

**IMPACTS DE L'INFORMATISATION DES SERVICES FINANCIERS
UNIVERSITAIRES SUR LA GOUVERNANCE DES DENIERS
PUBLICS : CAS DE L'UNIVERSITE MOULAY ISMAIL MEKNES**

LALI KHALID

Doctorant à la Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales, Souissi-Rabat
Université Mohammed V de Rabat

khalid.lali1979@yahoo.fr

CHAKOR ABDELLATIF

Enseignant chercheur à la Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales, Souissi-Rabat, Université Mohammed V de Rabat

abdellatif.chakor@um5s.net.ma

FARHAOUI YOUSEF

Enseignant chercheur à la Faculté des Sciences et Techniques
Université Moulay Ismail-Meknès

youseffarhaoui@gmail.com

RESUME :

Aujourd'hui l'outil informatique représente un investissement important pour l'Université qui se veut intéressant et rentable dans le cadre du traitement et de la gouvernance des deniers publics. Le service financier y voit souvent de très nombreux avantages pour gérer ses missions efficacement. C'est pourquoi une analyse des besoins informationnels est toujours si importante pour déceler les lacunes dans les processus administratifs et de gestion et d'effectuer la démarche d'informatisation en toute connaissance de cause et par conséquent augmenter les possibilités de réaliser des bénéfices à moyen et à long terme.

Mot clés :

Informatisation, gestion budgétaire, autonomie financière de l'Université.

ABSTRACT

**IMPACTS OF THE COMPUTERIZATION OF UNIVERSITY FINANCIAL
SERVICES ON THE GOVERNANCE OF PUBLIC FUNDS.
CASE OF THE UNIVERSITY MOULAY ISMAIL MEKNES**

Today the informatics tool (IT) represents an important investment for the University which is interesting and profitable for the treatment and governance of public funds. The financial service sees many benefits in managing their missions effectively. This is why an information needs analysis is always so important for identifying gaps in administrative and management processes and allows the computerization process to be carried out with full knowledge of the facts and thus to increase the possibilities of realizing profits in the medium and long term.

Key words:

Computerization, budget management, University's financial autonomy.

INTRODUCTION :

Aujourd'hui l'Université Moulay Ismail de Meknès est convaincue qu'automatiser les processus budgétaires n'est plus qu'un simple atout, mais représente une véritable nécessité pour n'importe quelle organisation désireuse d'améliorer la qualité des services et l'efficacité des équipes de travail moyennant certains efforts de planification, de modélisation et d'implantation. L'automatisation permet de réduire le nombre de tâches administratives, d'erreurs humaines ainsi que le temps de résolution de certains incidents qui survient même de façon inopinée et augmente l'efficacité. Le personnel doit être convaincu que le projet d'informatisation des services universitaires est au service de l'organisation de l'établissement et qu'il s'agit ici d'un projet stratégique pour la structure qui va contribuer à améliorer leurs pratiques professionnelles et à optimiser la qualité des services fournis aux citoyens.

Ainsi le financement du projet d'informatisation doit inclure l'achat de logiciels, le coût des ressources comme le chef de projet, le coût de la formation et le coût de la mise en conformité de l'infrastructure avec la solution choisie. L'accompagnement personnalisé des professionnels, facteur clé de succès, doit donc être comptabilisé dans le budget. Il consiste notamment en une formation initiale et continue, un appui apporté par la direction ou le siège, un soutien de référent et un accompagnement au changement. Le développement de telles applications informatiques permet aux établissements universitaires de saisir directement les projets de budget dans une base unique en ligne ce qui va donc remplacer les canevas habituels utilisés lors de la programmation budgétaire, réduire les incohérences dans l'intégrité des données, rappeler aussi aux différents acteurs budgétaires leurs rôles respectifs, alléger les tâches de contrôle et de vérification et d'accélérer l'ensemble du processus de programmation ce qui constitue donc un grand pas vers la fluidité du processus d'élaboration du budget. Pour toutes ces raisons, l'impératif de se tailler et maintenir une place importante à l'échelle nationale est devenu mieux que jamais pour l'Université Moulay Ismail de Meknès indispensable et ce en mettant fin aux pratiques menées il y a longtemps consistant à emmagasiner des données pendant un certain temps dans des fichiers en vue d'un traitement ultérieur. Ces dernières doivent être transformées par le biais des systèmes spécifiques ayant pour objectif non seulement d'aider les gestionnaires à prendre des décisions mais visaient aussi l'élimination des tâches routinières et répétitives. Ces systèmes visent à recueillir, mémoriser et traiter les données que l'organisation effectue avec des fournisseurs, chefs de départements et responsable d'équipes de recherche faisant partie de son environnement.

D'un autre côté la bonne gouvernance des deniers publics selon l'Université Moulay Ismail de Meknès passe tout d'abord par la connaissance des objectifs, de la stratégie et des facteurs clés de succès de l'établissement. On analyse ensuite les schémas de prise de décision en matière de planification stratégique, de contrôle de gestion et de gestion opérationnelle. Finalement on établit les besoins critiques d'information et on désigne les applications informatiques appropriées permettant d'y répondre. Ces applications consistent en des bases de données adaptées aux caractéristiques particulières des services financiers universitaires et contenant des informations sur le passé, le présent et le futur. Ces applications informatiques doivent donc représenter une valeur ajoutée pour l'Université lui permettant d'allouer efficacement ses ressources en vue de relever tous les défis préalablement établis. Par l'apport qu'elles confèrent à l'Université, ces applications sont considérées donc comme des acteurs stimulant de nouvelles formes d'organisation. Elles soutiennent aussi le travail d'équipe sous réseau, la planification et la gestion.

L'objectif de cet article a été de répondre à cette problématique : Quels sont les impacts de l'informatisation du service financier de l'Université sur la gouvernance des deniers publics ? Cas de l'Université Moulay Ismail de Meknès.

De cette problématique générale on a pu retenir les deux hypothèses suivantes :

H1: Les mesures accompagnant l'informatisation du service financier de l'Université ont un impact positif sur l'amélioration du travail au niveau des délais d'exécution des tâches (satisfaction des fournisseurs qui seront payés dans les délais, rapidité dans l'établissement des bons de commandes et dans les procédures de passation d'appels d'offres), du travail en groupe, sur la fidélisation des fournisseurs, l'attraction de nouveaux prestataires et aussi sur la collaboration avec les supérieurs hiérarchiques.

H2: Le projet d'informatisation mené ne peut être bénéfique sans une structure organisationnelle appropriée facilitant le changement technologique.

1. DETERMINISME TECHNOLOGIQUE ET DETERMINISME ORGANISATIONNEL

M. L. Tushman et N. A. Nadler principaux représentants de la première école du déterminisme technologique ont été les premiers à proposer une approche contingente des structures organisationnelles et de traitement automatique de l'information.

Des propositions découlant de cette perspective ont été définies par G. P. Huber afin de développer une théorie de l'impact des technologies de l'information sur les organisations et sur les processus de décisions. Ce déterminisme soutient que la structure organisationnelle est le résultat d'une stratégie voulue et librement décidée en fonction des intentions de ses concepteurs, sur la base

D'un argument technique. Elle repose sur l'idée que le déterminisme technique se traduirait, au regard de l'usage d'une « nouvelle » technologie, par une modification de la rationalité sur laquelle viennent reposer les représentations du fonctionnement organisationnel. Selon cette approche de la conception des organisations, la volonté managériale est vue comme le principal élément explicatif de la restructuration de l'organisation.

En effet selon les partisans du déterminisme technologique, la technologie a un impact sur l'organisation des sous-ensembles et elle arrive à modifier également toutes les interactions sociales et même les individus. Le déterminisme technologique postule donc que la technologie détermine les effets positifs ou négatifs qu'elle induit dans une organisation. Deux variantes du déterminisme technologiques peuvent être distinguées : le déterminisme brut et le déterminisme maîtrisable. Dans le premier cas, la technologie est considérée comme un système autonome qui se développe suivant sa logique propre et influence son environnement. Cette dynamique intrinsèque de la technologie s'impose à l'organisation. L'organisation est donc déterminée et façonnée par la technologie.

Le déterminisme maîtrisable quant à lui suppose que l'organisation à travers ses composantes peut exercer une influence sur les choix technologiques en anticipant et en comparant les impacts attendus des diverses options à tous les niveaux de la vie sociales.

En outre plusieurs auteurs du déterminisme technologique, avancent que les médias en tant que technologies de diffusion et de transmission de l'information (Letonturier, 2009 : En ligne, 3^e par) induisent des transformations dans les dispositifs sensoriels et intellectuels de l'homme et sont alors considérés comme d'importants vecteurs de changement que l'homme opère dans son environnement (Marshall Mc Luhan). Ces auteurs soutiennent l'idée que ce sont les fonctionnalités des technologies de l'information qui définissent la nature du changement organisationnel. Mais il faut dire que l'application concrète de cette logique au sein d'un milieu complexe comme celui de la gestion des finances publiques nécessite une adaptation judicieuse. L'enjeu est de déterminer jusqu'à quel point les caractéristiques de la technologie avec ses potentiels et ses limites, vont commander la nature de changement.

Il faut dire que le déterminisme technologique se base donc sur une logique technologique niant l'interdépendance entre celle-ci et les autres composantes organisationnelles.

En cette matière, les bonnes pratiques de gestion recommandent la conduite d'un double processus simultané d'adaptation mutuelle. : Une refonte des processus organisationnelle maintenus jusqu'à présent en fonction du potentiel et des limites de la technologie accompagnée d'un ajustement de la technologie aux opportunités et contraintes du contexte organisationnel. D'un autre côté, le déterminisme organisationnel se caractérise, quant à lui, par la posture inverse. Suivant ce point de vue, la réussite de la restructuration organisationnelle des services d'un établissement exigerait le recours obligatoire aux technologies appropriées. J. Galbraith et R. L. Daft & R. Lengel principaux chercheurs dans le domaine du déterminisme organisationnel soutiennent que l'efficacité de l'organisation découlerait d'un équilibre entre ses « besoins » et ses capacités techniques. Les besoins dépendraient essentiellement de trois facteurs : les caractéristiques des activités de l'organisation, la nature de l'environnement et l'interdépendance des unités. Pour faire face à ses besoins, l'organisation développerait une capacité technique grâce à deux séries de choix : des choix de nature technologique et de nature structurelle.

A travers cet article nous cherchons à démontrer que ces technologies qui visent à surmonter les barrières temporelles et spatiales requièrent des infrastructures beaucoup plus élaborées et sophistiquées que les gestionnaires de ces projets de déploiement l'anticipent. La capacité à capturer le potentiel de ces technologies implique la présence d'un dispositif sophistiqué qui implique une restructuration profonde des processus professionnels et organisationnels.

La surestimation des capacités de la technologie et la sous-estimation conséquente des restructurations nécessaires à la réorganisation de la pratique de gestion comptable et financière expliquent en grande partie la difficulté de mise en place de ces technologies et leur faible pérennité en dépit des bénéfices potentiels attendus. Pour conclure c'est plutôt dans la difficulté d'adapter ces technologies au contexte professionnel de manière à pouvoir les intégrer dans les routines organisationnelles que résident la plus grande difficulté.

2. METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Etant donné le nombre très limité d'études empiriques portant spécifiquement sur les impacts d'implantation d'un projet d'informatisation des services financiers sur la gouvernance des deniers publics et le peu d'informations dont nous disposons sur les pratiques en cette matière par les dirigeants et responsables financiers de ces établissements universitaires, la nature de notre recherche est essentiellement descriptive, exploratoire et analytique. Ainsi et afin de

démontrer l'apport de la conception et de la mise en place d'un projet d'informatisation comme moteur et levier de la gouvernance des deniers publics et en comprendre les mécanismes, il nous a paru intéressant de dresser un questionnaire relatif aux moyens et aux processus de traitement de l'information décisionnelle (traitement des données budgétaires) dans ces établissements. L'objectif étant de mettre en valeur l'importance du projet d'informatisation en tant qu'acteur créant de la valeur ajoutée et permettant une traçabilité sur les décisions passées et futures en matière financière. Pour ce faire ce questionnaire était donc principalement concentré sur les points suivants :

- Comment s'organisent le personnel des services économiques universitaires pour que le projet d'informatisation soit un outil nécessaire à la conduite du pilotage stratégique de l'organisation en adéquation avec les objectifs et résultats escomptés par les supérieurs hiérarchiques universitaires ?
- De quels types d'outils usent l'utilisateur pour la réussite et la continuité d'exploitation efficiente de ces processus automatisés et de quels moyens (matériels et humains) dispose-t-il à cet effet ?

Le questionnaire qui a été établi est composé de plusieurs indicateurs permettant de tester la validité des hypothèses préétablies et qui a été distribué aux différents fonctionnaires du service économique, des responsables administratifs émanant de l'Université Moulay Ismail-Meknès, ainsi que d'autres responsables financiers des Facultés et des écoles relevant de la même Université vu qu'ils ont connu le même projet au sein de leurs établissements.

- Les réponses aux questions de l'enquête ont été à l'origine de la constitution d'une base de données quantifiable.
- Les réponses ont été saisies et traitées par le logiciel SPHINX.

Le traitement des données a été effectué grâce à l'Analyse Factorielle des Correspondances (AFC) puisqu'il s'agit d'une variable qualitative suivi de l'analyse en nuées dynamiques.

2.1. METHODOLOGIE DE RECHERCHE QUANTITATIVE

En vue de pouvoir répondre à la problématique de cet article consistant à identifier les impacts d'implémentation d'un projet d'informatisation approprié sur la gouvernance des deniers publics dans les services financiers universitaires et tester la validité de nos deux hypothèses

initialement établies, nous nous sommes basés sur deux analyses (intra bloc et inter bloc) complétées par une classification automatique :

2.1.1. L'ANALYSE INTRA BLOC

Le but de cette analyse est de regrouper les personnes et les variables se rapportant aux différents indicateurs et d'identifier, à partir de ce groupement, certaines caractéristiques. Une analyse descriptive des données d'enquête permet d'avoir une idée sur les caractéristiques des personnes enquêtées, il s'agit de vérifier si les répondants sont jeunes ou âgés, s'il y a plus d'hommes dans les services économiques universitaires que de femmes, d'identifier les fonctionnaires par fonction, de décrire les tâches exécutées, d'illustrer leurs besoins et moyens de communication sans oublier de mettre l'accent sur les difficultés rencontrées dans le cadre de l'exécution de leurs missions quotidiennes.

2.1.2. L'ANALYSE INTER BLOC

Afin de tester la validité de chacune de nos deux hypothèses initialement énoncées lors du début de cet article nous procédons à l'analyse simultanée des indicateurs constitués pour chaque deux variables prises séparément. L'objectif étant de regrouper les personnes et les variables et d'identifier, à partir du regroupement des indicateurs (de deux variables), certaines identités.

2.1.2.1. DEFINITION DES VARIABLES ET DES INDICATEURS

Avant de commencer nos analyses des données extraites sur notre échantillon nous avons veillé dans un premier temps à identifier chaque variable par des indicateurs. Ainsi la variable « **CMO = Conditions de Mise en Œuvre** » a été représentée par les indicateurs suivants :

- Formation à l'usage des applications de gestion budgétaire « FORM ».
- Suffisance de la formation « SFOR ».
- Recrutement de nouveaux cadres dans le domaine de gestion « SGF ».
- Disposition de logistique appropriée « DLA ».
- Réputation du fournisseur de l'application informatique « RFAI ».

La variable « **ACT = Amélioration des Conditions de Travail** », quant à elle peut être représentée par les indicateurs suivants :

- Pourcentage des dépenses engagées et payées « PDEP ».
- Montant estimé des restes à payer « MERAP ».
- Respect des délais de livraison par les fournisseurs « RDLF ».
- Collaboration entre les personnes du même service « CSS ».
- Collaboration interservices « CES ».

- Collaboration avec les supérieurs hiérarchiques «CSH ».
- Fréquence journalière d'utilisation des applications «FJUA».

Et enfin la variable «**SOAC= Structure Organisationnelle Appropriée aux changements**» a été déterminée à partir des indicateurs suivants :

- Formalisation des règles et des procédures «FORP»
- Motivation et reconnaissance du personnel «MOT»
- Rigidité des tâches «RTC»
- Réorganisation du travail «RW»
- Automatisation des tâches «ATC»
- Flexibilité du personnel «FLEX»
- Centralisation et décentralisation des décisions prises « CDDP »
- Leadership et style d'organisation et de gestion « LSOG »

2.1.3. CLASSIFICATION AUTOMATIQUE

La classification automatique a pour but de regrouper les individus en classes homogènes en fonction de l'étude de certaines caractéristiques des fonctionnaires. Elle permet ainsi de décrire les données en procédant à une réduction du nombre des individus. Par classes homogènes, on entend regrouper les personnes qui se ressemblent et séparer ceux qui sont éloignées. Pour notre travail nous avons opté pour la classification automatique non hiérarchique basée sur la méthode des nuées dynamiques selon laquelle le nombre de classes de la partition est fixé en avance.

3. ANALYSE DES RESULTATS ET IMPLICATIONS DES RESULTATS

Après avoir collecté et saisi les données de notre enquête nous avons pris le soin de les analyser de façon approfondie de telle manière à pouvoir infirmer ou confirmer nos deux hypothèses découlant de notre problématique objet de cet article.

3.1. ANALYSE DES RESULTATS QUANTITATIFS

Lors de cette analyse on a procédé dans un premier temps à une analyse descriptive (analyse intra bloc) suivi d'une analyse simultanée de deux grands blocs d'indicateurs qu'on a composé pour tester la validité de nos deux hypothèses appliquées sur l'échantillon objet de notre enquête.

3.1.1. L'ANALYSE INTRA BLOC

Cette analyse nous a permis de sortir avec les résultats suivant :

- La structure du sexe et l'âge du personnel des services financiers de l'Université

Une première lecture des réponses permet de dire que 67,7% des personnes interrogées dans les services financiers universitaires sont des hommes et 32,3% sont des femmes et qui se répartissent comme suit :

- 3,2% des personnes ont un âge inférieur à 26 ans et sont composées uniquement de femmes.
- 12,9% des personnes ont un âge compris entre 26 ans et 30 ans et sont composées uniquement de femmes.
- 35,5% ont un âge compris entre 31 ans et 40 ans et sont composées de 63,6% d'hommes et 36,4% de femmes.
- 32,3% ont un âge compris entre 41 ans et 50 ans et sont composées de 90% d'hommes et de 10% de femmes.
- 16,1% ont plus 50 ans et sont composées uniquement d'hommes.

- Grade des personnes interrogées

La population ayant fait l'objet de notre enquête a été composée de 41,9% des administrateurs 2^{ème} grade, 12,9% de techniciens spécialisés, 12,9% de Professeurs d'Enseignement Supérieur, 9,7% de Professeurs Assistants, 6,5% de Professeurs Habilités, 6,5% des adjoints techniques et des secrétaires, 3,2% des ingénieurs informaticiens, 3,2% des informaticiens et 3,2% des administrateurs 3^{ème} grade.

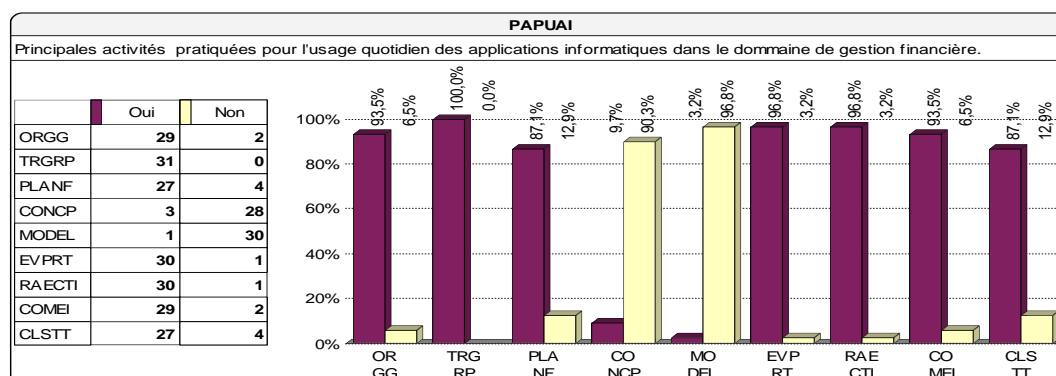
- Statut des personnes enquêtées

L'analyse du statut de la personne interrogée dans le cadre de cette enquête nous a permis d'identifier que parmi les répondants, 19,4% sont des chargés du budget de fonctionnement (c'est-à-dire qui s'occupent de l'établissement et du suivi d'exécution des bons de commandes), 12,9% sont des chargés des marchés (qui établissent les cahiers de prescriptions spéciales relatifs aux fournitures bureautiques, fournitures informatiques, matériel d'enseignement ainsi que les travaux de construction), 12,9% sont des enseignants qui ont travaillé avant dans les services économiques et qui sont dotés d'une grande expérience et qui maîtrisent bien le langage ainsi que les règles et procédures budgétaires, 12,9% sont composés de deux secrétaires des services économiques et un chargé de fonds documentaires qui a été pendant plusieurs années chef de service des affaires financières, 9,7% sont des responsables des services économiques, 6,5% des Doyens de Facultés relevant de l'Université Moulay Ismail de Meknès, 9,7% des

IMPACTS DE L'INFORMATISATION DES SERVICES FINANCIERS UNIVERSITAIRES SUR LA GOUVERNANCE DES DENIERS PUBLICS. CAS DE L'UNIVERSITE MOULAY ISMAIL DE MEKNES

chefs de départements, 6,5% de secrétaires généraux, 3% des chargés de patrimoine et 6,5% des chargés d'approvisionnement.

Figure N°1 : Principales activités pratiquées avec l'usage des solutions logicielles



Source : Enquête effectuée auprès des services financiers de l'UMI-Meknès en 2017

- 93,5% des fonctionnaires au sein des services économiques de l'Université Moulay Ismail de Meknès pensent que l'informatisation des processus les a dotés d'applications de gestion budgétaire qui ont contribué à une bonne organisation et rationalisation des engagements et des paiements contre 6,5% qui pensent qu'à ce niveau il n'y a pas d'amélioration.
- 87,1% avancent qu'avec l'implantation de telles applications, le personnel a su travailler en groupe et donc s'impliquer dans des projets communs et ajoutent que ces outils informatiques ont permis de mieux classer, stocker et traiter les données financières, alors que 12,9% ne sont pas du même avis.
- 96,8% affirment que la parution de ces applications de budget a permis de mieux évaluer la progression et l'état d'avancement dans les tâches confiées à chaque personnel dans le domaine financier de l'Université Moulay Ismail de Meknès, a facilité la recherche, l'accès et le traitement de l'information financière et a enfin favorisé le développement de la créativité chez le personnel ainsi que le développement des compétences indispensables à l'apprentissage et au travail collaboratif tandis que 3,2% ne partagent pas la même opinion.
- D'un autre côté 93,5% de la population enquêtée affirment que l'informatisation des services financiers de l'Université qui n'est pas adaptée aux individus qui préfèrent travailler seuls, a favorisé une meilleure communication intra et interservices et constitue donc une innovation organisationnelle (3,2% des personnes sont contre cette

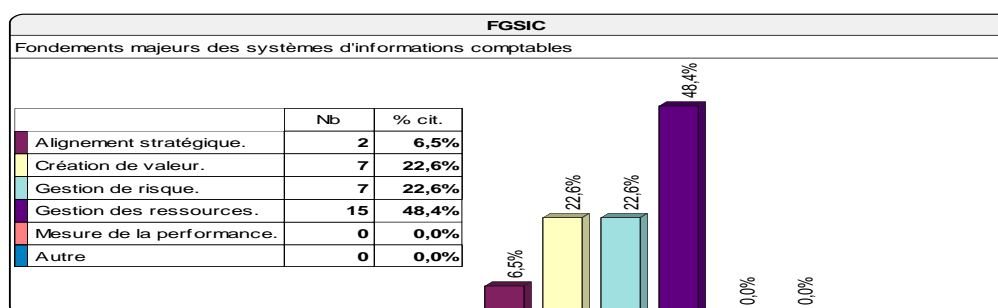
dernière idée) contre 6,5% qui avancent que les problèmes d'entente et de communication persistent toujours.

- **Difficultés et contraintes rencontrées par les usagers des applications budgétaires**
- 67,7% du personnel du service financier universitaire de l'Université Moulay Ismail de Meknès pensent que la formation menée sur l'utilisation adéquate des applications de gestion budgétaire n'a pas été suffisante alors que 19,4% pensent qu'elle a été suffisante.
- Alors que 25,8% de la population enquêtée avancent que le travail dans un contexte de gestion financière automatisée motive le personnel et le rend enthousiaste, 71% des personnels affirment que cela n'arrive que rarement (25,8%) ou occasionnellement (45,2%).
- 77,4% du personnel trouve que la solution logicielle mise en place est inadaptée aux besoins et spécificités des tâches quotidiennes à exécuter.
- 71,1% déclarent que la logistique a été inappropriée à la solution logicielle contre 9,7% qui pensent que les dirigeants ont veillé à acquérir et à installer le matériel informatique de haute qualité adéquat au projet d'informatisation des services financier.
- 83,9% affirment qu'avec l'implantation de la solution logicielle il y a absence et manque d'intérêt des fonctionnaires du service financier puisqu'ils ne se sont pas encore habitués à de telles technologies. La même catégorie des personnes avance- que lorsqu'elle a commencé à utiliser ces applications pour engager ou payer certains dossiers financiers et à cause de la non maîtrise de l'outil informatique- a dû vivre une surcharge et un stress sans précédent. De plus elle a été confrontée à des pannes inattendues l'obligeant à recourir chaque fois aux fournisseurs pour débloquer la situation.
- 93,5% des enquêtés affirment que la productivité et la grande rentabilité fournies et démontrées par le personnel et qui a été obligé de démontrer de la grande patience et de l'endurance dans l'apprentissage et la maîtrise du nouvel outil informatique afin de réaliser les objectifs des décideurs n'a pas été prise en considération et donc s'est mis d'accord qu'il y a un manque de reconnaissance et de valorisation.
- Parmi la population enquêtée, 64,5% pensent qu'avec la mise en place de l'informatisation des processus de gestion budgétaire ce sont les chefs des services des affaires économiques et financières qui sont les principales responsables de la coordination de l'exécution des budgets de l'organisme, 16,1% pensent que ce sont les secrétaires généraux qui procédaient à cette coordination, 12,9% affirment que ce sont les doyens, 3,2% croient que c'est le président de l'Université Moulay Ismail de

Meknès, et une autre catégorie (3,2%) pensent que ce sont les directeurs des écoles relevant de la même Université.

- La majorité des enquêtés (93,5%) et plus particulièrement les chefs de services financiers s'accordent de dire qu'ils arrivent aujourd'hui à établir aisément, les états d'engagement et de paiement mensuellement, de même pour ce qui est du rapport adressé annuellement à la cour des comptes, mais 6,5% pensent que même avec la solution logicielle, ils continuent de souffrir avant de pouvoir établir automatiquement ces états d'engagements et de paiements car ils sont obligés malgré tout de procéder à plusieurs vérifications sur les dossiers déjà engagés (c'est-à-dire contrôle sur papiers).
- **L'image de marque du fournisseur des applications budgétaires**
- 90,3% de la population enquêtée (surtout ceux ayant fait face à des ambiguïtés) jugent que le prestataire de service ayant livré la solution logicielle dispose d'un personnel qualifié et compétent, répond bien aux questions et demandes d'informations et de démonstrations et arrive à apporter un soutien technique de qualité alors que 9,7% des fonctionnaires de services financiers universitaires sont d'un autre avis puisqu'ils ne croient pas que le personnel du fournisseur est compétent et jugent que le soutien technique est loin d'être le meilleur.

Figure N°2 : Les fondements des systèmes d'informations comptables

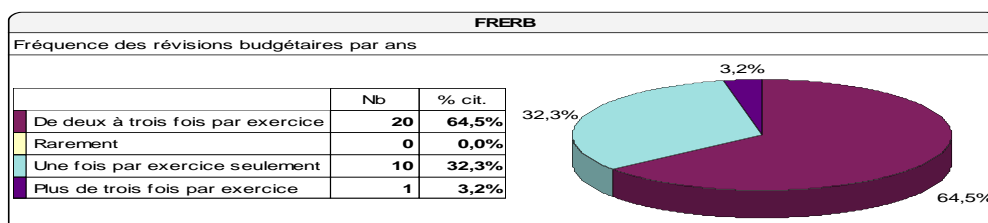


Source : Enquête effectuée auprès des services financiers de l'UMI-Meknès en 2017

- 48,4% pensent que la raison d'être fondamentale derrière l'installation des systèmes d'informations comptables est de permettre une meilleure gestion des ressources humaines et financière.
- 22,6% croient que c'est plutôt en vue de gérer et minimiser les erreurs qui sont parfois fatales (par exemple paiement ou engagement en cas d'insuffisance de crédit budgétaire).
- 22,6% affirment que ces solutions logicielles trouvent leurs fondements dans la création de la valeur ajoutée. Une sorte de surplus et faire gagner du temps.

- 6,5% pensent que c'est une façon de s'aligner et de mettre en évidence et en valeur la vision stratégique du décideur et ainsi d'atteindre les objectifs attendus.
- **Effets de la gouvernance des systèmes d'informations financières**
- 64,5% déclarent que l'implantation des solutions logicielles n'a pas été accompagnée d'aucune réduction d'effectifs alors que 35,5% des enquêtés ont affirmé que le projet d'informatisation a engendré la réduction des effectifs puisqu'une bonne partie du personnel des services financiers a été affecté soit à d'autres services au sein de l'Université ou à d'autres établissements universitaires relevant de la même Université.
- 48,4% pensent qu'il y a eu une perte de contrôle au profit soient des chefs d'organismes (notamment le Président de l'Université ou le Secrétaire Général) puisque les applications mises en place ont permis à ces deux derniers de superviser ce que fait chaque personnel de façon quotidienne donc une perte d'autonomie ressentie par chaque personnel. D'un autre côté 51,6% pensent qu'il n'y a aucune perte de contrôle suite à l'arrivée de ces technologies.
- 96,8% affirment l'accroissement de la performance des services comptables, surtout au niveau de la cadence des traitements des dossiers (temps réduit) et le montant des restes à payer (RAP) qui s'est trouvé réduit relativement par rapport aux exercices antérieurs. La majorité est convaincue que les nouvelles technologies ont permis une formalisation des règles et des procédures.

Figure N°3 : Informatisation et fréquence des révisions budgétaires



Source : Enquête effectuée auprès des services financiers de l'UMI-Meknès en 2017

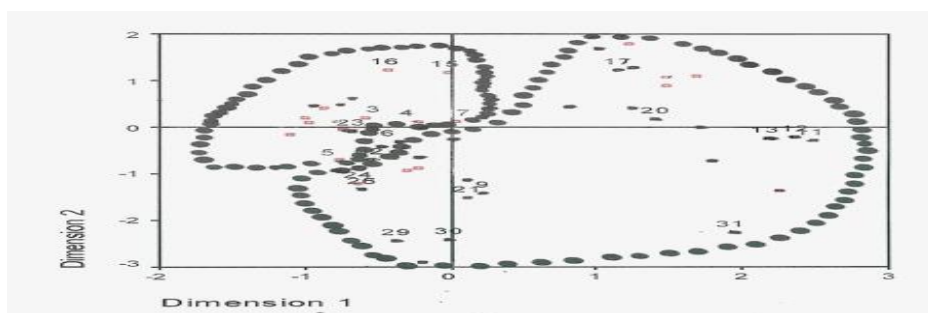
- 64,5% fonctionnaires des services financiers déclarent qu'ils procèdent de deux à trois fois par exercice à des budgets modificatifs, 32,3% affirment quant à eux qu'ils y soumettent une demande de budget modificatif une seule fois seulement par exercice et enfin 3,2% affirment qu'ils font des demandes de révisions budgétaires plus de trois fois par exercice. Bien évidemment ceci est dû surtout aux mauvaises estimations faites dès le début lors de la discussion des budgets à travers les instances de l'organisme et non à l'outil informatique installé.

3.1.2. L'ANALYSE INTER BLOC

3.1.2.1. L'ANALYSE SIMULTANEE DES « CMO » ET « ACT »

L'application de l'analyse factorielle des correspondances et de la classification en nuées dynamiques en deux classes sur les deux variables « CMO » et « ACT » nous a permis de regrouper les fonctionnaires du service financier de l'Université Moulay Ismail de Meknès en deux groupes tels qu'il est présenté dans la figure ci-dessous et qui montre la dispersion du personnel selon les indicateurs des deux variables.

Figure N°4 : Analyse simultanée de CMO et ACT



Source : Enquête effectuée auprès des services financiers de l'UMI-Meknès en 2017

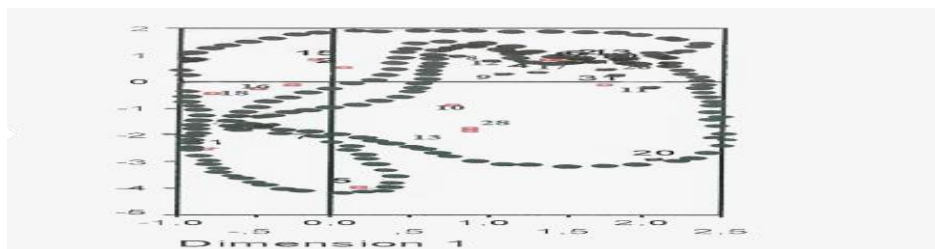
Les deux facteurs F1 et F2 qui résultent de la réduction des indicateurs représentant les deux variables « ACT » et « CMO » expliquent 60% de la variabilité totale (35% pour F1 et 25% pour F2). D'après la figure on peut dire qu'il y a deux groupes de fonctionnaires. Le premier groupe se compose de 23 personnes et occupe le Nord-Est et le Sud-Ouest du plan factoriel F1F2. Il s'agit des fonctionnaires ayant affirmé qu'ils ont vécu une grande amélioration dans leur façon quotidienne de traiter les dossiers financiers des vacataires, des enseignants ayant fait des heures supplémentaires, des dossiers en instance et qui relèvent de plusieurs années et de plusieurs fournisseurs (c'est-à-dire les restes à payer). Selon les fonctionnaires des services économiques de l'Université Moulay Ismail de Meknès, l'informatisation des processus de préparation et d'exécution budgétaire a permis d'optimiser le temps de traitement de tous les, bons de commandes, états des sommes dues et des marchés publics déjà conclus et attribués (réduction du temps consacré à chaque dossier). La même catégorie du personnel ajoute que dorénavant avec la démarche d'informatisation, les problèmes de saisie ne se posent plus puisque les bons de commandes, bons de réception, procès-verbaux et les lettres de consultations sont établies systématiquement. Ils affirment qu'actuellement, ils disposent d'une base de données actualisée de tous les fournisseurs, de même que l'imputation budgétaire est vérifiée systématiquement. D'un autre côté les entrées au magasin par un inventaire systématique est assuré et on arrive à identifier les fournisseurs en retard de livraison et de les relancer pour accélérer les livraisons.

et par conséquent les paiements afin de générer aussi la satisfaction des fournisseurs. La nouvelle culture de travail en réseau et les nouvelles façons de faire et d'organisation du travail se sont imprégnées dans les mentalités des fonctionnaires et le résultat c'est qu'au sein du service économique de l'Université une grande amélioration de la communication et de la collaboration intra et inter services et avec les supérieurs hiérarchiques s'est traduite par une grande productivité et rentabilité de la part de la majorité des employés. Avec le nouveau contexte de travail les chefs de services économiques arrivent à tout moment à évaluer la cadence et le rythme d'exécution du budget de fonctionnement et d'investissement puisqu'ils peuvent générer et ce de façon systématique les situations d'engagement et de paiement. Il faut dire que pour cette catégorie de personnel une telle amélioration dans le travail et la maîtrise du nouvel outil informatique a été facilitée par une formation qu'ils jugent suffisante et satisfaisante. En outre l'Université a veillé à procéder à quelques recrutements de nouveaux cadres avec des compétences dans le domaine de gestion informatisée, et a acquis de nouveaux ordinateurs de haute qualité pour garantir le succès de la démarche d'informatisation qui a été conçue d'après une analyse approfondie des besoins et des défaillances rencontrées dans le passé. Enfin selon les intervenants dans le service comptable de l'Université le prestataire de service ayant livré ces solutions logicielles a été toujours au rendez-vous surtout par ses démonstrations, son assistance technique et son personnel compétent. La deuxième catégorie est celle qui se situe au Nord-Ouest et qui jugent que l'arrivée de ces nouvelles technologies dans le service financier n'a pas été accompagnée d'une formation qui devait être généralisée à tout le personnel. Selon ces derniers, la logistique actuelle est inappropriée, et les responsables exploitent ces techniques pour espionner les fonctionnaires du service financier et donc il y a plus de contrôle. Par conséquent il y a manque d'autonomie, de confiance et de communication. Ces fonctionnaires admettent de dire que les nouveaux mécanismes d'automatisation ont généré un grand stress chez le personnel. Selon eux toujours, les pannes qui survenaient soudainement n'ont pas été accompagnées d'un bon appui surtout du personnel du prestataire ayant livré ces solutions logicielles.

3.1.2.2. L'ANALYSE SIMULTANEE DE « ACT » ET « SOAC »

L'application de l'analyse factorielle des correspondances et de la classification en nuées dynamiques en deux classes sur les deux variables « ACT » et « SOAC » nous a donné la figure ci-dessous.

Figure N°5 : Analyse simultanée de ACT et SOAC



Source : Enquête effectuée auprès des services financiers de l'UMI-Meknès en 2017

Les deux facteurs résultent de la réduction des indicateurs de « ACT » et « SOAC » expliquent 24% de variabilité pour F1 et 16% pour F2. L'AFC et la classification en nuées dynamiques en 2 classes nous a permis d'identifier les 2 groupes suivants :

Le premier groupe est situé au Sud Est et composé de fonctionnaires ayant déclaré une grande amélioration dans les conditions de travail et qui avancent qu'une telle amélioration a été favorisée par une organisation transparente, flexible, faiblement hiérarchisée, caractérisée par une structure moderne, décentralisée, motivante. En outre elle implique les fonctionnaires à prendre des initiatives et aussi certaines décisions. Les supérieurs hiérarchiques ont un bon style de gestion et d'organisation et ils arrivent à encourager le personnel qui arrive à relever un défi en lui réservant une prime de manière à le fidéliser.

Le deuxième groupe est composé des fonctionnaires ayant affirmé qu'il n'y a pas de changements favorables dans les conditions de travail et qui l'ont justifié par le fait que la structure organisationnelle actuelle est caractérisée par la rigidité des tâches, faiblement motivante, fortement centralisée, peu flexible et qu'il n'y a pas de bon style de leadership dans la préparation et l'exécution des budgets.

3.2. DISCUSSION DES RESULTATS

- A travers ces solutions logicielles les utilisateurs ont pu avoir accès à leurs informations personnelles, historiques de recherche, profils personnels et visualiser toutes les tâches effectuées et celles en cours.
- Les fonctionnaires sont convaincus que ce nouveau support informatique a été clair et leur a simplifié leurs tâches les rendant ainsi plus agréable. En outre, ils sont persuadés que l'application est conviviale notamment au niveau de l'interface. D'un autre côté, les utilisateurs pensent que la maîtrise d'une telle application informatique n'exige pas de bénéficier de

plusieurs formations pour comprendre le fonctionnement et la démarche à entamer pour exécuter une tâche donnée.

- Le travail sur réseau a permis une amélioration de la communication et de la collaboration (travail de groupe) entre les personnes travaillant au sein du même service ainsi qu'avec ceux des autres services et avec leurs supérieurs hiérarchiques. Pour ces derniers l'outil informatique a réussi à répondre à plusieurs besoins réels du travail par conséquent la vitesse et le rythme de traitement des dossiers financiers s'est trouvé améliorée.
- Avec l'informatisation du service financier de l'Université, la flexibilité de la force de travail au sein du service financier revêt actuellement un caractère de grande importance puisqu'elle permet aux opérateurs de passer d'un poste de travail à un autre au lieu de rester oisifs lorsqu'ils finiront leurs tâches et contribuer ainsi à améliorer l'efficacité du travail.
- La stratégie de fidélisation doit être conçue de manière à impliquer les collaborateurs dans les grandes décisions, leur accorder des primes à la hauteur de leurs rendements et leurs responsabilités, ainsi qu'une flexibilité au niveau des horaires de travail car une démission est souvent source de désorganisation et de démotivation. D'un autre côté le recrutement et la formation de nouvelles compétences se révèlent coûteux.
- Tout le personnel d'accorde de dire que les démonstrations et l'assistance technique du prestataire ayant fourni les solutions logicielles ont été au niveau souhaité. De plus il a la capacité et le personnel compétent pour fournir un soutien technique de qualité.
- Les chefs de services financiers avouent qu'avec l'arrivée de cette application informatique ils ont pu constituer une base de données actualisée de tous les fournisseurs possibles et les choix de ces derniers se fait en respectant une procédure légale, transparente. De même que l'imputation budgétaire est aujourd'hui vérifiée systématiquement et l'application permet un suivi des états des commandes.
- A propos des difficultés que nous avons pu collectée auprès des autres personnels du service financier de l'Université concernant l'utilisation des nouvelles applications informatiques, ces derniers ont jugé que la formation à la solution logicielle a été insuffisante, et a été inadaptée aux spécificités de certaines tâches. Ils ont également avancé que la logistique actuelle est inappropriée à la solution logicielle et qu'avec son arrivée il y a plus de contrôle, plus d'erreurs commises et absence de reconnaissance et de valorisation.

CONCLUSION

L'informatisation a fait son apparition dans le service financier de l'Université Moulay Ismail de Meknès depuis plusieurs années. La grande particularité de ces nouveaux systèmes informatisés de gestion financière réside dans leur potentiel élevé de transformation des modes d'organisation du travail. On peut dire que les mécanismes propres à ces dispositifs technologiques ont ouvert de nouveaux horizons prometteurs en ce qui concerne l'amélioration tant de la qualité des services financiers que de la productivité. En outre la solution logicielle implantée a permis de savoir exactement ce que chaque personnel a exécuté comme tâche, de même que le nombre de dossiers financiers engagés et payés a augmenté, les saisies répétitives ont été éliminées, les coûts ont été réduits parce que les achats sont devenus moins répétitifs, la communication et l'esprit de groupe se sont trouvés améliorés contribuant ainsi à une meilleure gouvernance des deniers publics.

BIBLIOGRAPHIE :

- BELIVEAU G., POULIN M. ET BEAUDOIN G. (1993)**, "Les impacts de l'informatisation des données de service social en milieu hospitalier", *Revue Française de Service Social*, vol. 42, n° 2, pp. 103-126.
- BERNOUX P. ET GAGNON, Y. C. (2008)**, "Une nouvelle voie pour réussir les changements technologiques : La co-construction", *Revue des Sciences de Gestion*, vol.5, n°233, pp. 51-58.
- BLILI S. (1989)**, "De la démarche d'informatisation comme déterminant de la satisfaction informationnelle : une recherche exploratoire en contexte de P.M.E", *Revue internationale P.M.E*, vol. 2, n°1, pp. 39-56.
- BOLLECKER M. (2013)**, "Pourquoi le contrôle de gestion à l'université est-il un échec ?", *Revue Politiques et Management Public*, vol. 30, n°2, pp. 221-239.
- EL IDRISSE D, EL IDRISSE A. (2010)**, "Contribution des systèmes d'information à la performance des organisations : le cas des banques", *Revue des Sciences de Gestion*, vol.1, n°241, pp. 55-61.
- GREENAN N. ET MAIRESSE J. (2006)**, "Les changements organisationnels, l'informatisation des entreprises et le travail des salariés", *Revue économique*, vol. 57, n°6, pp. 1137-1175.
- GUEISSAZ A. (1995)**, "Informatisation et construction de systèmes d'information : quelques dilemmes de la modernisation des organisations universitaires", *Revue Réseaux Communication – Technologie – Société*, vol. 13, n°69, pp. 97-119.
- JORION P. (2010)**, "The Tail that wags the dog. Metarmorphosis of finance due to data-processing", *Revue Techniques & Culture*, vol.2, n° 54 et 55, pp. 671-685.
- LANCTÔT S. (2007)**, "Confidentialité et informatisation de l'information personnelle / génétique dans le domaine de l'assurance : une étude comparée Québec / France", *Revue Assurances et gestion des risques*, vol. 75, n°1 et 2, pp. 13-54.
- LEHOUX P., SICOTTE C., DENIS J.L., RAYMOND D. ET LAFRANCE A. (1998)**, "L'informatisation du dossier médical et ses détracteurs", *Revue Sciences Sociales et Santé*, vol.16, n°1, pp. 82-118.