'ajuster les objectifs ou les ressources. Le modèle reste trop récent pour être évalué, mais il fournit un repère utile pour le Maroc : contrat unique, horizon pluriannuel, couverture globale, indicateurs limités et mécanisme explicite de révision.

Le Hcéres et l'intégration de l'autoévaluation. L'évaluation externe française s'appuie sur le Hcéres. Le Guide d'évaluation de l'offre de formation publié le 5 février 2026 présente un cadre partagé : préparation de l'évaluation, autoévaluation, travail d'un comité d'experts et mise en œuvre de la procédure. Il fournit ainsi aux établissements et aux experts une vision commune du processus (Hcéres, 2026). L'intérêt de cette expérience tient à la possibilité de rapprocher évaluation et contrat. Sa limite réside dans la coexistence potentielle de plusieurs chaînes de preuve, de reporting et d'accréditation. La réutilisation des données validées et la coordination des calendriers sont donc essentielles pour prévenir la fatigue évaluative.

L'intelligence artificielle et la gouvernance institutionnelle. En France, le rapport rendu public le 10 juillet 2025 sur l'intelligence artificielle dans l'enseignement supérieur formule vingt-six recommandations et organise ses propositions autour d'enjeux comprenant notamment la formation, les infrastructures, la gouvernance et le rôle des établissements dans l'appropriation

de l'IA. Cette orientation confirme que l'IA ne relève pas uniquement des services numériques : elle engage la stratégie, la pédagogie, l'intégrité scientifique, la protection des données et la responsabilité des établissements (Ministère chargé de l'Enseignement supérieur et de la Recherche - France, 2025c).

### 4.3. Résultats de la comparaison bilatérale

Proposition analytique centrale : la loi n° 59.24 n'est pas susceptible de réduire le contrôle universitaire ; elle peut en modifier la cible, la temporalité et la base informationnelle. Le passage décisif est celui du contrôle des actes au contrôle des trajectoires. Ce construit s'inscrit dans la littérature sur l'usage de l'information de performance et la gestion pluriannuelle : l'information n'acquiert une portée de pilotage que lorsqu'elle soutient plusieurs finalités de décision, structure des dialogues réguliers et permet de réviser les choix à la lumière des résultats (Behn, 2003 ; Moynihan, 2008 ; Bouckaert & Halligan, 2008). Le contrôle de trajectoire se distingue ainsi d'un contrôle de conformité classique par cinq propriétés observables : horizon pluriannuel, couverture explicite des ressources, intégration des risques, revues périodiques et possibilité formalisée d'ajuster objectifs ou moyens.

**Tableau 3. Résultats comparatifs : écarts institutionnels et enseignements pour le Maroc**

| Dimension           | Maroc après la loi n° 59.24                                                        | France en 2026                                                                | Enseignement pour la mise en œuvre marocaine                                        |
|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Autonomie           | Autonomie responsable à opérationnaliser ; capacités institutionnelles hétérogènes | Responsabilités budgétaires et RH élargies depuis la LRU                      | Adapter les marges de décision à la maturité du contrôle interne                    |
| Contractualisation  | Renforcement attendu des engagements pluriannuels                                  | COMP progressivement unifiés, quinquennaux et couvrant la trajectoire globale | Éviter un contrat additionnel ; relier objectifs, moyens et révisions               |
| Contrôle financier  | Contrôle public maintenu ; enjeu de proportionnalité et de délais                  | Autonomie de gestion avec surveillance de la soutenabilité                    | Passer progressivement d'un contrôle uniforme à une approche fondée sur les risques |
| Contrôle de gestion | Fonctions de pilotage encore inégalement institutionnalisées                       | Obligation et diffusion d'outils d'aide à la décision, maturité variable      | Professionnaliser les équipes et instaurer un dialogue de gestion                   |
| Évaluation          | ANEAQ et extension de l'évaluation institutionnelle                                | Hcéres, autoévaluation et expertise externe structurées                       | Relier recommandations, budget, contrats et décisions des conseils                  |
| Données             | Fragmentation et besoin d'interopérabilité                                         | Systèmes de pilotage développés mais hétérogènes                              | Construire d'abord un dictionnaire national des données                             |
| Suivi               | Risque de rapports sans clôture des actions                                        | Revues contractuelles et suivi d'évaluation                                   | Créer un registre unique des engagements et recommandations                         |
| IA et données       | Gouvernance institutionnelle à construire dans la mise en œuvre de la réforme      | Feuille de route nationale et dispositifs de gouvernance en développement     | Créer une cellule IA et données, adopter une charte et évaluer les risques          |

*Source : élaboration de l'auteur à partir de l'analyse comparative.*

Passage du contrôle des actes au contrôle des trajectoires. La première transformation concerne l'objet du contrôle. Le système marocain a historiquement accordé une place importante à la conformité des actes et à la régularité budgétaire. La loi n° 59.24 peut favoriser un suivi pluriannuel de la réussite, de la recherche, des ressources, du numérique et de l'ancrage territorial. Nous appelons « contrôle de trajectoire » le suivi, sur plusieurs années, de la cohérence entre objectifs, moyens, risques et résultats, avec possibilité d'ajustement. Ce déplacement n'est crédible que si le contrat couvre des enjeux significatifs et si les résultats intermédiaires peuvent conduire à réviser les objectifs ou les moyens. Sans cette boucle, la contractualisation produit une justification a posteriori plutôt qu'un dialogue de pilotage.

Intégration de l'évaluation au pilotage. La deuxième transformation est le rapprochement entre assurance qualité, stratégie et budget. Les rapports d'autoévaluation peuvent devenir des diagnostics institutionnels, à condition que leurs recommandations soient reliées à des plans

d'action, à des responsables et à des ressources. Le rapprochement entre l'ANEAQ et les fonctions internes de pilotage permettrait de réduire la séparation entre qualité académique et gestion. L'expérience du Hcéres montre également l'intérêt d'une autoévaluation structurée, mais elle rappelle le risque de fatigue évaluative. Une donnée validée devrait être réutilisable dans plusieurs processus, sous réserve de règles de confidentialité. L'impact attendu de la loi sera donc plus élevé si l'évaluation simplifie et unifie l'information plutôt qu'elle n'ajoute de nouveaux circuits. Les travaux sur l'accréditation universitaire soulignent également que l'appropriation précoce des outils de qualité conditionne leur caractère réellement capacitant (Hertzog & Bollecker, 2024).

Professionnalisation du contrôle de gestion. Une autonomie accrue augmente le besoin de contrôle de gestion. Les universités doivent relier le projet institutionnel aux ressources, suivre les coûts, analyser les écarts et préparer les décisions des conseils. La France montre que la responsabilité budgétaire rend cette fonction indispensable, mais que sa maturité ne se construit pas automatiquement par la loi. Au Maroc, la professionnalisation devrait inclure des compétences en analyse financière, coûts, données, gestion des risques et évaluation. Le contrôle de gestion ne doit cependant pas imposer une lecture exclusivement quantitative. Il doit organiser un dialogue avec les responsables pédagogiques et scientifiques et contextualiser les résultats selon les disciplines et les territoires.

Articulation entre autonomie et contrôle financier. La loi peut réduire certaines lourdeurs si le contrôle externe devient proportionné aux risques et si les universités démontrent la fiabilité de leurs dispositifs internes. Le passage d'un contrôle détaillé ex ante à un contrôle plus sélectif suppose une cartographie des risques, une séparation claire des responsabilités, une comptabilité fiable et un audit interne capable de fournir une assurance. L'expérience française met en évidence un risque important : l'autonomie peut exposer les établissements à des tensions de soutenabilité, en particulier lorsque la masse salariale ou les charges structurelles évoluent plus vite que les ressources. La réforme marocaine devra donc associer agilité et mécanismes d'alerte précoce.

Normalisation des données et du reporting. Le contrôle de trajectoire exige une infrastructure informationnelle. L'un des effets les plus structurants de la réforme pourrait être la création d'un référentiel national des données universitaires. Ce référentiel devrait définir les indicateurs, sources, responsables, contrôles de qualité et règles d'accès. La comparabilité nationale doit être conciliée avec la possibilité d'indicateurs spécifiques à la mission et au territoire de chaque université. La France montre que les outils peuvent se multiplier sans produire un langage commun. Le Maroc gagnerait donc à privilégier un noyau limité d'indicateurs stratégiques et à documenter la chaîne de production avant de construire des tableaux de bord sophistiqués.

Gouvernance responsable de l'intelligence artificielle et des données. La sixième transformation attendue concerne l'institutionnalisation d'une gouvernance de l'IA. L'article propose la création, dans chaque université, d'une cellule de gouvernance de l'intelligence artificielle et des données, ou d'une instance équivalente adaptée à sa taille. Cette cellule ne serait pas un service technique supplémentaire isolé, mais un mécanisme transversal chargé d'autoriser et de documenter les usages sensibles, d'évaluer les risques, de définir les responsabilités humaines, de protéger les données et de proposer des règles relatives à l'intégrité académique. Son efficacité dépendrait d'un mandat clair, d'une représentation des fonctions pédagogiques, scientifiques, juridiques, numériques et managériales, ainsi que d'un reporting régulier devant les instances universitaires.

Renforcement de la responsabilité des conseils. La septième transformation attendue peut renforcer les conseils universitaires si ceux-ci disposent d'informations synthétiques, comparables et orientées vers la décision. Un conseil stratégique ne se définit pas par le volume des documents transmis, mais par sa capacité à interroger les écarts, les risques, les

recommandations ouvertes et les arbitrages de ressources. La participation des enseignants, des étudiants et des partenaires socio-économiques améliore la légitimité du contrôle. Elle permet d'interpréter les résultats et de limiter une gestion technocratique. Elle ne dispense cependant pas de responsabilités claires ni d'un suivi formalisé des décisions.

#### 4.4. Conditions de réussite et propositions de recherche

*Tableau 4. Risques de mise en œuvre et réponses de gouvernance*

| Risque                      | Manifestation                                                              | Conséquence                                                       | Mesure de maîtrise                                                                |
|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| Inflation normative         | Multiplication des textes, rapports et instances                           | Charge administrative sans effet décisionnel                      | Cartographier et simplifier les obligations                                       |
| Autonomie sans capacité     | Responsabilités nouvelles sans compétences ni SI                           | Erreurs, lenteurs et recentralisation de fait                     | Diagnostic de maturité et accompagnement différencié                              |
| Contractualisation formelle | Objectifs généraux sans moyens ni arbitrages                               | Faible influence sur la gestion                                   | Contrats chiffrés, revues et clauses d'ajustement                                 |
| Évaluation déconnectée      | Autoévaluation séparée du budget                                           | Rapports sans amélioration                                        | Plan d'action budgété et suivi par les conseils                                   |
| Indicateurs mécaniques      | Comparaisons non contextualisées                                           | Comportements opportunistes                                       | Noyau commun et objectifs spécifiques                                             |
| Fragmentation des données   | Chiffres divergents selon les services                                     | Perte de confiance                                                | Dictionnaire des données et contrôles de qualité                                  |
| Résistance des acteurs      | Réforme perçue comme une contrainte externe                                | Appropriation faible                                              | Dialogue, formation et expérimentation graduelle                                  |
| Usage non maîtrisé de l'IA  | Outils déployés sans charte, contrôle des données ni responsabilité claire | Biais, atteintes à la confidentialité et à l'intégrité académique | Cellule IA et données, évaluation des risques, traçabilité et supervision humaine |

*Source : élaboration de l'auteur.*

Cinq conditions transversales se dégagent. La première est la cohérence réglementaire : les textes d'application doivent clarifier les rôles du ministère, des universités, de l'ANEAQ, des organes financiers et des fonctions internes. La deuxième est la différenciation : les universités ne disposent pas du même niveau de maturité et doivent être accompagnées en fonction de leurs capacités. La troisième est l'intégration des fonctions de stratégie, qualité, contrôle de gestion, risques, audit et systèmes d'information autour d'un référentiel commun. La quatrième est l'apprentissage : les premières années doivent permettre de tester, d'évaluer et de simplifier les outils plutôt que de figer trop tôt des dispositifs encore instables. La cinquième est la gouvernance responsable de l'intelligence artificielle : les usages doivent être encadrés par une politique, une cellule transversale, une évaluation des risques et une supervision humaine.

P1. Le déplacement du contrôle de conformité vers un contrôle de trajectoire sera plus probable lorsque les contrats entre l'État et les universités comporteront des objectifs mesurables, des moyens identifiés et des revues périodiques.

P2. La relation entre autonomie et performance variera en fonction de la maturité du contrôle interne, du contrôle de gestion et des systèmes d'information.

P3. L'intégration des recommandations d'évaluation dans des plans d'action budgétés, attribués à des responsables et suivis jusqu'à leur clôture sera associée à une amélioration plus forte des processus universitaires.

P4. Une mise en œuvre uniforme produira des effets plus hétérogènes lorsque les capacités initiales des universités diffèrent fortement.

P5. Des données plus fiables et interopérables seront associées à un usage plus fréquent des indicateurs dans les décisions des conseils et à une reddition des comptes plus robuste.

P6. L'appropriation par les communautés académiques renforcera la relation entre les nouveaux instruments de contrôle et leur usage effectif dans le pilotage.

P7. Une gouvernance institutionnelle de l'IA dotée d'un mandat transversal, d'une charte, d'une évaluation des risques et d'une supervision humaine sera associée à des usages plus traçables et responsables de l'intelligence artificielle.

**Tableau 5. Propositions de recherche et stratégies empiriques de vérification**

| Proposition | Données principales                                                                                  | Protocole de vérification envisagé                                                     | Horizon   |
|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| P1          | Contrats, budgets, comptes rendus de revues, objectifs et moyens                                     | Panel d'universités ; comparaison avant-après et suivi de la fréquence des revues      | 2026-2030 |
| P2          | Score de maturité du contrôle interne, du contrôle de gestion et des SI ; indicateurs de performance | Modèles de médiation et études de cas contrastées                                      | 2027-2030 |
| P3          | Recommandations ANEAQ, plans d'action, budgets, taux de clôture, indicateurs de processus            | Suivi longitudinal des recommandations et analyse de séquences de mise en œuvre        | 2027-2030 |
| P4          | Maturité initiale, calendrier de déploiement, indicateurs communs                                    | Cas comparés ; différences de différences si le déploiement est suffisamment échelonné | 2027-2030 |
| P5          | Qualité des données, délais de production, procès-verbaux des conseils                               | Panel et analyse de processus décisionnels                                             | 2027-2030 |
| P6          | Enquêtes et entretiens auprès des communautés ; usage des outils                                     | Analyse multiniveau et comparaison d'établissements                                    | 2027-2030 |
| P7          | Charte IA, registre des usages sensibles, évaluations de risques, incidents                          | Études de cas comparées et suivi avant-après de la gouvernance IA                      | 2027-2030 |

*Source : élaboration de l'auteur.*

#### 4.5. Cadre d'évaluation de la mise en œuvre entre 2026 et 2030

L'évaluation future doit distinguer trois niveaux. Les indicateurs de mise en œuvre vérifient l'existence des instruments ; les résultats intermédiaires mesurent leur utilisation réelle ; les effets finaux apprécient les transformations de la décision et de la performance. Cette distinction évite d'assimiler la création d'une structure, d'un contrat ou d'un tableau de bord à une preuve de réussite.

**Tableau 6. Cadre longitudinal de suivi 2026-2030 : de l'instrument à l'effet**

| Axe                   | Indicateur de mise en œuvre                                   | Résultat intermédiaire                                     | Effet à suivre                                                    |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| Contractualisation    | Part des universités disposant d'un contrat pluriannuel signé | Taux d'objectifs revus au moins deux fois par an           | Atteinte des objectifs et capacité d'ajustement                   |
| Contrôle de gestion   | Existence d'une fonction et d'un tableau de bord validé       | Part des décisions du conseil appuyées par des données     | Amélioration de l'allocation des ressources                       |
| Évaluation            | Part des établissements évalués                               | Taux de recommandations avec responsable et échéance       | Amélioration des processus académiques                            |
| Contrôle interne      | Cartographie des risques approuvée                            | Taux de risques critiques couverts                         | Réduction des incidents et irrégularités                          |
| Données               | Dictionnaire national et responsables désignés                | Part des indicateurs produits sans retraitement manuel     | Fiabilité, rapidité et comparabilité                              |
| Autonomie             | Nombre de décisions effectivement déléguées                   | Délai moyen de décision et recours à la tutelle            | Agilité sans dégradation de la conformité                         |
| Participation         | Représentation et consultation des parties prenantes          | Part des recommandations issues du dialogue mises en œuvre | Confiance et appropriation de la réforme                          |
| Performance étudiante | Système de suivi des parcours opérationnel                    | Données de progression, abandon et diplomation             | Réussite, insertion et équité territoriale                        |
| Gouvernance de l'IA   | Cellule IA et données créée ; charte approuvée                | Part des usages sensibles évalués et documentés            | Usage responsable, protection des données et intégrité académique |

*Source : élaboration de l'auteur.*

Pour rendre le concept de contrôle de trajectoire empiriquement distinct d'un contrôle de conformité, l'article propose un indice de maturité du contrôle de trajectoire (IMCT). Chaque dimension est cotée de 0 à 2 : 0 lorsque le dispositif est absent, 1 lorsqu'il existe de façon partielle ou discontinue, 2 lorsqu'il est institutionnalisé, documenté et utilisé dans les revues de pilotage. L'IMCT correspond à la somme des sept dimensions divisées par 14, puis multipliée par 100. Il ne constitue pas une mesure validée à ce stade, mais un construit à tester et à calibrer empiriquement.

**Tableau 7. Proposition d'indice de maturité du contrôle de trajectoire (IMCT)**

| Dimension                       | 0 - Absente                      | 1 - Partielle                                      | 2 - Institutionnalisée                                                   |
|---------------------------------|----------------------------------|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| Couverture contractuelle        | Pas de contrat opérationnel      | Contrat couvrant une partie des missions ou moyens | Contrat pluriannuel couvrant missions, objectifs et moyens significatifs |
| Alignement objectifs-ressources | Objectifs sans moyens identifiés | Lien partiel ou non systématique                   | Lien explicite et traçable entre objectifs, budgets et ressources        |
| Revue et ajustements            | Pas de revue                     | Revue irrégulière sans règle d'ajustement          | Revue périodiques avec décisions d'ajustement documentées                |
| Données et interopérabilité     | Données fragmentées              | Référentiels partiels                              | Dictionnaire commun, responsabilités et contrôles de qualité             |
| Risques et contrôle interne     | Risques non cartographiés        | Cartographie partielle                             | Risques intégrés aux revues et plans de maîtrise suivis                  |
| Usage par les conseils          | Reporting descriptif             | Usage ponctuel                                     | Décisions stratégiques explicitement étayées par le tableau de bord      |
| Suivi des recommandations       | Constats non suivis              | Suivi partiel                                      | Registre unique avec responsable, échéance et clôture vérifiée           |

*Source : élaboration de l'auteur. Lecture indicative : 0-24 = embryonnaire ; 25-49 = fragmenté ; 50-74 = intégré ; 75-100 = mature.*

## 5. Discussion

### 5.1. L'expérience française comme cas de contraste et la question de l'asymétrie temporelle

La comparaison ne permet pas d'inférer que le Maroc suivra la trajectoire française. Elle oppose une réforme marocaine encore au début de sa mise en œuvre à un système français bénéficiant de près de vingt années d'apprentissage depuis la LRU. Cette asymétrie temporelle limite la comparabilité directe des résultats et transforme la France en cas de contraste plutôt qu'en contrefactuel. L'intérêt du cas français réside dans l'identification de mécanismes et de points de vigilance : autonomie sans capacité suffisante, contrats de portée trop périphérique, multiplication des chaînes de reporting, puis tentative récente de contractualisation couvrant davantage la trajectoire et les moyens. Le Maroc peut utiliser ce recul pour formuler des hypothèses, mais leur validité doit être établie par des données marocaines longitudinales.

Cette prudence est cohérente avec la littérature sur l'évaluation ex ante des réformes. Radaelli (2005) montre que la diffusion d'un même instrument réglementaire n'aboutit pas nécessairement à une convergence de ses effets, car les contextes administratifs et politiques façonnent son usage. Dans cette perspective, la comparaison bilatérale sert à préciser les conditions de transfert et les variables à observer plutôt qu'à annoncer un effet causal de la loi n° 59.24.

## **5.2. Une réforme du contrôle plus qu'une réforme des structures**

La création d'une instance, d'un rapport ou d'un indicateur ne constitue pas en elle-même une transformation du contrôle. Le changement apparaît lorsque les décisions sont prises à partir d'objectifs explicites, que les responsabilités sont traçables et que les écarts conduisent à des arbitrages ou à des actions correctives. La loi n° 59.24 offre l'occasion de recomposer cette architecture, mais son potentiel pourrait être neutralisé par une mise en œuvre cumulative ajoutant de nouvelles procédures aux anciennes.

Une réforme effective suppose donc de supprimer ou de mutualiser certains reportings, de créer un registre unique des recommandations, d'instituer une gouvernance transversale de l'intelligence artificielle et de faire du contrat le support du dialogue stratégique. Le contrôle devient alors un processus continu d'information, de discussion, de décision et d'ajustement, plutôt qu'une succession de vérifications indépendantes.

## **5.3. Les effets indirects sur la performance**

Même si l'article porte sur le système de contrôle, la réforme vise indirectement la performance. Un contrôle mieux articulé peut agir par quatre canaux : une allocation plus cohérente des ressources, une détection plus rapide des risques, une meilleure qualité des décisions et un suivi effectif des actions correctives. Ces effets sont médiatisés par les capacités internes et peuvent apparaître avec retard.

À court terme, la réforme peut même accroître les coûts administratifs, car les universités doivent construire des systèmes, former les personnels et fiabiliser de nouvelles informations. L'évaluation devra donc distinguer les coûts de transition des effets durables : produire rapidement de nombreux indicateurs ne prouve pas le succès, pas plus qu'une tension temporaire ne démontre l'échec.

## **5.4. Une conception multidimensionnelle de la performance universitaire**

Le passage au pilotage par la performance doit éviter une lecture réductrice. Une université performante n'est pas seulement celle qui exécute son budget ou augmente le nombre de diplômés. Elle doit aussi préserver la qualité des apprentissages, l'intégrité scientifique, l'équité d'accès, l'impact territorial, la liberté académique et la soutenabilité de ses ressources.

Le système national devrait donc combiner un noyau limité d'indicateurs communs avec des objectifs adaptés au profil, au territoire et aux disciplines de chaque université. Le contrôle de gestion aurait pour fonction de rendre cette pluralité visible, discutable et intelligible, plutôt que de l'effacer derrière un classement unique.

## **5.5. Apports, limites et perspectives de recherche**

Sur le plan théorique, l'article montre que l'effet d'une réforme juridique est médiatisé par l'architecture des instruments et par les capacités organisationnelles. Sa contribution principale réside dans le concept de contrôle de trajectoire, désormais rattaché aux travaux sur les usages de l'information de performance et opérationnalisé par l'IMCT. Le construit ne doit toutefois être considéré que comme une proposition théorique à ce stade. Une validation future devra tester sa structure, sa fiabilité et sa capacité à expliquer des différences d'usage des instruments entre universités.

Sur le plan managérial, l'étude hiérarchise les priorités de la période 2026-2030 : contrats reliés aux moyens, contrôle de gestion professionnalisé, intégration de l'évaluation, gouvernance des données et de l'intelligence artificielle, suivi des recommandations et accompagnement différencié. Le tableau de bord proposé peut servir de base à une évaluation nationale, à des revues de contrat ou à des études de cas au niveau des universités.

La recherche reste limitée par son caractère documentaire et prospectif : elle ne mesure ni les pratiques ni les perceptions des acteurs. Une première extension devrait conduire, en 2027, des

entretiens auprès des présidents, doyens, secrétaires généraux, contrôleurs financiers, responsables qualité, enseignants, personnels administratifs et représentants étudiants. Une deuxième étape devrait construire un panel annuel 2026-2030 à partir des contrats, budgets, recommandations d'évaluation, indicateurs de qualité, données d'étudiants et scores IMCT. Si la mise en œuvre de certaines composantes de la réforme est suffisamment échelonnée entre établissements, des méthodes quasi-expérimentales, notamment des différences de différences, pourront compléter les études de cas ; à défaut, l'analyse reposera sur des trajectoires comparées et du process tracing. Cette stratégie permet de mettre à l'épreuve chaque proposition du tableau 5 sans attribuer prématurément à la loi des effets qui ne sont pas encore observables.

## **6. Conclusion**

La loi n° 59.24 ouvre une possibilité de transformation du contrôle des universités publiques marocaines. Son apport potentiel n'est pas de supprimer les contrôles, mais d'en déplacer la cible : des actes isolés vers les trajectoires, des moyens vers leur soutenabilité, des rapports vers le suivi de l'action et des données vers la décision. L'analyse identifie sept mécanismes susceptibles de soutenir ce déplacement et propose le contrôle de trajectoire comme construit reliant objectifs, ressources, risques, résultats, revues et ajustements.

L'étude demeure néanmoins documentaire, comparative et prospective. Elle ne mesure pas d'effets consolidés de la loi, repose sur un corpus raisonné et sur une comparaison bilatérale temporellement asymétrique entre un Maroc au début de la réforme et une France disposant d'un recul beaucoup plus long. Ces limites interdisent toute conclusion causale et justifient le programme empirique proposé.

Trois priorités opérationnelles se dégagent. Pour le ministère, la priorité est d'adosser les contrats pluriannuels à des ressources significatives, à un dictionnaire national de données et à un accompagnement différencié selon la maturité des établissements. Pour l'ANEAQ, l'enjeu est d'aligner autant que possible les calendriers et données d'évaluation avec les contrats, puis de transformer les recommandations en plans d'action dotés d'un responsable, d'une échéance, d'un budget et d'un statut de clôture. Pour les présidences d'université, la priorité est de professionnaliser le contrôle de gestion et le contrôle interne, d'instaurer une gouvernance transversale des données et de l'IA et de concentrer les conseils sur un nombre limité d'indicateurs de trajectoire, de risques et d'actions correctrices.

Le calendrier de recherche peut être organisé en quatre séquences. L'année 2026 constitue le point de référence avec l'inventaire des instruments et des capacités initiales. En 2027, les entretiens et études de cas doivent documenter l'appropriation et permettre une première cotation de l'IMCT. En 2028, les premières revues contractuelles et évaluations intermédiaires permettront d'observer les changements d'usage. En 2029, un panel consolidé pourra tester les différences de trajectoire et, si les conditions le permettent, des stratégies quasi-expérimentales. En 2030, l'évaluation longitudinale devra confronter les sept propositions aux résultats accumulés et réviser le modèle conceptuel. La contribution de la réforme pourra alors être appréciée moins par le nombre d'outils créés que par leur capacité à rendre les décisions universitaires plus cohérentes, traçables, adaptatives et responsables.

## Références

- (1). Agence nationale d'évaluation et d'assurance qualité de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique - ANEAQ. (2025). Rapport annuel d'activité 2024 [Rapport].
- (2). Aghion, P., Dewatripont, M., Hoxby, C. M., Mas-Colell, A., & Sapir, A. (2010). The governance and performance of universities: Evidence from Europe and the US. *Economic Policy*, 25(61), 7-59. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0327.2009.00238.x>
- (3). Anthony, R. N. (1965). *Planning and control systems: A framework for analysis*. Harvard Business School Press.
- (4). Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley.
- (5). Behn, R. D. (2003). Why measure performance? Different purposes require different measures. *Public Administration Review*, 63(5), 586-606.
- (6). Bouckaert, G., & Halligan, J. (2008). *Managing performance: International comparisons*. Routledge.
- (7). Bouquin, H. (2005). *Le contrôle de gestion*. Presses Universitaires de France.
- (8). Chan, C. K. Y. (2023). A comprehensive AI policy education framework for university teaching and learning. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 20, 38. <https://doi.org/10.1186/s41239-023-00408-3>
- (9). Conseil supérieur de l'éducation, de la formation et de la recherche scientifique - CSEFRS. (2018). *L'enseignement supérieur au Maroc : efficacité, efficience et défis du système universitaire à accès ouvert [Rapport]*.
- (10). Cour des comptes - France. (2025, 14 mars). Les contrats d'objectifs, de moyens et de performance (COMP) conclus entre l'État et les établissements d'enseignement supérieur [Audit flash].
- (11). Cour des comptes - Maroc. (2018). *Évaluation de la formation initiale dispensée par les universités [Rapport]*.
- (12). Cour des comptes - Maroc. (2022). *Gouvernance et gestion de l'enseignement supérieur, de la recherche scientifique et technologique [Rapport]*.
- (13). Deem, R., Hillyard, S., & Reed, M. (2007). *Knowledge, higher education, and the new managerialism*. Oxford University Press.
- (14). Ferlie, E., Musselin, C., & Andresani, G. (2008). The steering of higher education systems: A public management perspective. *Higher Education*, 56(3), 325-348.
- (15). Hasrouri, L. (2024). Les contrats internes d'objectifs et de moyens à l'université : un outil habilitant et facilitant. *Gestion et management public*, 12(2), 71-94. <https://doi.org/10.3917/gmp.pr1.0010>
- (16). Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur - Hcéres. (2026, 5 février). *Guide d'évaluation de l'offre de formation [Guide]*.
- (17). Hertzog, M., & Bollecker, M. (2024). La pré-appropriation capacitante d'un outil de contrôle de la qualité : le cas d'une accréditation à l'université. *Gestion et management public*, 12(2), 95-114. <https://doi.org/10.3917/gmp.122.0095>
- (18). Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3-19.
- (19). Jin, Y., Yan, L., Echeverria, V., Gašević, D., & Martinez-Maldonado, R. (2025). Generative AI in higher education: A global perspective of institutional adoption policies and guidelines. *Computers and Education: Artificial Intelligence*, 8, 100348. <https://doi.org/10.1016/j.caeai.2024.100348>
- (20). Kroll, A. (2015). Drivers of performance information use: Systematic literature review and directions for future research. *Public Performance & Management Review*, 38(3), 459-486.

- (21). Lapsley, I. (2008). The NPM agenda: Back to the future. *Financial Accountability & Management*, 24(1), 77-96.
- (22). Mairesse, M.-P. (2022). L'autonomie des universités et le développement de leurs ressources. *Gestion & Finances Publiques*, 2022/3 (n° 3), 29-37. <https://doi.org/10.3166/gfp.2022.3.006>
- (23). Mariette, C., Mignot-Gérard, S., & Meier, O. (2024). La mission Formation Continue des universités. Des pratiques qui font stratégie ? *Gestion et management public*, 12(2), 11-37. <https://doi.org/10.3917/gmp.122.0011>
- (24). Maroc.ma. (2026, 27 février). Enseignement supérieur : le Conseil de gouvernement approuve un projet de loi relatif à l'ANEAQ [Actualité].
- (25). Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche - France. (2025a, 8 avril). Lancement des nouveaux contrats d'objectifs, de moyens et de performance des universités [Communiqué de presse].
- (26). Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche - France. (2025b, 17 juillet). Signature de la deuxième vague 2024-2026 des contrats d'objectifs, de moyens et de performance [Communiqué de presse].
- (27). Ministère chargé de l'Enseignement supérieur et de la Recherche - France. (2025c, 10 juillet). IA et enseignement supérieur : formation, structuration et appropriation par la société [Rapport].
- (28). Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Espace - France. (2026, 16 juillet). Philippe Baptiste signe à Aix-en-Provence les COMP des quatre universités de PACA : l'acte II de la nouvelle autonomie des universités [Communiqué de presse].
- (29). Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche scientifique et de l'Innovation - Maroc. (2023). PACTE ESRI 2030 [Document stratégique].
- (30). Moynihan, D. P. (2008). *The dynamics of performance management*. Georgetown University Press.
- (31). Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public management reform: A comparative analysis* (4th ed.). Oxford University Press.
- (32). Power, M. (1997). *The audit society: Rituals of verification*. Oxford University Press.
- (33). Przeworski, A., & Teune, H. (1970). *The logic of comparative social inquiry*. Wiley-Interscience.
- (34). Radaelli, C. M. (2005). Diffusion without convergence: How political context shapes the adoption of regulatory impact assessment. *Journal of European Public Policy*, 12(5), 924-943. <https://doi.org/10.1080/13501760500161621>
- (35). République française. (2007). Loi n° 2007-1199 du 10 août 2007 relative aux libertés et responsabilités des universités [Loi].
- (36). Royaume du Maroc. (2000). Loi n° 01-00 portant organisation de l'enseignement supérieur [Loi].
- (37). Royaume du Maroc. (2019). Loi-cadre n° 51-17 relative au système d'éducation, de formation et de recherche scientifique [Loi-cadre].
- (38). Royaume du Maroc. (2026a, 20 janvier). Projet de loi n° 59.24 relatif à l'enseignement supérieur et à la recherche scientifique : adoption en deuxième lecture par la Chambre des représentants [Séance parlementaire].
- (39). Royaume du Maroc. (2026b). Dahir n° 1.26.04 du 11 février 2026 portant promulgation de la loi n° 59.24 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche scientifique [Dahir]. *Bulletin officiel* n° 7485 du 23 février 2026.
- (40). Simons, R. (1995). *Levers of control*. Harvard Business School Press.
- (41). Teelken, C. (2012). Compliance or pragmatism: How do academics deal with managerialism in higher education? *Studies in Higher Education*, 37(3), 271-290.

- (42). UNESCO. (2021). Recommandation sur l'éthique de l'intelligence artificielle [Recommandation]. Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture.
- (43). UNESCO. (2023). Guidance for generative AI in education and research [Guide]. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization.
- (44). Verhoest, K., Peters, B. G., Bouckaert, G., & Verschuere, B. (2004). The study of organisational autonomy: A conceptual review. *Public Administration and Development*, 24(2), 101-118.
- (45). World Bank. (2017). World development report 2017: Governance and the law [Report]. World Bank.