

N° d'ordre :

Centre des Etudes Doctorales : Sciences Juridiques, Economiques, Sociales, Chariaa et de Gestion (SEJESCG).

Formation Doctorale : Sciences Economiques et Gestion

Discipline : Sciences Economiques et Gestion

Spécialité : Sciences Economiques et Gestion

Laboratoire : Interdisciplinaire de Recherche en Economie, Finance et Management des Organisations (LIREFIMO)

Thèse pour l'obtention de DOCTORAT

LES SYSTEMES D'INFORMATION ET LA PERFORMANCE DES UNIVERSITES PUBLIQUES MAROCAINES – CAS DES UNIVERSITES DE FES ET MEKNES

Préparée par : Mme Amina NACIRI

Soutenue le 10 Février 2023 devant le jury :

Nom et Prénom	Grade	Etablissement	Qualité
Pr. Amina HAOUDI	PES	FSJES-FES	Président
Pr. Abderrazak EL HIRI	PES	FSJES-FES	Rapporteur & examinateur
Pr. Youssef PHENIQI	PES	FSJES-FES	Rapporteur & examinateur
Pr. Abdelbar EJBARI	PH	FSJES-TANGER	Rapporteur & examinateur
Pr. Amina HAOUDI	PES	FSJES-FES	Directeur de thèse

Année universitaire : 2022/2023

DEDICACES

À mon Cher pays.

*À ma mère très chère, C'est elle qui m'a encouragée tout
au long de mes études.*

*A mon cher père, la seule personne qui ne ménage aucun effort pour le bonheur et la
réussite de ses enfants.*

A mon cher mari, pour son précieux soutien en périodes de préparation de thèse

A la petite perle ma fille Malak

A mes frères et ma sœur unique

A mes belles sœurs et beaux frères

À tous les membres de ma famille.

Et à mes amis

Amina NACIRI

REMERCIEMENTS

Avant tout, ALHamdoulilah (dieu merci)

*Que ce travail de thèse soit l'occasion d'exprimer ma reconnaissance et ma gratitude pour mon directeur de thèse professeur **HAOUDI Amina** elle qui exprime la grande disponibilité depuis l'année 2007 quand j'étais encore étudiante au cycle licence. Elle m'a communiqué avec une bienveillance constante le souci de l'exigence et de la rigueur scientifique.*

*Mes remerciements s'adressent aux Professeurs **EL HIRI Abderrazak**, **PHENIQI Youssef** et **EJBARI Abdelbar** qui me font l'honneur d'évaluer mon travail de recherche.*

*J'exprime ma reconnaissance au Professeur **HAOUDI Amina** de bien vouloir examiner ce travail et le remercie de présider ce jury.*

*Cette thèse n'aurait pas pu être réalisée sans la contribution du **Professeur KINANI Siham** qui m'a orienté dans la construction de ce travail et dont les conseils précieux ont nourri et nourrissent encore ma réflexion scientifique.*

De même, ce travail doit beaucoup à la contribution des responsables d'université USMBA qui ont accepté de consacrer une partie de leur temps précieux à mon étude empirique. Qu'ils en soient chaleureusement remerciés.

*Mes remerciements s'adressent à la présidence de l'UMI qui m'ont entouré dans la réalisation de ce travail et plus particulièrement à ma belle-sœur **BEN ABBOU Ratiba** (chef de service Planification et examens) et **BEN ABBOU khadija** (Administrateur) pour leur aide précieuse dans l'étude terrain de ce travail à Meknès.*

Je remercie vivement la direction et les personnels de la faculté des sciences juridiques économiques et sociales des FES (là où j'ai étudié plus de 11 ans) qui ont su me témoigner leurs encouragements tout au long de la réalisation de cette thèse.

*Je tiens à remercier affectueusement mes proches pour le soutien qu'ils m'ont toujours accordé et plus particulièrement mes parents **M'HAMMED** et **MALIKA** à qui je dédie ce travail, pour leur encouragement permanent et leurs sincères prières et souhaits de réussite.*

*A mon père en particulier qui m'accompagnait chez les marchands des livres et dans les bibliothèques, et à mon cher frère **Karim** qui m'a accueilli en France afin de visiter la grande bibliothèque ALCAZARD à Marseille. Ma sœur unique **Hanane** et mon frère aîné **Fettah** qui m'ont encouragé tout au long de mon parcours universitaire.*

*Enfin, je ne me permettrai pas d'achever les remerciements avant d'exprimer ma profonde reconnaissance à mon mari BEN ABBOU ADIL (**enseignant universitaire**) pour son encadrement, sa compréhension, sa patience et ses conseils précieux durant les années de préparation de thèse, et également sa disponibilité au cours des mois de l'étude terrain à FES et à MEKNES pour se déplacer entre 3 villes.*

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE.....	2
PARTIE 1 - LES FONDEMENTS ET ASPECTS THEORIQUE DES SYSTEMES D'INFORMATION ET DE LA PERFORMANCE DANS LES ENTREPRISES PRIVEES ET LES ORGANISATIONS PUBLIQUES	15
CHAPITRE I - LES FONDEMENTS THEORIQUES DES SYSTEMES D'INFORMATION	17
Section 1 -L'information : un véritable pilier des systèmes d'information.....	19
Section 2 - L'évolution des technologies d'information dans les organisations.....	31
Section 3- Les théories liées aux systèmes d'information.....	37
Section 4- Le modèle privé des systèmes d'information au service du secteur public.....	49
CHAPITRE 2 - LES SOUBASSEMENTS THEORIQUES DE LA PERFORMANCE DANS LES ENTREPRISES ET LES ORGANISATIONS PUBLIQUES.....	66
Section 1 - La complexité du concept « performance ».....	68
Section 2- La performance dans le secteur privé et public.....	78
Section 3 - la performance de l'université publique : notion et mesure.....	85
Section 4 - La performance publique, un nouveau défi pour le secteur public.....	88
PARTIE 2 - L'UNIVERSITE PUBLIQUE MAROCAINE : ETAT DES LIEUX ET ENQUETE TERRAIN POUR ANALYSE ET ETUDE DES SYSTEMES D'INFORMATION ET LEURS IMPACT SUR LA PERFORMANCE DE UNIVERSITAIRE.....	101
CHAPITRE 1- L'UNIVERSITE PUBLIQUE MAROCAINE : ORGANISATION COMPLEXE ET MESURE DE PERFORMANCE DELICATE ET SPECIFICITES DE GESTION.....	104
Section 1 - Les organisations publiques à l'aube du processus de modernisation.....	106
Section 2 - le cadre légale et réglementaire et réformes de l'enseignement supérieur.....	113
Section 3 - l'université publique : une structure complexe.....	121
CHAPITRE 2 : L'ENQUETE TERRAIN PORTANT SUR LES SYSTEMES D'INFORMATION ET LEURS IMPACTS SUR LA PERFORMANCE DES UNIVERSITES PUBLIQUES MAROCAINES : CAS DES UNIVERSITES DE FES ET MEKNES.....	132
Section 1 - La méthodologie de recherche adoptée et l'enquête de prise de connaissance des universités USMBA et UMI.....	134
Section 2 - L'analyse des représentations des acteurs sur la performance universitaire.....	142
Section 3 - La perception des acteurs sur les systèmes d'information existants et leurs impacts sur la performance de l'université.....	150
Section 4 - Discussions, analyses des résultats et perspectives de la recherche.....	179
Section 5 - Perspectives de la recherche.....	190
CONCLUSION GENERALE.....	193

INTRODUCTION GENERALE

"Les gagnants seront ceux qui restructurent la manière dont l'information circule dans leur entreprise."

Citation de célébrité Bill Gates

Au cœur de la mondialisation, les Etats se sont convaincus de la nécessité d'être performants aussi bien au niveau de leurs secteurs privé et public, qu'à l'échelle internationale via la conquête de nouveaux marchés et le développement de multiples accords de coopération et de commerce embrassant tous les domaines (économique, social, environnemental , politique, juridique et technologique).

Dans un contexte de concurrence internationale et face aux exigences de la digitalisation et du numérique, les universités publiques marocaines, à l'instar de leurs homologues dans le monde entier, doivent se préparer pour suivre l'évolution des nouvelles technologies d'information et de communication, de répondre aux nouvelles pratiques du « nouveau management public » de se développer en interne en modernisant leurs modes de gestion afin d'améliorer leurs performances et leur positionnement dans le secteur de l'enseignement supérieur à l'échelle mondiale.

La modernisation des services publics était et demeure le souci majeur des autorités publiques pour améliorer la qualité et accompagner le changement qui affecte la sphère publique, au Maroc comme dans les autres pays du monde. De plus, les universités sont aujourd'hui, de plus en plus confrontées aux changements et aux évolutions technologiques provenant des environnements externes qui les entourent, et pour y faire face, elles doivent se préparer à la nouvelle gestion similaire de celle du secteur privé qui consiste à développer ses différents système d'information mis en place afin d'améliorer ses performances et réaliser ses objectifs sous des projets novateurs de contrats performance dans le cadre des projets de développements des universités et projets d'établissements.

Motivations et intérêts de la recherche

Depuis son approbation en 2015, la loi organique relative à la loi de finances « **LOLF** »¹ a donné une grande importance à la notion de performance publique et à la nécessité des contrôles à priori et à posteriori faisant partie du système de contrôle de gestion. Pour ce faire, la loi invite les établissements et les administrations publiques et ses acteurs à passer d'une logique de moyens à une logique de résultats dans l'octroi de crédit de budget, ce dernier est octroyé par application d'un contrat programme par projet réalisé, la question autour de la quelle tourne notre étude réside dans l'existence ou non d'une relation entre la formalisation des systèmes d'information et l'amélioration de la performance de l'organisation publique, en particulier l'université publique.

¹ La Loi Organique Relative à La Loi de Finances N°130-13 ; Ministère d'économie et Des Finances MAROC 2015.

Le choix du sujet relève également de la volonté des instances politiques² de développer le secteur d'enseignement supérieur et par conséquent le marché de l'emploi et la croissance économique , dans le cadre des plans de développements des régions (régionalisation avancée) , tous ces paramètres font du dit sujet une préoccupation aussi bien de l'Etat dans ses politiques publiques³ que des universités en tant qu'administrations publiques dans le cadre de renouvellement de leur management et méthodes de gestion , et bien entendu des chercheurs chacun dans sa spécialité au niveau de leurs recherches universitaires .

L'enseignement en général et supérieur ,en particulier , est au centre des préoccupations de toutes les économies dans le monde entier, bien que le nouveau management public a vu le jour à la fin du 20^{ème} siècle (années 80), les recherches en système d'information et leurs influence sur les pratiques de la société s'affaiblissent (barthélmy J 2012) ⁴.

Dans la perspective d'améliorer la qualité des services publics en général, et plus particulièrement, les services d'enseignement supérieur au Maroc (formation et recherche scientifique) , et dans un contexte marqué par l'instauration de grands projets novateurs et structurés tels que la régionalisation avancée, la contractualisation Etat université , la priorité donnée par la loi de finance à l'enseignement supérieur (La rubrique recherche scientifique et innovation), L'insuffisance du budget octroyé par le ministère de tutelle afin de développer son organisation et son offre, et suite à l'évaluation du service public dans la région MENA , par la banque mondiale , marquée par la médiocrité dangereuse, telles sont les multiples raisons qui m'ont poussés à choisir le présent sujet .

Contexte de la recherche

Les organisations publiques dans le monde entier ont connu, au cours du 21^{ème} siècle, un développement sans précédent tant sur le plan organisationnel que du côté de l'amélioration des services publics. Le Maroc a subi à son tour, des transformations et changements brutaux au niveau de son secteur public (établissements, entreprises et administrations) , et pour accompagner les changements venus du reste du monde, il était contraint que la variable technologie d'information occupe une place centrale voir vitale pour la bonne marche et le bon fonctionnement des dites organisations.

² *Projet de Performance Ministère de l'Enseignement Supérieur, de La Recherche Scientifique et de La Formation Des Cadres* *Projet de Loi de Finances 2016 (Novembre 2015).*

³ *Rapport Sectoriel , 2018 Conseil Supérieur de l'éducation , Formation et Recherche Scientifique , L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR AU MAROC :Efficacité, Efficience et Défis Du Système Universitaire à Accès Ouvert.*

⁴Barthélemy, J. (2012). Pour Une Recherche En Gestion Conciliant Rigueur et Pertinence. *Revue Française de Gestion*, (9), 269-283.'

Les recherches en système d'information ont été développées ces 30 dernières années⁵ formant ainsi un cadre de référence à part entière, cette expansion a accompagné le progrès technique et technologique et l'avènement des technologies d'information et de communication et du digital dans les grandes entreprises privées.

Le débat sur les nouvelles technologies d'informations et de communication NTIC et l'utilisation massive des progiciels et systèmes d'information date de quelques trentaines d'années⁶, accompagnant ainsi le succès des entreprises privées partout dans le monde. Ces dernières années, dans le cadre des dispositifs du Nouveau Management Public, le besoin en informations s'accroît, dans la sphère publique, afin d'améliorer la performance des organisations publiques, offrir un service public de qualité et parcourir le chemin de l'excellence que connaît le secteur privé.

Au Maroc, le ministère chargé de la modernisation de l'administration publique et de l'économie numérique veille à ce que les deux stratégies mises en œuvres « stratégie digitale » et « Maroc numérique » soient prises en compte par toutes les administrations, et que le système opérationnel veille à leurs applications par le système opérationnel à travers le système de gestion.

Les universités, bureaucraties professionnelles, sont appelées à se doter des systèmes d'information capables de les aider à actualiser leurs bases de données , à mieux se positionner à l'échelle continentale et mondial, de même, le besoin en informations donne aux universités l'occasion de s'ouvrir aux innovations que leur offrent les technologies informatiques et de l'information (éléments de différenciation ou de mutualisation).

Enfin, grâce à ces structures informationnelles et informatiques, l'Etat peut contrôler efficacement les dépenses des universités et leurs réalisations suivant une logique de résultats au niveau externe , et de permettre au système opérant de produire les informations de bonne qualité pouvant aider les décideurs en matières stratégique et de pilotage organisationnel.

Les établissements publics à caractère scientifique et culturel sont soumis à des contrôles financiers permanents selon la loi 69-00 par les juridictions financières compétentes (cours des comptes) ces contrôles portent sur la gestion budgétaire des dits établissements d'où la nécessité de rechercher l'efficacité et l'efficience donc la performance de l'université.

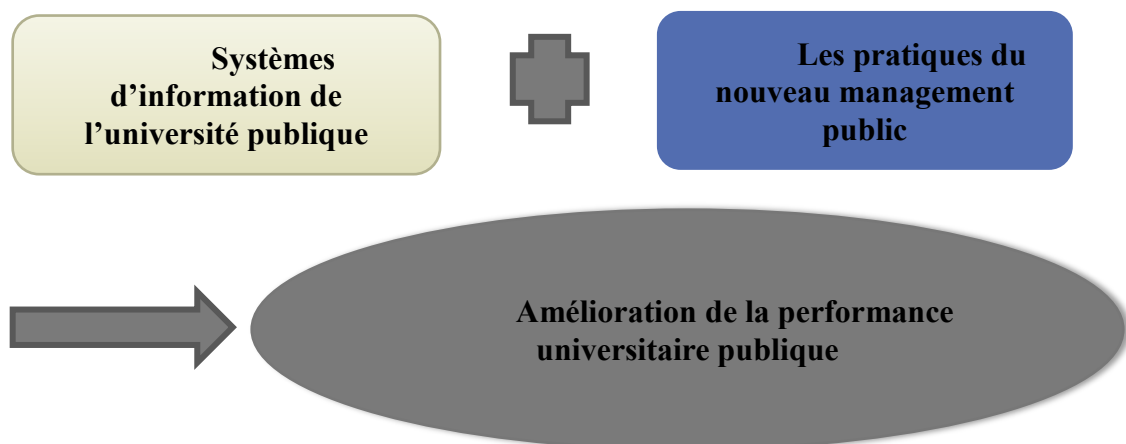
⁵ 'Rodhain F., Fallery B. (2010), Girard A , Desq S. Une Histoire de La Recherche En Systèmes d'Information, à Travers 30 Trente Ans de Publications. Entreprises et Histoire, Eska, 2010, Pp.78-97. <hal-00773589>'.
⁶Jeanneret Y, (2000),. Y a-t-il (vraiment) des technologies de l'information ? Lille, Presses universitaires du Septentrion, s. d.

Problématique et questions de recherche

L'université est un établissement d'enseignement supérieur public, considéré comme une bureaucratie professionnelle, se trouve placée au cœur d'un nouvel enjeu concurrentiel et financier. La question de l'efficacité du service public de l'enseignement supérieur se pose avec acuité ces dernières années, à travers les activités de recherche et l'amélioration de l'offre du service enseignement, l'un des enjeux majeurs de l'avenir de notre économie nationale. Ainsi, l'université marocaine est engagée dans un processus global de réforme (loi 01-00 et 69-00) et de modernisation porteur de nouvelles valeurs.

Si nos universités marocaines ont des systèmes d'information capables de produire et de stocker des informations de bonne qualité, il convient donc d'en vérifier l'apport dans l'amélioration de la performance de cette bureaucratie professionnelle grâce au passage d'une logique de moyen à une logique de résultats (NPM). Autrement dit, le défi majeur du secteur public est de passer d'une gestion traditionnelle marquée par l'autonomie des acteurs à une gestion privée axée sur la polyvalence et l'acceptation des contrôles à postériori et à priori pour améliorer sa performance, l'objectif est de faire mieux ou plus au moindre coût, c.-à-d. accroître et améliorer l'efficacité et l'efficience du service public à travers la production des informations de bonne qualité grâce à un système d'information et des infrastructures informationnelles (l'informatique, les logiciels)

Est-ce que le Système d'information de gestion dont dispose l'université (s'il existe) s'adapte aux besoins de celle-ci en informations pour améliorer les performances de l'université marocaine? Et servir de base pour mettre en place les pratiques du contrôle de gestion axée sur les résultats ?



Face aux turbulences de l'environnement dans lequel vivent les établissements publics, et grâce à l'introduction des dispositifs du nouveau management public, comment les universités peuvent changer leurs comportements et leurs outils de gestion au profit du NPM ?

Comment les établissements publics peuvent exploiter toutes les ressources (matérielles, humaines et logicielles) dont ils disposent afin d'améliorer leurs activités principales (formation et recherche) et atteindre les objectifs fixés afin pour mieux se positionner aussi bien dans les universités nationales qu'étrangères ?

De nombreux auteurs comme REIX⁷, MINTZBERG⁸, LE MOIGNE⁹ et GILLET¹⁰, ont mis l'accent sur la relation qui peut exister entre les systèmes d'informations mis en place par l'organisation et l'amélioration de leurs performances et faisaient des études sur les composantes des systèmes d'information (ressources humaines, matérielles, logicielles et procédures). Un grand nombre d'entreprises font d'énormes investissements en matière de technologies d'information et de communication et réalisent de bonnes performances grâce à leurs structures informationnelles.

Dans le secteur public, la relation entre systèmes d'information et performance organisationnelle surtout des universités n'a pas fait l'objet des recherches dans notre pays, étant donné que la tâche n'est pas simple et en présence d'une complexité de l'organisation elle-même, il convient tout d'abord de pouvoir changer de culture puis de structure organisationnelle enfin allouer une part importante du budget de l'organisation publique à la modernisation des méthodes de gestion, à la formation des ressources humaines, et à l'amélioration de la qualité des services offerts (formation et recherche) chose qui n'est pas aussi facile comme on peut le croire pour ce type d'établissement public dépendant financièrement de l'Etat même si il dispose d'une autonomie administrative et de gestion relative.

Question principale

Comparativement aux entreprises privées qui font des investissements en systèmes d'information pour créer plus de valeur et augmenter leurs bénéfices, comment les universités publiques marocaines peuvent actualiser leurs systèmes d'information et changer d'optique de moyen à une gestion axée sur les résultats pour réaliser leurs objectifs et améliorer leurs performances?

Problématique I:

⁷ Reix R. (2002), *Systèmes d'information et Management Des Organisations* 4ème Édition VUILBERT.

⁸ MINTZBERG H., (1979), « *Structure et Dynamique Des Organisations* », Editions d'organisation, Paris.

⁹ Le Moigne J-L (1994) , *La Théorie Du Système Général Théorie de La Modélisation*, Publication de l'édition Nouvelle Présentation 2006.

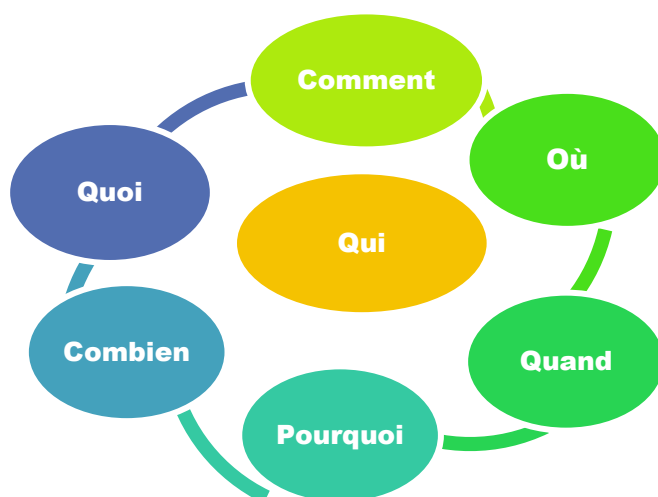
¹⁰ GILLET M, GILLET P., 2010, « *Management Des Systèmes d'information DSCG 5 2ème Édition* », Dunod, Paris.

Le système d'information des organisations privées constitue un outil essentiel, parmi d'autres, leurs permettant d'améliorer la performance surtout financière, peut-on transposer ce modèle de relation entre les systèmes d'information de l'entreprise privée et sa performance vers l'université, établissement public à caractère scientifique culturel et professionnel, en exploitant tous les acquis du nouveau management public ?

Face aux rigidités structurelles de l'organisation administrative des établissements universitaires, conséquence principale de la réticence de ses acteurs (enseignants, administratifs et étudiants) à tout changement affectant leurs méthodes de travail (intégration des TICE) et face à la spécificité et la diversité des missions assurées par les universités (formation, recherche, diffusion des résultats, coopération internationale) quelles peuvent être les conditions d'existence des systèmes d'information efficaces afin d'améliorer la performance de l'université publique Marocaine ?

Interroger le sujet, pour le problématiser, il faut le questionner

Figure n° 1 : Méthode CQCOQP (5w)



Quoi : qu'est-ce que la performance ? Quelle est sa typologie ? Comment se définit un système d'information et de quoi il est composé ?

Qui : qui mesure et analyse la performance de l'université, pour qui améliorer la qualité du service et avec qui étudie la relation du système d'information et la performance ? Qui définit les objectifs de l'établissement et vérifie leur réalisation ?

Quand : quand est ce que la notion de performance a été apparu dans les universités marocaines et à quel moment le système d'information en représente la ressource vitale ?

Comment : pour arriver à la performance globale des établissements universitaires, avec quels moyens et de quelle manière les ressources en systèmes d'information agissent de façon positive ou négative sur l'efficacité et l'efficacité des activités universitaires ?

Où : où est ce qu'on peut sauvegarder les informations circulant dans l'établissement universitaires, sur des supports informatisés internes ; ou bien les centraliser dans la présidence de l'université ?

Pourquoi ? Quels sont les obstacles rencontrés au développement des systèmes d'information, et dans quelle mesure ces derniers contribuent à améliorer la performance globale ?

Les questions de recherche

1. Qu'est-ce qu'un système d'information dans l'université ?
2. Comment se définit la performance par les acteurs (enseignants, étudiants et administrateurs) et dans la littérature ? est-elle un résultat ou un objectif ?
3. Est-ce que la complexité organisationnelle de l'université peut être gérée par un système d'information formel et des objectifs bien définis ?
4. Quels sont les différents systèmes d'informations dont dispose l'université, informations inter établissements, entre l'établissement les étudiants les enseignants et les administrateurs, entre l'établissement et l'université, et entre l'université et le ministère de tutelle ?
5. Avec quels indicateurs se mesure la performance d'une université à travers ses établissements universitaires ?
6. Peut-on transférer le modèle de l'amélioration de la performance des entreprises privées par un système d'information automatisé vers le secteur public et particulièrement à l'université publique ?

L'objectif principal de cette recherche est de trouver le lien qui peut exister entre un système d'information efficace et l'amélioration de la performance de l'université, grâce à l'exploitation des principes du nouveau management public, récemment connu et appliqué par nos organisations nationales. Ce nouveau management repose principalement sur le changement de la philosophie gestionnaire bureaucratique et l'application de nouveaux outils de gestion.

Notre contribution à travers ce travail réside dans le fait que l'université puisse faire face aux évolutions et aux turbulences de l'environnement dans lequel elles s'insèrent pour offrir des services enseignements/recherches de bonne qualité, afin d'améliorer la performance globale de

l'université grâce aux systèmes d'information efficaces pour aider le système de pilotage à prendre les bonnes décisions.

Structure de la recherche et plan de la thèse

Un travail de recherche étalé sur plusieurs années nécessite une planification et une définition des objectifs et d'une stratégie, la méthode de travail suivie représente un ensemble d'étapes et de phases à franchir, appelée une méthodologie de recherche, puisque le chercheur est appelé à produire des connaissances scientifiques objectives de bonne qualité, reflétant ainsi la réalité observée dans un temps précis.

Pour que la thèse sera complète et pourra embrasser tous les domaines analysés, il faut toujours commencer par la littérature, après nous pouvons choisir l'étude qualitative ou quantitative compatible avec la problématique définie.

Première étape : Revue de littérature

Etant donné que la littérature en management public et celle des systèmes d'information sont très riches, abondantes et actualisées, nous avons décrypté le maximum d'ouvrages, d'articles de revues spécialisées, des rapports officiels nationaux et internationaux, des documents de travail, des thèses et des actes de colloques et des textes de lois embrassant toutes les facettes du sujet choisi.

Les soubassements théoriques sont indispensables à tout travail de recherche, servant ensuite comme référentiel et cadre théorique basique grâce à la méthode d'emprunt. Après avoir étudié un ensemble de documents, des fiches de lectures ont été rédigées afin de faire des liaisons et des comparaisons entre les différents points de vue des auteurs concernant un sujet précis (ensemble de concepts choisis) . La nature des informations collectés lors des entretiens et lectures doit être en cohérence avec la problématique définie au départ, et avec les questions de recherches y annexées.

La méthode suivie dans cette première étape est le positivisme vu que notre rôle serait limité à la collecte des informations et à la découverte de la réalité telle qu'elle existe, ensuite, nous avons proposé un modèle de la performance de l'université et son lien avec les systèmes d'information. La méthodologie suivie pour réaliser tous les travaux de recherche de la thèse passe les étapes à savoir :

Deuxième étape : L'étude de terrain

Considérée comme valeur ajoutée du chercheur, cette étape consiste à préparer des guides d'entretiens de prise de connaissance afin d'interroger les acteurs internes des universités de la région FES-MEKNES et de savoir comment travaillent-ils (description des tâches, les objectifs, les procédures, les ressources dont ils disposent ...) et quelles sont les difficultés rencontrées lors de la réalisation de leurs tâches (les doyens et responsables des départements sont impliqués également lors des entretiens).

Les entretiens ont été organisés, en premier temps, avec les enseignants de l'université pour leur utilisation de l'outil informatique dans leurs cours et entre eux et l'administration de l'université, ensuite avec les administratifs des différents services de l'université, une description détaillée a été effectuée afin de bien présenter l'Etat des lieux pour un bon diagnostic.

Après avoir collecter les données nécessaires pour définir la performance de l'université au sens large, à travers l'analyse des documents de la littérature et les questionnaires adressés aux différents acteurs, il convient donc de définir la performance et la mesurer et expliquer le lien qui existe entre l'amélioration de la performance universitaire et les systèmes d'information mis en place, autrement dit, l'objectif de l'étude est d'expliquer comment l'université publique peut améliorer sa performance grâce aux différentes ressources **« l'aptitude de l'organisation à mobiliser des ressources pour transformer à son avantage les conditions de son environnement »** (Barney, 1991)¹¹. Une autre comparaison sera effectuée entre les systèmes d'information universitaires et ceux dans l'entreprise privée pour relever les insuffisances dont souffre le secteur public, de plus nous allons exposer les conditions et la faisabilité du passage de la gestion publique d'une logique de moyens à une logique de résultats via les pratiques du NMP¹² et de LOLF¹³ (loi organique relative à la loi de finance promulgué en France en 2001 et au Maroc en 2015 qui élargit le champs de compétence de la loi de finances et applique la reddition des comptes et dont les objectifs seront présentés dans le troisième chapitre de ce rapport).

Le secteur public se caractérise par la complexité de la gestion et la lourdeurs des procédures mis en place et sa dépendance à l'Etat si on le compare au secteur privé développé modernisé et informatisé adoptant des méthodes et outils de gestion modernes et souples, tout en

¹¹ « Barney, J. (1991) "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage" Journal of Management, 17(1), pp. 99-120. », s. d.

¹² Nouveau management public : modèle inspiré essentiellement des réformes de l'Etat dans certains pays Anglo-Saxons comme le Royaume uni ou la Nouvelle-Zélande dont la volonté du gouvernement était de réformer sa propre fonction publique tant au niveau de l'Etat qu'au niveau des collectivités locales.

¹³ BARTOLI A, BLATRIX C, (2015) : *Management Dans Les Organisations Publiques : Défis et Logiques d'action*. ED. DUNOD 4ème Édition.

veillant à garantir la qualité du produits et/ou services rendu aux clients et à rechercher l'efficience et l'efficacité dans la réalisation de ses activités.

Les différences entre les deux secteurs méritent d'être découvertes tout au long de ce voyage académique à travers lequel je cherchais à comprendre tout d'abord les problèmes que connait le secteur public avant de proposer des solutions et des réponses à la problématique et aux questions de recherche posée au départ, et expliquer le passage du secteur à un nouveau management public similaire à celui de la sphère privée.

En effet, à l'occasion de la promulgation de la loi organique relative à la loi de finance LOLF en 2015, le secteur public est amené à moderniser ses méthodes de travail, à changer de philosophie et même de culture dans le cadre du nouveau management public inspiré du secteur privé afin de satisfaire deux objectifs principaux : la recherche de l'efficacité et la transparence des informations budgétaires.

La présente recherche dont l'étude de terrain qualitative menée de décembre 2017 à janvier 2019 s'est basée sur des entretiens semi directifs menés auprès des enseignants, des administrateurs et des directeurs des établissements universitaires visités, la durée moyenne des entretiens était de 30 min à 1h30. Dans de nombreux cas, les entretiens ont été complétés de réunions informelles avec les administrateurs, les enseignants et les vices doyens et directeurs. J'ai pu ramasser le maximum d'informations embrassant toutes les facettes de mon sujet de recherche (avant, pendant et après rédaction du rapport de thèse) pour essayer de trouver des réponses à la problématique préalablement définie au départ.

Plan de la recherche

L'étude de cas de notre thèse porte sur la formalisation du système d'information actuel dans l'université publique, puis la mesure de la performance du système nous emmène à analyser sa contribution dans la performance globale de l'université, pour ce faire nous allons découper le travail en 4 chapitres :

Chapitre 1 : le premier chapitre de la présente thèse offrira un large cadre théorique des systèmes d'information, sur la genèse des notions d'information et de technologie d'information et de communication, et présentera l'importance des systèmes d'information et des technologies d'information pour le développement et l'expansion des entreprises au cœur de la théorie des systèmes et des ressources. Ces deux théories font des systèmes d'information une véritable ressource stratégique dans l'organisation système composée de sous-systèmes là où tout changement qui affecte l'organisation touchera les autres facettes du système global, et

considèrent les systèmes d'information et leurs composantes des ressources stratégiques à développer et à conserver durablement.

Chapitre 2: En liaison avec les systèmes d'information (importance des systèmes d'information efficaces pour les organisations privées et publiques), le second chapitre offrira les fondements et principes du concept performance difficile à définir (études depuis 1987 à 1997) aussi bien dans le secteur privé que dans la sphère publique, cet objectif d'être efficace et efficient sera complété par les recherches en nouveau management public dont l'objectif est de rendre le secteur public plus performant là où les pratiques de management seront modifiées donnant plus d'importance à la dimension sociale et sociétale (préférences et satisfaction des usagers) qu'à la performance économique classique (productivité et création de valeur). Cette nouvelle réforme de la gestion publique s'inscrit dans le cadre de la loi 130-13 projet de la LOLF adopté en 2015 au Maroc. Enfin, la mesure de la dite performance se réalise par le calcul et l'évaluation d'un large stock d'indicateurs.

Chapitre 3: Après avoir exposé les deux concepts majeurs de ce travail de recherche (la performance et système d'information) ce chapitre aura pour fonction de présenter les particularités des organisations et services publics, en particulier de l'université, définie comme lieu de production et de transfert de connaissance grâce à l'offre des services publics de la formation et de la recherche aux usagers, considérée comme une bureaucratie professionnelle. Nous allons également revenir sur la loi 01-00 portant organisation de l'enseignement supérieur et sur la loi 69-00 relative au contrôle financier de l'Etat sur les entreprises publiques et autres organismes, ces lois offrant plus d'avantages et de responsabilités aux universités qui doivent rechercher la transparence des informations via leur système d'information et tendre vers la performance organisationnelle pour améliorer la qualité de leurs services et figurer dans les classements internationaux des universités (efficacité dans la formation et la recherche ainsi qu'au niveau du système d'information comptable et budgétaire).

Chapitre 4: le dernier chapitre exposera notre valeur ajoutée via l'enquête empirique sur le terrain au profit de deux universités de la région FES-MEKNES (USMBA et UMI), nous allons présenter les étapes de préparation du guide d'entretien, les différentes tâches effectuées par les services de l'université (finance, scolarité, examens, documentaire, des ressources humaines), en passant par les responsabilités des dirigeants (doyens des facultés et directeurs des écoles), dans un premier temps, de plus, à travers nos entretiens effectués, nous allons analyser les représentations des acteurs autour de la performance et du système d'information universitaire pour trouver une réponse à la problématique de passage de la gestion publique à la nouvelle

gestion moderne dans un second temps, et enfin clôturer la travail par une analyse des résultats et un diagnostic des système d'information mis en place dans les universités visités et aussi présenter les handicaps qui luttent contre l'application des pratiques NMP sur le terrain pour enfin aboutir aux perspectives de travaux futurs et diagnostic de l'université et propositions de solutions .

**PARTIE 1 - FONDEMENTS ET ASPECTS
THEORIQUES DES SYSTEMES D'INFORMATION ET
DE LA PERFORMANCE DANS LES ENTREPRISES
PRIVEES ET LES ORGANISATIONS PUBLIQUES**

Introduction de la première partie

Une première partie présentera une batterie de concepts théoriques liés à notre problématique, tels que les systèmes d'informations, la performance et les organisations publiques, dans la mesure où notre objectif réside dans la clarification des notions liées à notre thème, et de simplifier le passage d'une gestion par les moyens à une gestion axée sur les résultats tout en exploitant les acquis du nouveau management public grâce à des systèmes d'information efficaces en vue d'améliorer la performance de l'université publique.

Au niveau de cette partie, se doter d'un bagage théorique en système d'information, en management public ainsi que l'analyse du concept de la performance, était l'ultime objectif à réaliser avant de passer à l'étude de terrain. La théorie sert à fournir des références et des soubassements théoriques afin d'expliquer et analyser notre question principale à laquelle nous allons répondre dans les prochains chapitres : « justifier la contribution des systèmes d'informations informatisés à améliorer la performance de l'université publique ».

Un premier chapitre consacré à la conceptualisation du système d'information, à la définition des composantes du système , informations et technologie (section 1) , la théorie des systèmes et des ressources liées au système d'information (section 2) , ensuite nous allons présenter les caractéristiques du système d'information dans l'entreprise privée (section 3) , ainsi que le système d'information des universités étrangères développées dans le domaine (section 4)

Un second chapitre : après avoir abordé les systèmes d'information dans le secteur privé en détail , ainsi que les particularités des services et organisations publics (particulièrement des universités), il convient de présenter le concept de performance dans les organisations privées et publiques , les types , les indicateurs de mesure étant donné la difficulté de définir le concept , nous allons également pencher sur le passage de la bureaucratie au nouveau management public à l'occasion de la mise en œuvre de la LOLF au Maroc en 2015 afin de renforcer le contrôle des finances publiques et garantir l'efficacité, l'efficience et la transparence des systèmes d'information .

CHAPITRE I - LES FONDEMENTS THEORIQUES DES SYSTEMES D'INFORMATION

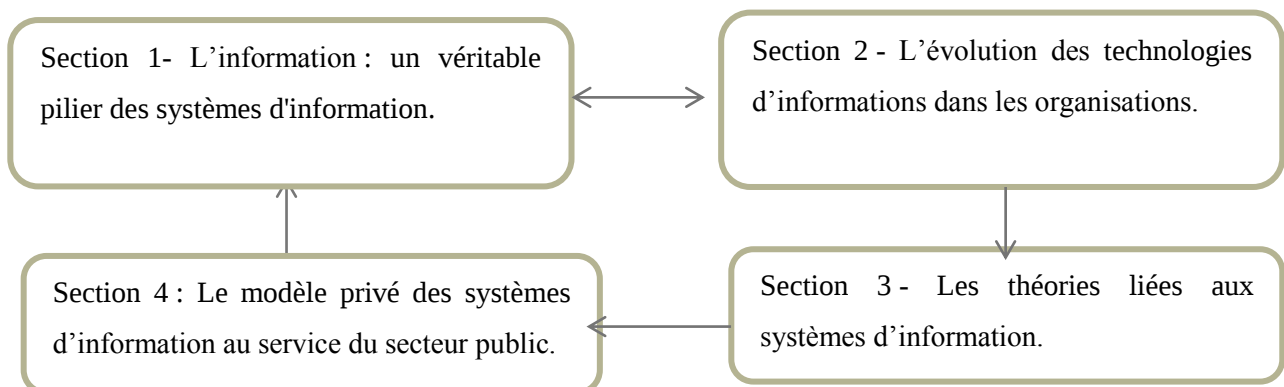
Introduction du premier chapitre

Ce premier chapitre va nous permettre de donner aux systèmes d'information un cadre conceptuel théorique analysant la composition et le fonctionnement des dites organisations, les deux approches théoriques principales des systèmes d'informations sont comme suit : la théorie des systèmes (générale et de modélisation)¹⁴ et la théorie des ressources.

Le choix des deux théories réside dans leur importance à analyser les organisations, ainsi que le lien qui peut exister entre les performances de l'université et l'utilisation efficace d'un système d'information de gestion dans la mesure où l'information représente la ressource principale que toutes les organisations doivent développer et maintenir en permanence.

Ce chapitre introductif englobe les définitions des concepts clés tels que la donnée, l'information et la technologie, ensuite il convient de déduire le concept système d'information pour enfin clôturer le chapitre par les soubassements théorique de l'approche systémique et présenter les définitions d'un système d'information dans le secteur privé et public, de citer et d'expliquer ses composantes et ses types ainsi que son importance pour toutes les organisations.

Figure n° 2 : Schématisation du plan du chapitre (I)



¹⁴LE MOIGNE J-L., 1977, « La Théorie Du Système Général », PUF, Paris.

Section 1- L'information : un véritable pilier des systèmes d'information

Au niveau de cette section, nous allons essayer d'analyser et de définir les notions d'information et de technologies d'information et de les situer dans les organisations privées. Cela ne peut se faire qu'à travers une identification de leurs importances par rapport à notre recherche

Le système d'information d'une organisation se base principalement sur les ressources données qui deviennent après plusieurs traitements des informations prêtes à être stockée et communiqués via plusieurs canaux, tout changement affectant l'une des composantes d'un système d'information (changement d'une procédure d'achat) se répercute sur le fonctionnement de l'ensemble du système

Sous-section 1 - Définitions et typologies de l'information

Dans un environnement turbulent, les organisations deviennent de plus en plus complexes ce qui rend la gestion des informations à l'intérieur un grand défi à relever. Le fait que les ressources dont dispose une organisation doivent être toutes mobilisée pour renforcer la base donnée informationnelle organisationnelle (information produite et reçues de l'environnement externe) renforce la position concurrentielle et améliore la prise des décisions stratégiques (lancement de nouveaux produits, recrutement des cadres, ouverture de nouveaux points de vente, partenariat avec des concurrents.....). Une analyse du concept information, ses types, ses sources ainsi que son utilité pour l'organisation.

§1- Les concepts clés des systèmes d'informations

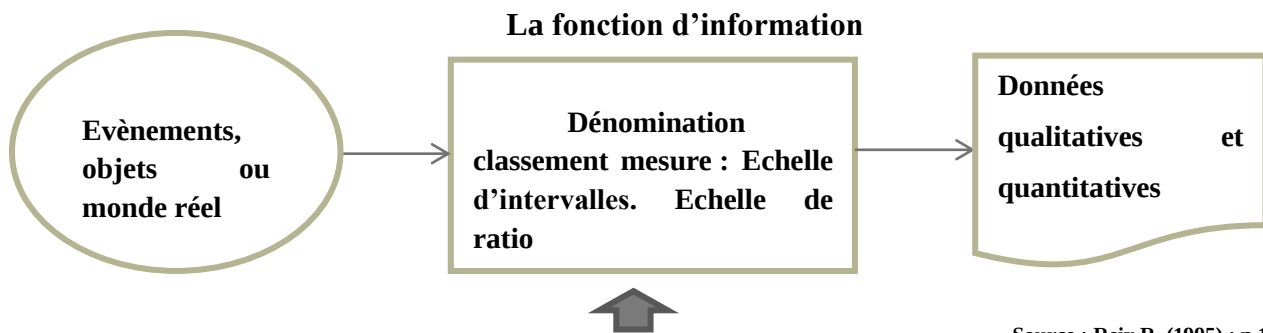
Avant de définir le concept information, donnée et connaissance, il serait judicieux de revenir au schéma classique de communication là où se produit et circule l'information notion centrale dans toutes les organisations.

I- Des données aux informations

Pour les deux auteurs (KENNETH LAUDON ET JANE LAUDON)¹⁵, le système d'information contient des informations sur les objets, les lieux et les personnes dans l'organisation et en dehors de celle-ci. Une banque de données brutes disponible, ils définissent et distinguent les informations et les données.

¹⁵laudon K. et laudon J. 2006 , *Management des systèmes d'information* , 9ème édition Pearson Education.

Figure n° 3 : Le problème de constitution des données



Source : Reix R. (1995) : p 18¹⁶

Une information est à l'origine une donnée utilisable et traitée, tandis que la donnée est une valeur, à l'état brut, non organisée dans ou en dehors de l'organisation.

A partir de la figure ci-dessus, nous constatons que l'information a pour fonctions la dénomination des objets ou événements, puis le classement qui donnera par la suite des données qualitatives et quantitatives.

On peut illustrer les deux définitions par l'exemple ci-dessous : Considérons deux systèmes liés A et B, le système A produit à partir d'une donnée x une information P y ; cette dernière est sortie du système A sert de donnée entrante pour le système B. Sachant que le système A est le service scolarité, et B est le service des examens, la donnée x est le nombre des inscrits en master, cette donnée entrante dans le service B pour préparer les convocations et les attestations de réussite.

Les trois concepts liés et pour (W. Orlikowski)¹⁷ Il y a souvent confusion entre données, information, communication. Il en est de même au sein du processus de communication entre la donnée et l'information. Certains auteurs confondent les deux concepts.

La distinction entre l'information et la donnée a été clarifiée par **MONACO**¹⁸ d'après l'auteur, « une donnée est un point incontestable ou admis comme tel sur lequel on peut fonder un raisonnement ; c'est également un renseignement, un document qui sert de point d'appui ». cette donnée sera par la suite transformée grâce aux traitements et interprétations divers (calculs, analyse...) pour donner naissance à une donnée retraitée qui s'intitule information, à titre d'exemple, on considère les charges et produits d'une entreprise comme données brutes pour celui qui va les étudier et les modifier (retraitements fiscaux : réintégrations et déductions), pour donner à son responsable le résultat fiscal calculé et le montant de l'IS à payer, l'impôt dans notre cas est une information utile à l'entreprise mais aussi au fiscalistes et contrôleurs dans leur mission. En

¹⁶ REIX (1995) : *Systèmes d'information et Management Des Organisations* EDITION VUILBERT.

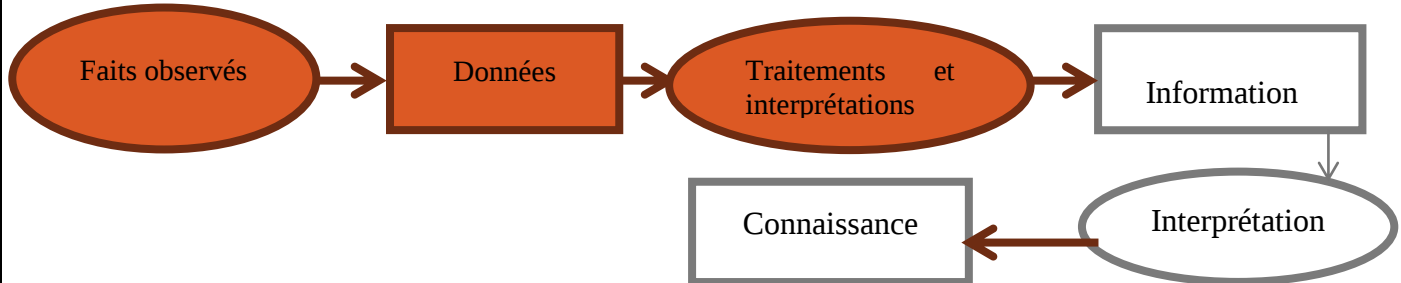
¹⁷ 'Orlikowski W.(1999) « L'utilisation Donne Sa Valeur à La Technologie ». Supplément. *L'art Du Management de l'information- Les Echos*, 19/20 Novembre 1999. Cité Par Noy et Ruiz'.

¹⁸ MONACO L. ; *Systèmes d'information de Gestion, Les Carrées DCG 8* .LEXTENSO EDITIONS.

effet la donnée représente pour l'information la matière première qui connaît des modifications tout au long du processus de production de la connaissance.

II- La notion d'information

Figure n°4 : L'information et les concepts liés ¹⁹



Source : Reix R 2002 systèmes d'information et management des organisations 4^{ème} édition VUILBERT

A partir de cette définition, nous constatons que la donnée ne devient information qu'après plusieurs retraitements. Les données brutes sont la matière première dans le processus de communication, en plus, une seule information est interprétée de différentes manières par les individus, ce qui se répercute sur la production de la connaissance.

Pour ROBERT Reix²⁰, les données, les images les sons constituent la matière première de l'information, dans les systèmes de gestion, les symboles les plus utilisés sont des données exprimant des normes, des qualités, des valeurs Correspondant à des objets et à des événements. Dans le fonctionnement des organisations, la source principale de l'information du décideur est constituée par des données (numériques ou alphabétiques) qui décrivent des objets ou des événements considérés comme significatifs. Nous constatons que les informations varient d'une personne à une autre selon leurs interprétations personnelles, une interprétation erronée peut biaiser l'information.

MONACO L. définit ²¹ le terme Informer qui signifie donner une forme peut être définis de deux manières :

- D'un point de vue technique, l'information est un élément de connaissance susceptible d'être codé pour être conservé, traité ou communiqué.
- D'un point de vue sémantique, l'information est définie comme un renseignement, une réalité qui apporte une connaissance sur un objet ou sur un événement. Elle est constituée

¹⁹ Données brutes

²⁰ REIX (1995) : Systèmes d'information et Management Des Organisations EDITION VUILBERT. P 16

²¹ LAURENCE MONACO : SYSTEMES D'INFORMATION DE GESTION LES CARRES DCG 8 PAGE 7

de données qui peuvent être manipulées par les technologies de l'information et de sens qui est attribué par les individus.

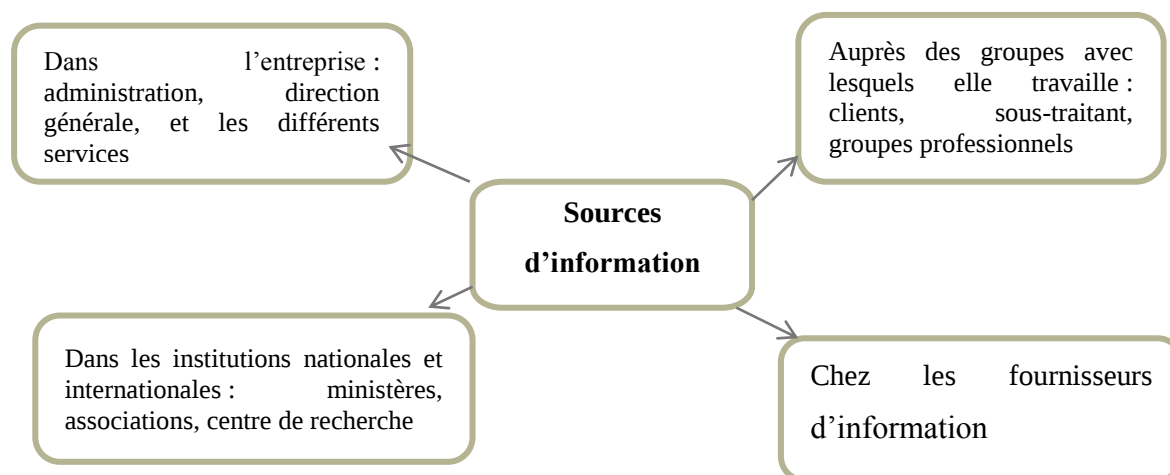
§ 2 - Les sources et types d'information

Les informations proviennent des acteurs internes mais aussi de l'extérieur, elles peuvent aider les responsables à prendre les décisions et les aider à formuler des objectifs et de changer de stratégies, ils sont de différents types et sous plusieurs formats. Elles peuvent être stratégiques (importante), ordinaires (n'ayant pas d'influence sur la prise de décision) comme elles peuvent être écrite, orale, audiovisuelle ou numérique.

I- Les sources d'information

Dans une entreprise, l'information se produit à l'intérieur de ses locaux par les différents acteurs internes, quand l'information circule entre les services ou personnes du même niveau hiérarchique elle est dite horizontale, quant au contraire elle circule entre les différents niveaux hiérarchiques, elle est dite verticale.

Figure n° 5 : Les différentes sources d'information



Dans une entreprise, l'information se produit à l'intérieur de l'entreprise par les différents services²² et acteurs internes :

- Au niveau comptable, les informations produites sur des factures, des bilans, des comptes de résultats, et donnent une vision d'ensemble sur la situation patrimoniale de l'entreprise
- Sur le plan commercial, les informations contenues sur des bons de commandes, des bons de livraison, états des stocks, les politiques achats donnent une synthèse sur la situation commerciale.

²² MONACO L. ; Systèmes d'information de Gestion , Les Carrées DCG 8 .LEXTENSO EDITIONS.

Sur le plan technique, on trouve les informations sur le processus de production, prototype produit, les brevets, la quantité des biens produits tandis que sur le plan social, on trouve les informations liées à la situation du personnel, sur des relevés d'heures travaillées, des bulletins de paie, déclarations de la sécurité sociale, des promotions et des formations.

Contrairement aux informations internes disponibles et moins coûteuses, les informations externes émanant de l'environnement de l'organisation sont nombreuses, parfois payantes et pas toujours directement adaptés aux besoins de l'organisation, de l'environnement externe, l'entreprise peut s'informer sur les niveaux des taux directeurs auprès des banques et du niveau des prix sur les différents types de marchés. On cite à titre d'exemples, les informations externes²³ peuvent provenir des clients, fournisseurs, concurrents, des manifestations²⁴, des bases de données et des normes(comptables ou de qualité) des médias et de la presse électronique notamment sur les supports audiovisuels disponibles. En revanche, de l'environnement interne, l'organisation peut faire appel à son personnel, ses documents internes (rapports d'activité, journal interne, notes de services, affiches) et ses produits et services.

II- Les typologies d'informations

Dans le fonctionnement normal des organisations, les informations sont importantes et vitales et se présentent de différents types en fonction du support ou canal de transmission de ces informations entre les membres de l'organisation et avec celle-ci et l'environnement externe (clients, fournisseurs, concurrents, partenaires politiques et autres institutions) parce qu'elles contribuent non seulement à prendre des décisions stratégiques mais aussi à alimenter la base de données (mémoire) organisationnelle et donc en général tous les systèmes d'informations y existants (Information peut être orale écrite numérique audiovisuelle)

A. Selon l'utilisation du terme information

Avant d'entamer la typologie, nous allons présenter la définition que M. Buckland propose de distinguer trois principaux usages de la notion²⁵:

- L'information comme processus, correspondant à l'acte d'informer ;
- L'information comme connaissance, correspondant au savoir communiqué à propos d'un fait, d'un sujet ou d'un événement ;

²³ 'ELBOUKHARI Hayat (2013), *Les Contributions Des Valeurs Du Système d'information à La Performance Organisationnelle: Une Étude Exploratoire Par La Théorie Des Ressources - Cas de La Grande Entreprise Marocaine- Thèse de Doctorat à La FSJES FES*'.

²⁴ Manifestations telles que les colloques, les séminaires, les congrès, les journées portes ouvertes, tables rondes.

²⁵ 'Buckland, Michael K. « Information as Thing ». *Journal of the American Society for Information Science* 42, No 5 (1 Juin 1991): 351-60.'

- L'information comme chose, correspondant au fait d'attribuer à des objets tels que des données ou des documents une valeur informative.

La typologie proposée par Zacklad²⁶ dans son article sur les sciences de l'information est variée selon le type de dispositif utilisé comme le montre le tableau suivant :

Tableau n° 1: Les types de dispositifs d'information et de communication

Type De Dispositif	Modalité Privilégiée	Illustration
Dispositif de communication orale interactif	Interactivité, présentiel, face à face, téléphone	Conversation, discussion approfondie, entretien formel, réunion du travail, conférence....
Dispositif de communication à distance unidirectionnel	Diffusion de masse audiovisuelle	Radio, la télé, cinéma, émission (entretien, débat, show) contenu numérique (podcast)
Dispositif informationnel (information consignée)	Ecrits, échanges asynchrones ²⁷	Affiches, journaux, articles grand public, lettres, formulaires, notes de travail, comptes rendus, procès-verbal,
Dispositif info-communicationnel	Ecritures interactive, nouvelle brève	Généralisation de l'internet et du web, numérisation des supports.
Dispositif transmédia numérique	Hybridation entre événementiel et info communicationnel numérique	Lien entre plusieurs documents, lien entre documents et GPS, et lien entre pédagogie de l'enseignant, les interactions en présentiel, les manuels scolaires et cahiers des élèves et images exposés sur DATA show.

Source : Zacklad, M. (2019)²⁸

La typologie proposée par Zacklad est exhaustive car elle embrasse tous les dispositifs d'information et de communication allant de l'écrit jusqu'au digital, les informations qui circulent dans les organisations peuvent prendre plusieurs formes (orale, audio-visuelle, écrite, par téléphone, via sms ou email, sur les réseaux sociaux, sur les supports officiels, la presse...) . Cette liste détaillée présente les informations de degré d'importance variables, et peuvent être destinées à une seule personne, à quelques individus ou au grand public. Les dispositifs proposés par l'auteur forment des bases de données variées au sein de l'organisation et permettent à celle-ci de rester toujours en veille avec son environnement interne et externe.

²⁶ Zacklad .M (2015) ; « Genre de Dispositifs de Médiation Numérique ». *Les Genres de Documents Dans Les Organisations, Analyse Théorique et Pratique*, Édité Par Louise Gagnon-Arguin et al., PUQ, 2015,.

²⁷ Définition : Se dit d'une machine (par exemple génératrice ou moteur) à courants alternatifs dont la fréquence des forces électromotrices induites n'est pas dans un rapport constant avec la vitesse. (qui n'est pas synchrone : se dit des signaux ou d'informations dont les rythmes propres sont égaux, multiples ou sous-multiples).

²⁸ 'Zacklad, M. (2019). *Le Design de l'information: Textualisation, Documentarisation, Auctorialisation. Communication Langages*, (1), 37-64. '

En effet, la nature de l'information varie avec le développement technologique responsable de l'apparition de nouvelles formes, on assiste actuellement à des informations sur le web 0.2 (Les réseaux sociaux) sous forme d'images, des audio, des affiches, des évènements, et d'applications.

B. Selon l'importance qu'elle peut revêtir à l'organisation

Toutes les organisations utilisent une masse d'informations variées tous les jours, ces informations, selon le degré de structuration et de formalisme, peuvent être très importantes ou moins importantes. Une typologie a été proposée par Henri DOU²⁹ sous forme de quatre types d'informations présentés comme suit : information de type « texte » (information structurée provenant de toutes les sources), information de type « floue » (moins structurée que celle de type texte le bouche à oreille du personnel avec les autres partenaires externes), information de type « expertise »³⁰ (produite par les experts de l'organisation tels que les ingénieurs, les experts comptables, avocats) ce type est qualifié de très important ou stratégique pour l'organisation puisque l'information provenant des experts est stratégique et contribue à la prise de décision. Enfin, le quatrième type d'information est nommé « foires et salons » informations moins crédibles et importantes pour l'organisation qui sont collectées lors des expositions, de la rencontre avec la clientèle ou au cours des campagnes publicitaires (questions réponses avec le public). De ce qui précède, on peut proposer une autre typologie divisant les informations en deux types : informations stratégiques crédibles changeant les décisions, informations opérationnelles (dans un service donné) et informations ordinaires (moins importantes).

Sous-section 2 - les fonctions et l'utilité de l'information

Avant d'explicitier les fonctions et avantages de l'information, il est préférable de citer les caractéristiques essentielles des technologies d'informations, ces dernières sont utilisés pour compresser le temps de stockage et saisie des données en masses, de compresser l'espace grâce aux processeurs, l'expansion de l'information stockée grâce aux supports de stockage de grande capacité et la flexibilité d'usage. L'information dans l'entreprise garantit une bonne communication entre les différents acteurs, aide les décideurs à prendre de bonnes décisions, et incite le personnel à travailler en collaboration grâce aux messages qui circulent dans tous les sens.

²⁹ Dou, H. (1995). *Veille Technologique et Compétitivité l'intelligence Économique Au Service Du Développement Industriel*. Dunod.

³⁰ 'ELBOUKHARI Hayat (2013), *Les Contributions Des Valeurs Du Système d'information à La Performance Organisationnelle: Une Étude Exploratoire Par La Théorie Des Ressources - Cas de La Grande Entreprise Marocaine- Thèse de Doctorat à La FSJES FES*'.

§1 - L'analyse des fonctions de l'information

Dans une organisation, la ou des ressources humaines tissent des relations professionnelles et personnelles via la communication des informations permanente, informer joue un rôle dans la consolidation de la mémoire organisationnelle, aide à la prise des décisions par les dirigeants et garantit un travail collaboratif (effets de synergies)

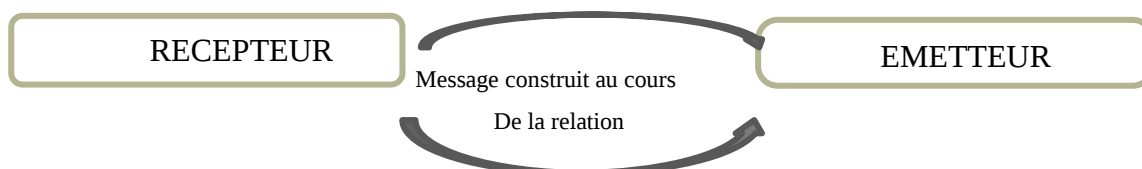
I- L'information : véritable outil de communication

Dans toutes les organisations, la grande partie des informations produites sont communiqués au niveau interne verticalement et horizontalement via les canaux traditionnels et modernes de communication avec feed-back pour s'assurer que les messages sont bien ou mal transmis. D'après une longue expérience de R. REIX³¹, dans l'étude de la communication au sein et à l'extérieur de l'organisation, Le processus de communication étudié ci-dessus dans le présent rapport, peut être interrompu si l'un des acteurs applique une stratégie délibérée de rétentions d'information pour confronter son pouvoir dans l'organisation. L'auteur a constaté que l'organisation ne peut fonctionner efficacement on utilisant seulement les communications formelles, les aspects informels de la communication et de la cohérence ne doivent être négligés.

Figure n° n° 6 : De la conception habituelle à celle interactive de la communication³²



A la nouvelle conception qui met l'accent sur le récepteur



II- L'information aide à la prise de décision

L'information alimente les actions et les décisions³³ de l'organisation, elle représente également un enjeu majeur et important et doit avoir certaines qualités inhérentes à ses rôles. Cette ressource essentielle doit donc être gérée à l'aide d'un système d'information efficace et réfléchi. Les informations qui remontent du bas de l'organigramme d'une organisation (les

³¹REIX (1995) : op cité p 42-43 s. d.

³² « Watzlawick, P. (1993). Rencontre avec Paul Watzlawick: " la réalité est une construction". REVUE SCIENCES HUMAINES n°32 OCTOBRE 1993. », s. d.

op cite \$

³³DUREL.F; ROY. M Systèmes d'information de gestion, terminale STMG Edition PICARD, s. d.

exécutants) provenant du niveau tactique (opérationnel) alimentent les niveaux de gestion et du top management. Cette base de données informationnelle assure aux décideurs une forte référence pour la prise de décision. Les responsables ou directeurs doivent être informés de tout ce qui se passe dans l'organisation et sélectionne les informations qui lui sont pertinentes.

III- Instrument de travail collaboratif

La mémoire organisationnelle telle qu'elle a été définie par Reix ³⁴ comme un système de traitement de l'information offre à l'organisation une base de données commune à tous les acteurs internes, toutes les informations stockées sont mémorisées puis communiquées par la suite à l'ensemble des utilisateurs et se partagent en amont et en aval.

D'après la commission nationale de l'Unesco³⁵, l'information est le moyen qui permet de formaliser les asymétries (position de maîtrise différente des informations en vue de prendre les décisions) au sein d'un marché où celui qui crée un nouveau produit ou procédé acquière un avantage concurrentiel.

Les informations circulées dans une organisation se partagent entre tous les collaborateurs et même si les perceptions sont différentes, tout ce qui tourne laisse une trace, surtout si l'on considère que l'écoute précède et conditionne le succès de la communication surtout interne de l'organisation³⁶, il existe deux conceptions différentes de la communication étudiées³⁷ en fin des années 90, un groupe de chercheurs s'est focalisé sur la conception psychologique et avancent plusieurs réactions que les individus avancent en acte de communication qui cherchent ou non à influencer autrui. et disent que l'écoute active se concrétise grâce à 4 conditions telles que l'écoute avec intensité, empathie³⁸ (aptitude à comprendre comment les autres construisent la réalité), l'acceptation et la volonté de rechercher la totalité du sens du discours de l'autre. En revanche, d'autres chercheurs de la conception systémique tels que l'école Palo Alto³⁹ avancent l'idée que l'écoute est le fait de comprendre l'individu de l'intérieur et prendre conscience des causes du comportement actuel sont les conditions nécessaires et suffisantes pour faire un changement dans les organisations.

³⁴ REIX (1995) : *Systèmes d'information et Management Des Organisations* EDITION VUILBERT.

³⁵ *La Société de l'information : Glossaire Critique*, Commission Nationale Française Pour l'UNESCO; La Documentation Française.

³⁶ P.GOGUELIN (1990) *LE Management psychologique des organisations* ESF Editeur, s. d.

³⁷ C.Guyon,(1998) *Moderniser Les Services Publics: Mission Possible. Guide Méthodologique Pour La Conduite Du Changement Dans Les Services Publics* Les Ed. d'organisation.,

³⁸ 'P, Casse. (1979). *Training for the Cross-Cultural. Mind.*'

³⁹ P.WALTZLAWICK (1980) *Le Language Du Changement*, Le SEUIL.

§2 - l'utilité de l'information pour l'organisation

Dans un contexte de multiplication et d'internationalisation des sources d'information et face à la concurrence commerciale entre les entreprises et leurs concurrents, l'information est devenue actuellement une source très utile pour formuler les stratégies, fixer les objectifs, et mieux se positionner dans le marché.

I- La place de l'information dans l'organisation

L'organisation est un groupement de personnes, de matériels, de ressources, et de compétences exerçant une activité de production des biens et/ou services grâce à des moyens financiers dont l'objectif ultime est de réaliser le profit.

Le concept d'organisation est une abstraction⁴⁰ alors qu'on nous la présente classiquement comme un ensemble de phénomènes matériels (locaux, structure, texte de références), économiques (création de richesse, transformation des matières premières....), culturels (normes, représentations et mentalités ...) et relationnels (relations informelles, hiérarchie, pouvoir, dépendance et gratification).

Les nouvelles technologies, à savoir⁴¹ les réseaux, la messagerie électronique (e- mail), l'intranet, les blogs, les wikis, on en passe et des meilleurs, existent déjà ou apparaissent et se développent à une vitesse vertigineuse. Les organisations consacrent des sommes considérables à l'acquisition des gages de modernité.

⁴⁰ ALEX MUCCHIELLI (2002): *Approche Systémique et Communicationnelle Des Organisations* ED Armand Colin VUEF PARIS.

⁴¹ 'Noy, C. & Ruiz, J. (2007). *Vers Une Conception Globalisée Des Systèmes d'information Intégrant Tous Leurs Usages.* La Revue Des Sciences de Gestion, 223(1), 87-97. Doi:10.3917/Rsg.223.0087.'

Tableau n° 2: Synthèse des contributions sur la relation information/performance

Courants théorique	Objet de la réflexion	Quelques autres clés	Principales thèses pertinentes
Théorie de la contingence	Réduction de l'incertitudes et adaptation à l'environnement	Galbraith (1973) Porter (1990)	La réduction de l'incertitude nécessaire à la réalisation efficace des activités requiert la disponibilité suffisante d'informations. La formulation efficace de la stratégie requiert la maîtrise de l'information sur les principales forces qui déterminent la dynamique d'une industrie
Théorie sur les ressources	Sources de compétitivité et performance	Amit et Schoemaker (1993) Mahoney et Pandian (1992) Wemefet (1984)	Ce ne sont pas cependant toutes les ressources que possède une entreprise mais seulement celles de nature stratégique qui sont concurrentielles et des rentes durables. Les ressources stratégiques ont de la valeur, sont durables, rares, idiosyncrasiques, difficiles à transférer, à imiter et à substituer. Les ressources stratégiques comprennent l'information, les sources d'information, les compétences, les expériences et certains éléments des pratiques managériales.

Source : tirés de la thèse « **les contributions des valeurs du système d'information à la performance organisationnelle : une étude exploratoire par la théorie des ressources** »⁴²

D'après le tableau, on constate que l'information stratégique constitue une ressource rare et un facteur clé de succès durable pour les entreprises selon la théorie des ressources, les auteurs Wenerfelt, Mahoney et Pandian, Amit et Schoemaker ont étudié l'information comme ressource stratégique en plus des autres ressources dont dispose l'organisation à savoir : ressources matérielles, humaines et en procédures ainsi que les compétences et les expériences (immatérielles), pour ces auteurs, l'information stratégique garantit la bonne performance de l'organisation car elle représente pour celle-ci un facteur clé de succès et de compétitivité face à ses concurrents. Les fondateurs de la théorie de contingence qui a été complétée par la théorie des ressources (plus récente aux années 90) ont défendu la thèse pour laquelle la disponibilité de l'information garanti la réalisation efficace des activités et réduit l'incertitude dans la mesure où l'information est certifiée, de même, la maîtrise l'information sur les 5 forces de l'environnement

⁴² ELBOUKHARI .H. op cit p 23 ; 25

externe d'une firme avancées par Porter (sur les clients, les fournisseurs, les concurrents)
Grâce à une veille permanente aide à formuler les stratégies de façon efficace.

En résumé, l'information occupe une place cruciale, selon les deux théories, dans la formulation des stratégies et la bonne prise de décision. Ces informations sont qualifiées comme rares et durables vu qu'ils ont nécessité des efforts et du travail non plus pour les produire mais aussi pour les collecter auprès des acteurs placés dans l'environnement externe. Les organisations développent en permanence leurs informations qui constituent des facteurs clés de succès et représentent la matière première pour formuler les stratégies et aider le top management à prendre de bonnes décisions.

II- L'importance de l'information pour l'organisation

Les organisations sont de plus en plus orientées vers l'investissement en technologies d'information et de communication vu leur importance dans l'exercice des tâches et actes répétitifs, l'acquisition des immobilisations incorporelles en TIC constitue une condition nécessaire à la réalisation de bons résultats et la garantie d'un climat social où la communication interne occupe une place centrale.

Bien que les organisations sont soumises à des contrôles continus quelques soient leur forme juridique et leur taille et activité, elles doivent se préparer bien entendu armées de masse d'informations actualisées provenant de l'intérieur et de l'extérieur, par là on constate que le traitement et l'étude de toutes les informations est l'une des principales étapes du processus du contrôle, ce qui permettra de faire des évaluations et comparer les résultats obtenus dans le temps. Donc l'information se prépare tout au long d'un exercice comptable pour servir à tous les acteurs internes et externes.

Le contrôle comprend non seulement la fixation d'objectifs, mais aussi la mise sur pied d'un système d'information qui permet à la fois de connaître et de mesurer les résultats et d'aider à la prise de décision⁴³. Un tel système prépare une base de données dans l'organisation à tous les niveaux de la gestion (stratégiques, de gestion et opérationnel) et fait circuler les informations dans tous les sens (verticalement et horizontalement) du bas en haut pour aider les décideurs à prendre de bonnes décisions telles que la fabrication d'un nouveau produit, la coopération avec un concurrent, la modification de l'emballage ou la destination d'exportation.

⁴³ BEDARD M.G et MILLER R. (1995): *La Gestion Des Organisations : Une Approche Systémique, Conceptuelle et Stratégique* ; CHENELIERE /MC GRAW-HILL Édition LA CHANELIERE Inc.

Pour DJIBRIL (enseignant chercheur en sciences de l'information) le développement et la veille économique, « *se proposant une gestion efficiente et efficace de l'information⁴⁴ afin de n'en retenir que ce qui est essentiel au développement de l'entreprise, de sa stratégie et de ses projets, se posent comme la clé de succès de la lutte pour l'accès à la bonne information, une information valide, actuelle et de haute valeur ajoutée* ».

De cette citation et de ce qui précède, on résume que l'information stratégique, ayant un impact sur la prise de décision et à la formulation des stratégies des entreprises

Section 2 – L'évolution des technologies d'information dans les organisations

Après avoir expliqué et analyser le concept de l'information, nous allons aborder un autre concept dont l'apparition se confond avec celle des ordinateurs⁴⁵, ceci date des années 1960. Nous entendons par technologie le traitement électronique de l'information, au lieu du traitement classique manuel, une technologie regroupe aussi bien le logiciel que le matériel.

Sous-section 1 - Notion de technologies d'information

La technologie désigne en quelques sortes, l'innovation dans les méthodes de traitement, sauvegarde et diffusion des informations, pour REIX⁴⁶, la technologie est l'application d'une technique à la conception et à la réalisation d'un produit, tandis que les technologies de l'information correspondent à des techniques permettant de « fabriquer⁴⁷ » de l'information.

Les technologies de l'information regroupent le matériel et les logiciels et connaissent un développement sans précédents grâce aux recherches et développement du marché quaternaire.

§1- Les technologies d'information et de communication

Le glossaire critique⁴⁸ définit ainsi L'expression TIC (et non « techniques » d'information et de communication) est ainsi conçue et comprise comme un jugement de valeur positif sur ces techniques, sur leur capacité à changer la vie des hommes 2. D'une part en étant porteuses de sens (une société serait caractérisée par les techniques qu'elle emploie), d'autre part en étant génératrices de sens (l'écrit d'écran,

⁴⁴ 'Djibril Diakhaté (2012). La Récupération Des " Compétences 2.0 " Dans Les Dispositifs de Veille et d'intelligence Économique : Contribution Au Renouvellement de La Norme AFNOR X50-053 "Prestations de Veille et Prestations de Mise En Place d'un Système de Veille". INFORMATIONS, INCERTITUDES, INTELLIGENCES, Jun 2012, France. Pp.72-82.'

⁴⁵ REIX R OP CITE. P 57

⁴⁶ Reix op cité p 58

⁴⁷ Fabriquer correspond ici à saisir, traiter, stocker et communiquer

⁴⁸ La Société de l'information : Glossaire Critique , Commission Nationale Française Pour l'UNESCO ; La Documentation Française.

L'interactivité, la dématérialisation de l'information feraient appel à des capacités cognitives inédites dans l'utilisation des nouveaux supports, elles transformeraient les modes d'action et les représentations.

La notion de technologie : Le terme technologie se définit de plusieurs manières, En fait trois définitions historiques du mot « technologie » se superposent⁴⁹ : le vocabulaire propre de la technique (sa terminologie), la science de la technique (qui envisage au-delà de tel ou tel appareil des principes généraux de Fonctionnement, de conception, de production) et, dans son emploi au pluriel, les catégories d'objets qui matérialisent une nouveauté technique.

Tableau n° 3: Les définitions des TIC⁵⁰

Les plans	Description
Economique	<i>Le secteur TIC produit des biens et services à base numérique, d'équipement ou de consommation intermédiaire ou biens durables pour les ménages</i>
Industriel	<i>le secteur des TIC rassemble : l'informatique en général et ses champs d'applications tels que la bureautique, la robotique, l'intelligence artificielle, mais plus encore les développements de la numérisation dans le multimédia, la réalité virtuelle, l'optoélectronique, etc. ; – les télécommunications à base numérique : télématique, internet, communication interactive par fibre optique, transmission par satellite, etc.</i>
OCDE	<i>les secteurs qui produisent des biens d'équipements et des biens durables électroniques, c'est-à-dire les biens bureautiques et informatiques, les équipements de réseaux et les biens d'automatisme et de contrôle nécessaires dans les processus industriels, ainsi que l'électronique grand public et le secteur des composants ;le secteur des services de télécommunications ;le secteur des services informatiques, regroupant à la fois ce qui est conseil et ingénierie, réalisation de logiciels, traitement de données et bases de données ;les secteurs qui assurent le commerce, la location et la maintenance des biens et services précédents.</i>
Discours dominant	<i>les TIC ont tendance à y englober (avec le préfixe e – comme électronique) des activités traditionnelles qui utilisent les biens et services issus du secteur des TIC à proprement parler : on parle ainsi d'e-santé, d'e-éducation, d'e-administration... ce qui tend à faire de la numérisation le vecteur numéro un de la transformation des sociétés actuelles.</i>

⁴⁹ Jeanneret, Y. (2000). *Y a-t-il (Vraiment) Des Technologies de l'information et de La Communication*. Presses Universitaires Du Septentrion, Lille.

⁵⁰ *la société de l'information : glossaire critique*, op cité p 134-135.

En fait, trois définitions historiques du mot « technologie » se superposent ⁵¹ : le vocabulaire propre de la technique (sa terminologie), la science de la technique (qui envisage au-delà de tel ou tel appareil des principes généraux de fonctionnement, de conception, de production) et, dans son emploi au pluriel, les catégories d'objets qui matérialisent une nouveauté technique.

L'apparition des technologies dans la moitié du 21^{ème} siècle s'est coïncidée par le progrès organisationnel des métiers des entreprises et la variété de leurs activités, du coup, la grande taille de l'entreprise implique une massification des écritures qu'il fallait gérer, d'où la nécessité d'un outil informatique permettant aux grandes organisations de se doter de bases de données facilitant ainsi les tâches et contribue à l'amélioration des performances.

Deux approches différentes expliquent⁵² la notion de technologie selon le critère d'usage ou de comportement:

- Approche du déterminisme⁵³ centrée sur l'émergence l'innovation à l'usage et au savoir-faire des acteurs, la technologie se construit en fonction des usages.
- Approche interactionniste⁵⁴ centrée sur la gestion des usages par les managers et la promotion d'un type de comportement d'utilisation

De ces deux approches, on constate que la technologie se caractérise par son développement dans le temps ce qui se traduit par les lois scientifiques, la technologie change d'une période à autre et elle de plus en plus demandé par tout le monde.

§2- L'évolution des Technologies d'information dans le temps

Les technologies d'information et de communication, qui comprennent des dispositifs matériels et des logiciels, relient⁵⁵ les différentes composantes d'une configuration matérielle et permettent de transférer les données (textes, chiffres, images, sons, vidéos) d'un lieu à un autre. Cette définition détaillée montre que l'objectif principale de la technologie est faciliter la communication des données mélangés et les diffuser de façon simplifié aux utilisateurs.

⁵¹ Jeanneret Y, *Y a-t-Il (Vraiment) Des Technologies de l'information ?* Lille, Presses Universitaires Du Septentrion, 2000. CITÉ par la société de l'information : glossaire critique

⁵² 'Elidrissi D. , Elidrissi A« Contribution Des Systèmes d'information à La Performance Des Organisations : Le Cas Des Banques », *La Revue Des Sciences de Gestion* 2010/1 (N°241), p. 55-61.'

⁵³ 'Orlikowski W.(1999) « L'utilisation Donne Sa Valeur à La Technologie ». *Supplément. L'art Du Management de l'information- Les Echos*, 19/20 Novembre 1999. Cité Par Noy et Ruiz'.

⁵⁴ G De Sanctis et MS Pool cités par elidrissi cité.

⁵⁵ Laudon K. et laudon J. 2006 , *Management des systèmes d'information* , 9ème édition Pearson Education . p 20.

Les TIC ont évolué rapidement notamment, depuis le milieu des années 1990⁵⁶ AUBERT présente les éléments caractéristiques de cette évolution récente sur un tableau, ce dernier associe à chaque décennie, une phase dominée par les types particuliers d'innovations technologiques, il indique les caractéristiques et l'impact économique comme suit :

Tableau n° 4: L'évolution des sciences de l'information et de communication⁵⁷

	1970	1980	1990	2000
<i>Phase</i>	Automatisation	Intégration et transformation de l'organisation	Communication	Interaction et individualisation
<i>Innovation</i>	Ordinateurs, robots et machines	Ordinateurs personnels	Internet (web 1.0)	Web 2.0
<i>Caractéristiques</i>	Accroissement du capital physique	Généralisation des outils bureautiques Digitalisation et transformation des processus des affaires	Globalisation du réseau informatique Standardisation des interfaces utilisées	Connectivité des personnes et des objets Individualisation et probabilité Ubiquité
<i>Impact économique</i>	Gains de productivité	Gains de productivité Réduction des coûts de transaction internes	Gains de productivité Réduction des coûts de transaction internes et externes Transformation de la chaîne de valeur	Gains de productivité Réduction des coûts de transaction internes et externes Transformation de la chaîne de valeur Augmentation des bénéfices informationnels
<i>Exemples</i>	Fedex Wal-Mart	IBM Intel Ford	Amazon Dell eBay	Google Yahoo Facebook MySpace

Source : EL BARHOUTI. A ; IZZA.I (2016)⁵⁸

Du tableau on dégage plusieurs conclusions dont les principales sont les suivantes :

- Les TIC ont connu un développement et une évolution remarquable grâce à l'avènement de l'internet et du web.2 (réseaux sociaux)

⁵⁶ 'Aubert, B. A., Cohendet, P., & Montreuil, B. (2011). *L'innovation et Les Technologies de l'information et Des Communications*. CEFRIO.'

⁵⁷ Aubert .B et al 2011 . op cité.

⁵⁸ 'EL BARHOUTI. A ; IZZA.I (2016) *Les Technologies d'information et de Communication et La Performance de l'organisation : Enjeux et Perspectives*. Colloque International ENCG EL JADIDA'.

-
- La communication, l'interaction et l'individualisation ont été facilités au cours des 20 dernières années , entre les acteurs surtout internes.
 - L'utilisation des TIC par les organisations génère des gains de productivité depuis les années 70, cela veut dire que les organisations ont bénéficié des facteurs de production disponibles ont produisant plus (les économies d'échelle)
 - A partir des années 2000 jusqu'à aujourd'hui, les TIC aident les organisations à réduire les cours et de voir leurs bénéfices informationnels et leurs performances s'améliorer.

Sous-section 2- Les composantes, caractéristiques et rôles des technologies de l'information (TI)

L'introduction des technologies d'information dans les organisations permet à celle-ci de bénéficier de plusieurs avantages de mémorisation et stockage des informations mais aussi de partage sur les réseaux de communication, de même, les technologies en question jouent un rôle moteur dans le gain de temps et l'efficacité dans l'exercice des activités grâce à la simplicité de leur utilisation et la faiblesse des couts.

§ 1 – Les composantes et les rôles des TI

Les technologies d'information se composent de quatre composantes⁵⁹ clés :

- Les stations de travail
- Les bases de données partagées
- Des réseaux de communication
- Des processeurs spécialisés

De manière plus simple, la première composante correspond aux simples terminaux claviers écrans reliés à une unité centrale , soit encore des micros ordinateurs, la deuxième est l'ensemble de logiciels ayant une capacité de stockage des informations assez importante, la troisième désigne le support de diffusion des informations entre les stations de travail et la dernière assure la coordination des différents éléments surtout quand il s'agit d'une grande entreprise ayant plusieurs services et désirant les centraliser par type d'information (comptable, commerciale, de production ...). Etant donné que les TIC englobent aussi bien les logiciels que le matériel et l'internet aussi, elles ont été utilisés dans les organisations pour résoudre un certain nombre de problèmes techniques et communicationnels entre les acteurs.

⁵⁹ REIX (1995) : *Systèmes d'information et Management Des Organisations* EDITION VUILBERT.

Ainsi, les TIC ne font pas seulement référence aux technologies de L'internet⁶⁰. Elles prennent en compte un ensemble vaste de machines (microordinateur, téléphone, Smartphone), de logiciels (messagerie Outlook, ERP⁶¹, Workflow⁶²) et d'applications.

Les TIC ont un double rôle :

- Elles forcent les changements auxquelles les organisations sont confrontées et bouleversent les marchés grâce aux opportunités générées par les TIC (un rôle défenseur si les changements menacent l'existence de l'organisation)
- Elles permettent ces changements dans les organisations grâce à l'ouverture et la réactivité sur l'environnement (rôle d'ouverture de l'organisation sur l'environnement externe pour saisir les opportunités qui y existent).

§2 – Les caractéristiques des technologies d'information

Les TIC comment elles étaient étudiées plus haut, revêtent plusieurs formes, on a remarqué leur développement dans le temps, depuis l'apparition des ordinateurs jusqu'à l'avènement des réseaux sociaux offrant aux organisations une nouvelle issue de publicité et de partage moins coûteuse que les supports classiques (affichages, presse, téléphone ...) , nous allons présenter dans ce paragraphe les caractéristiques et rôles des TIC.

Depuis leur apparition au cours des années 70⁶³, les technologies d'information et de communication ont été utilisées et mises en œuvre dans les entreprises « *L'usage généralisé des TIC correspond à la poursuite d'un long processus d'algorithmisation de l'entreprise qui a débuté par l'automatisation des tâches de production, l'informatisation de la gestion des dossiers (paye, facturation, stocks, etc.), puis par l'automatisation de processus entiers avant d'aboutir à une réorganisation de ces processus* ».

⁶⁰ 'Cindy Felio. *Pratiques Communicationnelles Des Cadres : Usage Intensif Des TIC et Enjeux Psychosociaux*. Sciences de l'information et de La Communication. Université Michel de Montaigne - Bordeaux III, 2013. Français.'

⁶¹ L'acronyme « ERP » signifie *Entreprise Ressource Planning*. Ce logiciel permet de construire un système unique d'information dans l'entreprise. A partir de bases informatiques convergentes (logiciels de paie, de RH, gestion des stocks, etc.), un ERP permet d'obtenir une vision d'ensemble de toutes les parties opérationnelles d'une entreprise, et ce, en temps réel.

⁶² Un « Workflow » (traduit comme étant une « gestion électronique des processus métier ») est un logiciel qui permet d'optimiser la transmission d'informations (tout est automatisé). Il est surtout utilisé au sein de services administratifs.

⁶³ 'Benghozi, P. J., & Cohendet, P. (1999). *L'organisation de La Production et de La Décision Face Aux TIC*. Technologies de l'information, Organisation et Performances Économiques, 161-230.'

Les TIC utilisés dans les organisations se caractérisent⁶⁴ par :

- La nature des TIC et leurs affectations aux entreprises : la nature des logiciels, les réseaux techniques l'organisation et les procédures.
- La façon dont les TIC reconstruisent et transforment l'organisation des firmes, ces dernières appellent un recours accru aux systèmes électroniques de traitement de l'information et de communication
- Les conditions de mise en œuvre des TIC

Les TIC se caractérisent également par la facilité de leur utilisation, leur coût faible par rapport aux autres moyens de communications, la rapidité de transfert grâce à la qualité du réseau, et l'interconnexion de plusieurs utilisateurs en même temps comme c'est le cas sur les réseaux sociaux qui garantissent en un peu de temps des partages et du E-Commerce rapide. Actuellement, les géants des TIC comme Google, Facebook et Yahoo génèrent des fortunes grâce à l'utilisation de leurs services par les habitants de la planète, personnes physiques ou bien morales, elles accèdent en revanche aux données personnelles d'où la question de la confidentialité de la vie privée malgré les avantages qu'ils peuvent offrir aux utilisateurs.

Section 3- Les théories liées aux systèmes d'information

L'approche systémique était le résultat de plusieurs recherches dans plusieurs domaines, elle doit sa création en 1948⁶⁵ au professeur de mathématiques spécialiste de la cybernétique *Norbert WINER* , à un neurophysiologiste *Warren mac CULLOCH* , 1951 était une date spéciale dans la formulation de la théorie général du système par le biologiste *Ludwing von Bertalanffy* et *Joy forrester* électronicien (la théorie trouve ses origines dans les sciences exactes).

Cet aperçu historique montre que la systémique a été découverte par les scientifiques comme- cités ci-dessus pour afin de l'appliquer par la suite sur le monde des affaires, sur le système entreprise en premier lieu. L'entreprise comme système ouvert sur son environnement se compose de sous-systèmes à savoir le système décisionnel (top management) le système d'information (information des managers et opérationnels) et le système opérationnel (activités de bases). Le système d'information est aussi une des ressources essentielles pour l'entreprise qui gèrent les activités et qui est géré pour accompagner le changement.

⁶⁴ « Benghozi, P. J., & Cohendet, P. (1999). op cité

⁶⁵ YATCHINOVSKY A. (1999) op cité

Sous-section 1 - Principes et apports de la théorie systémique

La théorie du système général date des années 70 avancée par le pionnier de la systémique J Lemoigne⁶⁶ dans sa théorie du système générale, à travers laquelle il avance la nécessité de l'approche systémique des organisations, qui garantit l'interaction entre les services et acteurs internes, conduit à une action par objectifs et prendre les bonnes décisions.

§ 1 - Les origines de la théorie des systèmes

Les sciences exactes ou naturelles ont dévoilés, à partir de plusieurs expériences en biologie, en chimie et en médecine, que le système est un ensemble d'éléments qui interagissent entre eux afin de concourir à un seul et ultime objectif vers la réalisation de la performance. Prenant le fameux exemple du corps humain qui a dévoilé ses preuves au cœur de la théorie des systèmes, étant donné que le corps se compose de plusieurs organes (cœur, estomac, poumons...) qui interagissent entre eux via un système immunitaire et nerveux , au moment où une maladie (pathologie) touche l'un de ces organes, c'est le corps en totalité qui est infecté (maladie, fatigue et faiblesse générale) . En revanche, si tous les organes du corps sont en bonne santé, le corps devient sain et arrive à réaliser les objectifs multiples tels que : la perte de poids et efficacité dans la vie active.

I. L'analyse comparative des approches analytiques et systémique de Rosnay

Une des comparaisons la plus célèbre des deux approches est celle présentée par Joel de Rosnay⁶⁷ dans le macroscopie, la première consiste à analyser chaque élément isolément des autres, bien que la nouvelle théorie étudie les interactions et juge le système dans sa globalité.

⁶⁶ LE MOIGNE J-L., 1977, « La Théorie Du Système Général », PUF, Paris.

⁶⁷ Rosnay J.(1975) , Le Macroscopie. Vers Une Vision Globale . Edition Le Seuil , Paris 45 F.

Tableau n° 5: Comparaison des deux approches analytique et systémique

Approche analytique	Approche systémique
<i>Isole</i> ⁶⁸ : se concentre sur les éléments.	<i>Relie</i> ⁶⁹ : se concentre sur les interactions entre les éléments.
La validation des faits se réalise par la preuve expérimentale dans le cadre d'une théorie.	La validation des faits se réalise par comparaison du modèle avec la réalité.
Modèles précis et détaillés mais difficilement utilisables dans l'action.	Modèles insuffisamment rigoureux pour servir de base aux connaissances, mais utilisables dans la décision et l'action.
Approche efficace lorsque les interactions sont linéaires et faibles.	Approche efficace lorsque les interactions sont non linéaires et fortes.
Conduit à un enseignement par discipline.	Conduit à un enseignement pluridisciplinaire.
Conduit à une action programmée dans son détail.	Conduit à une action par objectifs.
Connaissance des détails, buts mal définis.	Connaissance des buts, détails flous.

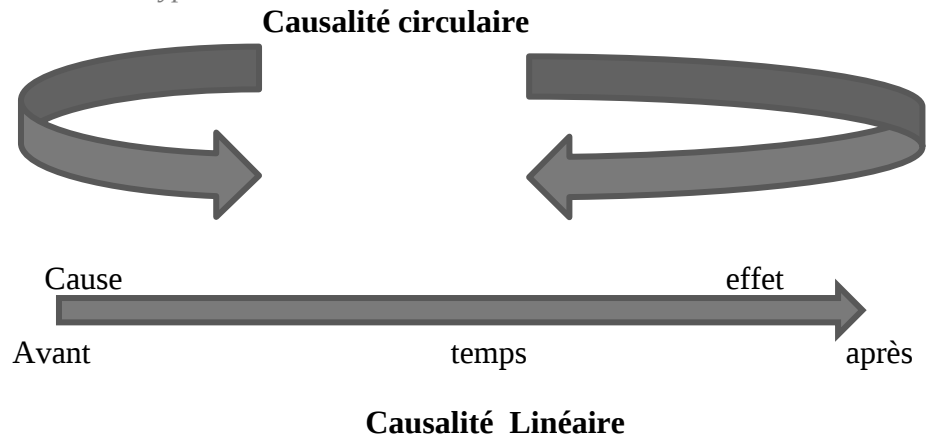
La relation cause effet diffère pour l'approche analytique cartésienne et l'approche systémique, Joël de Rosney a démontré la différence, pour lui : Nous sommes⁷⁰ alors forcés de parler de causalité circulaire par opposition à la causalité linéaire, qui est représenté par un vecteur superposé sur l'axe temporel, où la cause coïncide avec "avant" et l'effet avec "après." Ainsi une boucle de rétroaction est comme un serpent qui mord sa propre queue. Autrement dit, l'approche systémique qui, grâce à l'interaction et l'indépendance entre les éléments d'un système quelconque, offre aux différents sous-systèmes la possibilité de faire tourner une cause dont les effets ont des impacts positifs ou négatifs sur l'ensemble du système. A la différence, la causalité linéaire à des causes et effets qui disparaissent avec le temps et dont les impacts n'influence pas la totalité des éléments vu que chacun de ces derniers se comporte différemment des autres.

⁶⁸ *Isole* = considère la nature des interactions, s'appuie sur la précision des détails, modifie une variable à la fois, indépendante de la durée (les phénomènes considérés sont irréversibles)

⁶⁹ *Relie* : considère les effets des interactions, s'appuie sur la perception globale, modifie les groupes de variables simultanément, intègre la durée et l'irréversibilité.

⁷⁰ *Idem the Macroscopic english version p 149*

Figure n° n° 7 : Les types de causalités



II. La comparaison de la démarche analytique et systémique par Kourilsky

Une autre comparaison a été proposée par F Kourilsky Belliard ⁷¹ et met l'accent sur les buts à atteindre par l'approche systémique, l'auteur avance que « dans la démarche systémique, c'est la question du –quoi- et des buts à atteindre qui est l'attitude de base pour appréhender les problèmes. Elle ajoute que l'approche analytique se base sur le passé pour identifier comment évoluer, à la différence de l'approche systémique qui se concentre plutôt sur les objectifs à atteindre ».

Dans un environnement turbulent en perpétuel changement, l'entreprise ou l'organisation en général ne peut survivre que si les objectifs à court, moyen et long termes sont définis dans le temps, et c'est la mesure des performances qui permet de corriger les écarts et de se rattraper pour assurer la pérennité.

F Kourilsky⁷² distingue la démarche analytique de la démarche systémique de la façon suivante :

⁷¹ F Kourilsky-Belliard 1996, *Du Désir Au Plaisir de Changer*, InterEditions.
⁷² F Kourilsky-Belliard 1996, op cit.

Tableau n° 6 : distinction entre la démarche analytique et systémique

Démarche analytique	Démarche systémique
▪ Logique binaire disjonctive⁷³ ▪ Causalité linéaire ▪ Orienté passé-présent ▪ Pour résoudre un problème il faut d'abord connaître ses causes ▪ Centré sur l'explication des dysfonctionnements et les handicaps du système ▪ Elle se nourrit du passé pour faire évoluer ▪ Le passé détermine le présent et le futur	▪ Logique ternaire, conjonctive⁷⁴ ▪ Causalité circulaire ▪ Orientée présent-futur ▪ Pour résoudre un problème il faut d'abord clarifier l'objectif à atteindre. ▪ Centré sur les fonctions utiles des dysfonctionnements et sur les ressources du système. ▪ Elle se nourrit du présent et le fait évoluer en fonction du but à atteindre ▪ La projection du futur souhaité influence le présent.

La logique cartésienne ou analytique des auteurs cités part de l'avènement des sciences exactes, là où l'expérience demande de décortiquer et les décomposent les objets et le phénomène afin d'en connaître les causes des dysfonctionnements. « *La pensée scientifique du dix-neuvième siècle marque ainsi une réaction contre le point de vue qui voulait qu'en science les découvertes soient faites par des dissections microscopiques des objets. Elle introduit une alternative dans laquelle le centre d'intérêt passe des entités établies par l'analyse classique, aux qualités possédées par le système considéré comme un tout qui ne peut pas être décomposé...* »⁷⁵. Le passage d'une approche analytique à une approche systémique passe par la méthode utilisée dans l'analyse des objets, en sciences exactes.

Nous trouvons dans la littérature deux concepts qui se ressemblent mais dont le sens diffère, Cependant, il existe entre ces deux concepts « l'analyse systémique » et à « l'approche systémique » une différence⁷⁶ d'appréhension d'une même problématique. L'une analytique (c'est le cas pour « l'analyse systémique »), l'autre plus globale et finalisée désignée ici par « l'approche systémique ».

⁷³ La logique binaire disjonctive = ne comporte que deux états, c'est une logique qui disjoint les éléments, les isole.

⁷⁴ La logique ternaire conjonctive = logique composée de trois éléments, c'est une logique qui conjoint et relie les composants.

⁷⁵ Eddington, 1958. Cité Par L. VonBertalanffy in A. Koestler et J. Smythies, 1969, p. 75.

⁷⁶ 'Le Gall S. et Beriot D, 2013, Orienter La Stratégie de l'entreprise Vers Le Territoire : Une Recherche-Action Par Une Approche Systémique Dans Vie & Sciences de l'entreprise 2013/2 (N° 194), Pages 27 à 47.'

Yatchinovsky⁷⁷ (2004) définit le système étant constitué d'un ensemble d'éléments en interaction dont chacun concourt à l'objectif commun ou finalité du système. Il a ainsi avancé l'exemple du corps humain dont les organes concourt au maintien de la vie .Après avoir été appliqué aux sciences exactes ; la dite théorie a été généralisé sur les sciences moles humaines et l'entreprise ou l'organisation a été considéré comme premier système construit.

Avant d'étudier la théorie des systèmes ou la systémique, il convient de définir tout d'abord ce que c'est un système ?

Une définition donnée par *LESOURNE* 1976⁷⁸ : un système est tout simplement, un ensemble d'éléments liés par un ensemble de relations, de telle sorte que toute modification d'un élément va entrainer une modification de certains d'autres.

De cette définition, on constate que pour connaitre un système, il faut déterminer les éléments et les relations qui leurs lient. Un changement qui affecte la partie se propage sur l'ensemble.

Système est une structure fermée⁷⁹.Une telle structure ne peut pas évoluer mais passe par des phases d'effondrement dû à un déséquilibre interne. Pour Rosney se sont les difficultés auxquelles sont confrontées les organisations qui les poussent à changer de structure et donc s'agrandir. Au cours des années 70 les relations des entreprises entre elles étaient presque inexistantes d'où l'avis de l'auteur pour la fermeture,

§ 2 - Les outils de la théorie systémique

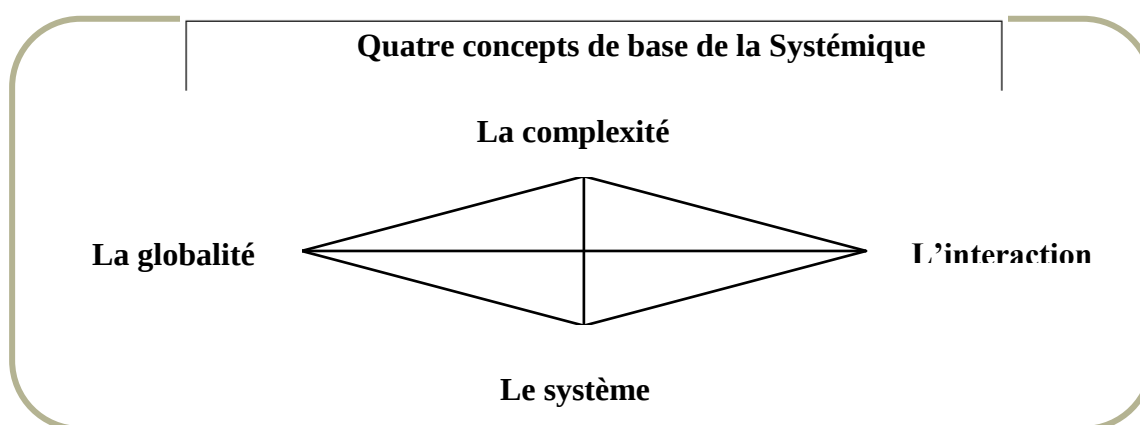
La théorie systémique se base dans ses analyses sur quatre concepts, en plus du système, le caractère dominant dans la gestion des organisations dans l'utilisation des ressources, le système se caractérise par sa complexité vu qu'il est composé de plusieurs éléments, de plus, ces derniers sont en perpétuel interaction quand chacun d'entre eux change ou influence ta totalité du système.

⁷⁷ Yatchinovsky A.(1999) :*L'approche Systémique : Pour Gérer l'incertitude et La Complexité*, ESF EDITEUR.

⁷⁸LESOURNE J. (1976), *Les Systèmes Du Destin*, Dalloz Economie , PARIS. P 45

⁷⁹ Rosnay J.(1975) , *Le Macroscopie. Vers Une Vision Globale* . Edition Le Seuil , Paris 45 F.

Figure n° 8 : Les concepts de la systémique⁸⁰



I- La complexité

Dans un système composé de matériels et personnes, les représentations sont variables et parfois le message est mal compris par certains, sans complexité, le rationalisme analytique pouvait sembler suffisant pour appréhender le monde et la science. Ce concept renvoie à toutes les difficultés de compréhension (flou, incertain, imprévisible, ambiguë, aléatoire) posées par l'appréhension d'une réalité complexe et qui se traduisent en fait pour l'observateur par un manque d'information (accessible ou non).

Le système est de nature complexe vu qu'il est composé de sous-systèmes, tout changement affectant une de ses composantes à un impact sur le système en globalité. Cela veut dire que pour revenir à l'état initial devient de plus en plus complexe puisqu'il faut passer par toutes les composantes (exemple d'une maladie qui affecte le corps à des effets néfastes sur plusieurs organes, de plus il faut beaucoup de temps pour faire guérir tout le corp humain).

III. L'interaction

L'analyse s'intéresse à la complexité au niveau élémentaire de chaque relation entre les constituants du système pris deux à deux. (Exemple de la mécanique), la relation entre constituants se traduit le plus souvent dans les systèmes complexes, par un rapport d'influence ou d'échange portant aussi bien sur des flux de matière, d'énergie, d'information.

Comme le montrera le concept de rétroaction, la notion d'interaction déborde largement la simple *relation de cause à effet* qui domine la science classique. Et connaître la nature et la forme de l'interaction est plus important pour le systémicien que de connaître la nature de chaque composant du système.

⁸⁰ 'Donnadieu, G., Durand, D., Neel, D., Nunez, E., & Saint-Paul, L. (2003). *L'approche Systémique: De Quoi s' Agit-Il?* Synthèse Des Travaux Du Groupe AFSCET Diffusion de La Pensée Systémique. Wwww. Af Scet. Asso. Fr/SystemicApproach. Pdf (August 2009). ' P 3

II- L'organisation

Ce concept constitue le socle sur lequel repose la Systémique. Etymologiquement, le mot provient du grec « *sustêma* » qui signifie "ensemble cohérent". Plusieurs définitions peuvent être données et nous retiendrons ici :

- la définition "large" donnée par Jacques Lesourne⁸¹: *Un système est un ensemble d'éléments en interaction dynamique.*
- la définition "étroite" donnée par Joël de Rosnay⁸² : *Un système est un ensemble d'éléments en interaction dynamique, organisé en fonction d'un but.* Cette définition met l'accent sur la finalité ou le but poursuivi par le système.

III- La globalité

Il s'agit d'une propriété des systèmes complexes, souvent traduite par l'adage "*le tout est plus que la somme des parties*"⁸³ et selon laquelle on ne peut les connaître vraiment sans les considérer dans leur ensemble. Cette globalité exprime à la fois l'interdépendance des éléments du système et la cohérence de l'ensemble. Mais ce concept pourtant riche est malheureusement souvent traduit superficiellement par la formule vague "*tout est dans tout*". Sous le nom d'approche globale, le concept désigne également la voie d'entrée dans la démarche systémique. On entend par là qu'il convient d'aborder tous les aspects d'un problème progressivement, mais non séquentiellement : partir d'une vue générale (globale) pour approfondir les détails, avec de nombreuses itérations et retours en arrière pour compléter ou corriger la vision antérieure.

§ 3- L'approche théorique des systèmes

Jean Louis Lemoine⁸⁴ qui part avec sa théorie du système général d'une vision classique des organisations à une vision plus moderne, cette dernière a pour but de considérer l'organisation comme un ensemble composée de sous ensemble interalliés par un système

⁸¹ LESOURNE J. (1976), *Les Systèmes Du Destin*, Dalloz Economie , PARIS.

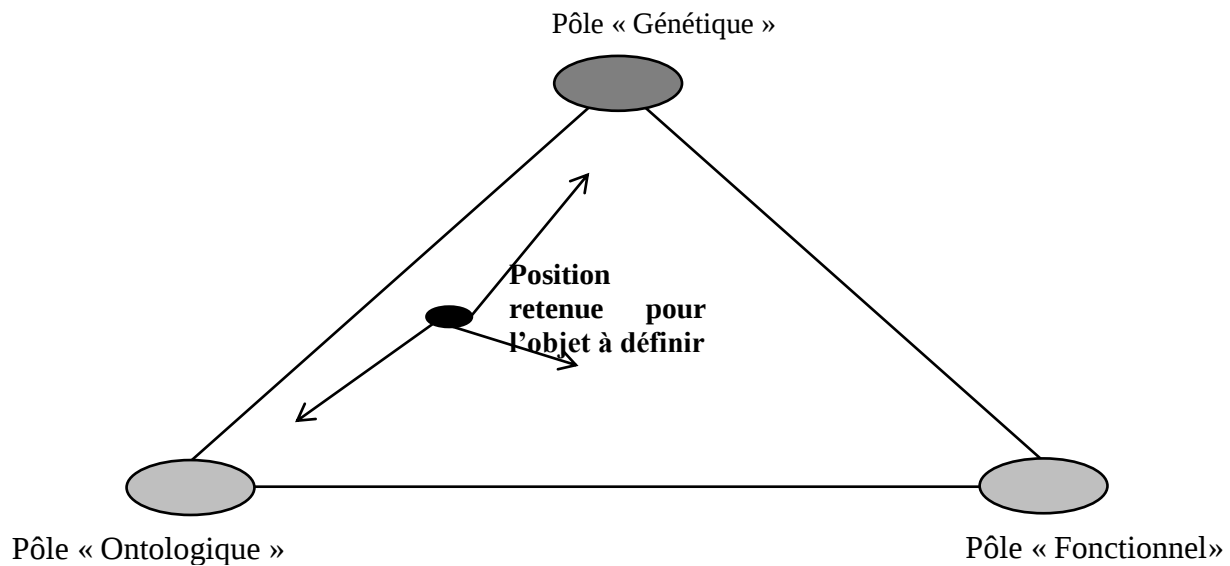
⁸² Rosnay J. 1975., *Le macroscopie Vers une vision globale*, OP cité.

⁸³ Donnadieu, G., Durand, D., Neel, D., Nunez, E., & Saint-Paul, L. (2003). *L'approche Systémique: De Quoi s' Agit-Il?* Synthèse Des Travaux Du Groupe AFSCET Diffusion de La Pensée Systémique. Wwww. Af Scet. Asso. Fr/SystemicApproach. Pdf (August 2009). 'op cité.

⁸⁴ La théorie du système général théorie de la modélisation **Publication de l'édition 1994. Nouvelle présentation, 2006** Jean-Louis LE MOIGNE

Figure n° 9 : La triangulation systémique⁸⁵

La définition d'un objet se fait par triangulation :



Elle pondère une définition fonctionnelle (ce que l'objet fait) Une définition ontologique (ce que l'objet est) Et une définition génétique (ce que l'objet devient)

Pour Rosnay ⁸⁶ l'information c'est d'avantage ce que la mémoire peut enregistrer que ce qu'un mathématicien peut calculer, cela veut dire que la mémoire organisationnelle enregistrant des informations depuis le démarrage de l'activité voit le jour et s'alimente tout au long de la vie de la structure, tout ce qui est enregistré et sert à aider les acteurs internes à décider est une information utile.

Un système : Structure — Activité — Évolution⁸⁷

« Il existe donc une relation circulaire entre les trois aspects de base des systèmes : les structures changent un instant lorsqu'elles fonctionnent, mais lorsque ce changement est si grand qu'il est nécessairement irréversible, un processus historique se développe, donnant naissance à une nouvelle structure ». (J. A. MILLER, 1971, p. 39.)

Dans le monde des affaires, le système ou la structure organisationnelle s'améliore et s'agrandit dans le temps, grâce à l'augmentation de la production et la diversification des produits et de l'offre en général, ce qui implique un changement d'activité devient irréversible, une nouvelle structure devient nécessaire à la bonne marche de l'activité de l'organisation et au bon fonctionnement. Citant à titre d'exemple le cas où un entrepreneur individuel travaille en

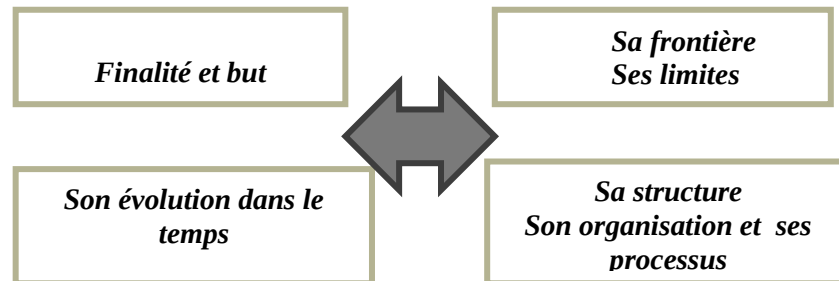
⁸⁵ La théorie du système général op cite p 64.

⁸⁶ Rosnay J.(1975) , Le Macroscopie. Vers Une Vision Globale . Edition Le Seuil , Paris 45 F.

⁸⁷ Rosnay J. 1975 , op cité

compagnie d'une seule personne et après quelques années il a agrandi son activité en unité de production et à recruter plusieurs collaborateurs, l'activité a changé et nécessite une nouvelle structure hiérarchique divisé en services, l'organisation interne change aussi et se développe.

Figure n° 10 : Caractéristiques du système⁸⁸



Tout système composé de personnes, de procédures, matériels et logiciels se caractérise par sa finalité (raison d'être) et son but (un point d'arrivée) cela diffère d'un système à un autre, de même ce dernier se fixe des limites ou frontières lors de sa création (champs d'application) à respecter, de même un système se dote d'une structure, d'une organisation (répartition des tâches) et processus (étapes à franchir pour chaque opération), toute modification dans l'un des composants du système aura un impact soit négatif ou bien positif sur l'ensemble du système mais avec le temps ce dernier connaît une évolution dans le temps il change avec le progrès technique et le développement technologique et l'introduction des TIC.

Sous-section 2 - Principes et apports de la théorie des ressources

Dans les théories des organisations les ressources surtout humaines occupaient une place prépondérante vu que le capital humain de chaque organisation en dépit de sa qualité détermine la qualité du produit de la firme, sa place dans le marché et son positionnement face à la concurrence, mais depuis les années 60, plusieurs auteurs ont découvert et étudiés les ressources en information et les TIC propres à l'entreprise à part le personnel, on considérant ces ressources comme facteur clé de succès à condition de les développer et les améliorer dans le temps, les nouvelles technologies ont certes beaucoup d'avantages tels que le gain de temps, facilitation des tâches mais aussi elles peuvent être nuisibles (refus des utilisateurs).

Dans cette sous-section, nous allons présenter les origines ainsi que les outils de la théorie des ressources du point de vue d'une panoplie d'auteurs fondateurs.

⁸⁸ MONACO L. ; OP CITE .

Tableau n° 7: Les fondements de la théorie des ressources⁸⁹

Auteurs	Concepts centraux
Fondements théoriques	
Penrose (1959)	Ressources, services de ressources, opportunité de production
Wernerfelt (1984)	Barrières de position, actif fixe/ressource collective ressource projet
Rumelt (1987)	Mécanisme d'isolation
Dierickx, Cool (1989)	Stock et flux d'actifs, des économies liées à la compression du temps
Barney (1991)	Ressources physiques, humaines, organisationnelles Modèle VRN (valeur, rareté, imitabilité imparfaite, non-substituabilité)
Conner (1991)	Différences entre théorie des ressources et autres théorie de la firme
Mohoney, Pandian (1992)	Théorie des ressources comme complément des autres théories de la firme
Barney (2001)	Approfondissement des concepts VRN

§ 1 - Les origines de la théorie des ressources

Faisons un retour sur la théorie des ressources depuis les années 60⁹⁰, plusieurs auteurs ont étudiés les ressources propres à l'entreprise vu que le positionnement des firmes dans les marchés dépend à la qualité de leurs ressources à disposition, commençant par l'économiste Penrose⁹¹ qui a détaillé la diversification des entreprises et le rôle des ressources dans le phénomène étudié, autrement dit, c'est la nature des ressources acquises ou développées par les entreprises qui détermine la performance de l'entreprise et sa capacité à faire diversifier ses produits. Autrement dit, Penrose est La référence incontournable⁹² de la théorie des ressources (Resource-Based Theory) est sans aucun doute Penrose (1959) qui a défini le concept de services des ressources. Au cours des années 80, M Porter⁹³ a étudié la profitabilité des entreprises qui provient soit de leur pouvoir sur le marché, ou des produits vendus sur les marchés, cela s'explique par le positionnement stratégique des firmes dans le marché, celles qui détiennent les grandes parts de marchés gagne plus que les autres, de plus, la nature et la qualité des produits améliorent l'image et le rayonnement des entreprises.

En 1984 avec Wernerfelt⁹⁴ qui s'interroge sur la question de la performance d'une entreprise plus que d'autres, il a constaté à travers ses études que c'est la création, le

⁸⁹ 'Prévot, F., Brulhart, F., & Guieu, G. (2010). Perspectives Fondées Sur Les Ressources. Revue Française de Gestion, (5), 87-103.'

⁹⁰ 'Colette Depeyre. (2005), Retour Sur La Théorie Des Ressources. Le Libellio d'Aegis Pp.9-14. <hal-00262991>.'

⁹¹ Penrose, E. G. (1959) *The Theory of the Growth of the Firm*, Wiley, New York.

⁹² 'Prévot, F., Brulhart, F., & Guieu, G. (2010). Perspectives Fondées Sur Les Ressources. Revue Française de Gestion, (5), 87-103.'

⁹³ Porter, M. E. (1980) *Competitive Strategy*, Free Press, New York.

⁹⁴ 'Wernerfelt, B. (1984) "A Resource-Based View of the Firm" *Strategic Management Journal*, 5(2), Pp. 171-180.'

développement ou l'acquisition des ressources qui assurent à l'entreprise une performance à long terme, de plus les ressources permettent aux entreprises de se défendre contre les concurrents grâce aux partenariats sous forme de fusion acquisition chacune des entreprises acquière des expériences de la part des autres (effets de synergies). L'auteur a développé également une matrice ressources/produits : une ressource⁹⁵ peut servir au développement et au lancement de plusieurs produits, un même produit peut aussi nécessiter plusieurs ressources pour être conçu et développé.

§ 2 - Les outils de la théorie

La théorie des ressources propose d'expliquer les différences de performance (création et maintien de l'avantage concurrentiel) entre les firmes par les caractéristiques des ressources.

C'est avec d'autres auteurs que la théorie des ressources a été développée et alimentée, en 1991 Barney⁹⁶ avait étudié la relation entre la ressource et la concurrence, il se demande si les ressources dont dispose l'entreprise peuvent être à l'origine d'un avantage concurrentiel, il a conclu que les ressources humaine ainsi que le capital technique (immobilisations) doivent répondre à quatre critères⁹⁷ dans le modèle établi par Barney⁹⁸ **VRIN** de l'entreprise devient une unité distinguée par rapport à la concurrence et arrive à maintenir son avantage concurrentiel et donc préserver les rentes, la ressource doit être : ⁹⁹

- De valeur : les ressources et capacités de la firme permettent-elles de répondre aux opportunités et menaces de l'environnement ?
- Rare : une ressource particulière est-elle contrôlée par un petit nombre de concurrents ?
- Difficilement imitable et ne doit pas exister facilement de ressources substituables : les firmes sans ressources doivent-elles faire face à un coût d'acquisition important pour développer une nouvelle ressource interne ?

Une autre caractéristique de l'organisation a été rajouté à l'ancien modèle pour donner un nouveau modèle dénommé **VRIO**, la question de l'organisation s'interroge sur la disponibilité des firmes des procédures et politiques permettant d'exploiter la valeur la rareté et le coût d'acquisition des ressources.

Les approches et outils de la théorie des ressources :

⁹⁵ « Colette Depeyre. ,(2005), op cite

⁹⁶ 'Barney, J. (1991) "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage" *Journal of Management*, 17(1), Pp. 99-120.'

⁹⁷ « Colette Depeyre. ,(2005) op cite

⁹⁸ 'Prévoit, F., Brulhart, F., & Guieu, G. (2010). *Perspectives Fondées Sur Les Ressources*. *Revue Française de Gestion*, (5), 87-103.'

⁹⁹ 'Barney, J. (1991) "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage" *Journal of Management*, 17(1), Pp. 99-120.'

-
- Par les connaissances : Grant et Spender 1996

La ressource acquise ou produite améliore les connaissances des utilisateurs, il s'agit d'une valeur ajoutée à la base de données disponible grâce à la connaissance de ce qui tourne autour de l'organisation.

- Par les capacités dynamiques Teece et al 97

La capacité de collecte des ressources diversifiées réduit les coûts des transactions.

- Par les compétences : Prahalad et Hamel 90 Sanchez Quélin et Arrègle 96 et Henne 2000 : les auteurs proposent une approche qui reconnecte la théorie et la pratique en intégrant les approches dynamiques et systémiques dans la recherche en management stratégique, le concept clé¹⁰⁰ de cette approche est la compétence.

Section 4- Le modèle des systèmes d'information privé au service du secteur public

Après avoir détaillé les notions d'information et de technologies, et après la compréhension des apports des théories des ressources et du système, cette section est réservée à la présentation d'un bref historique sur l'apparition des premiers systèmes d'information dans les années 80 dans les entreprises privées, d'expliquer son objet et ses différentes composantes. Elle vise à donner une vision d'ensemble des systèmes d'information, d'expliquer leur signification, leurs composantes et leurs fonctions.

Sous-section 1 – Les fondements théoriques des systèmes d'information

L'information joue un rôle primordiale dans la prise de décision dans les entreprises, cette ressource si on l'ajoute aux utilisateurs, au matériel, aux logiciels et procédures on obtient un système d'information efficace capable de stocker, produire, et diffuser toutes les informations produites .

§ 1 - Historique des systèmes d'information

Avant de définir un système d'information, nous allons faire une marche arrière sur les études qui ont été effectués depuis les années 90 jusqu'à l'année 2008.

Une synthèse des études sur les systèmes d'informations depuis les années 80 a été réalisée par Rodhain F., Fallery B¹⁰¹ et autres comme les études de Lee, Gosaim Dans les années

¹⁰⁰ 'Prahalad C.K., Hamel G.,(1990); "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, May-June 1990, p. 79-91.'

¹⁰¹ « Rodhain F., Fallery B., Girard A , Desq S. 2010 , *Une histoire de la recherche en Systèmes d'Information, à travers 30 trente ans de publications. Entreprises et Histoire, Eska*, pp.78-97. <hal-00773589> ».

90, les études sur les systèmes d'information, il y avait une expansion des recherches et une variété des thèmes classiques de développement système d'information, les études sur le système d'information organisationnelle n'étaient pas encore développées. Une liste des principaux chercheurs se présente comme suit :

- Claver et Gozalaz en 2000, les sujet sur la gestion système d'information au moment où la technologie se renouvelle aussi.
- Paucelle en 2001, des sujets de développement informatique et des stratégies système d'information et l'évaluation des systèmes d'information ont vu le jour
- Contrôles animation conception système d'information dans les organisations des recherches faites par REIX et FALLERY en 2002.

Enfin, en 2008, la recherche en système d'information a été diversifiée et les chercheurs comme VALARICH et REIX ont étudié les relations des systèmes d'information avec les agents économiques, l'organisation, et avec les marchés. Ces systèmes font part des études modernes vu leur importance et leur nécessité pour améliorer la performance des firmes.

§ 2 - Définition du concept « système d'information »

Comparé au corps de l'être humain¹⁰², l'organisation est un système vivant et ouvert dans un environnement turbulent instable, ce système se compose naturellement d'un ensemble d'organes ayant différentes fonctionnalités d'où la nécessité d'existence des liens entre ces parties pouvant faciliter et traiter les différents types d'informations.

Le système d'information est par définition un ensemble¹⁰³ organisé de ressources matérielles, logicielles, personnes et données (ressources internes) permettant d'acquérir, de traiter, de stocker et de communiquer des informations (sous forme de données, texte, images, sons.....) dans les organisations.

Trois activités dans un système d'information participent à produire l'information pour l'organisation :

1. L'entrée des données brutes
2. Le traitement des données pour leur donner du sens
3. La sortie ou la diffusion des informations aux utilisateurs

En plus de ces trois activités, le système d'information offre la possibilité aux utilisateurs, de recevoir les informations sorties pour des évaluations ou des mises à jour. Le système d'information est par définition générale, tout mécanisme qui permet de faciliter le stockage et le

¹⁰²GILLET, Michelle et GILLET, Patrick. *Management des systèmes d'information: manuel et applications: corrigés* inclus: DSCG 5. Dunod, 2010. P 13

¹⁰³REIX (1995) : *Systèmes d'information et Management Des Organisations* EDITION VUILBERT.

traitement de l'information pour la rendre utile aux usagers (professionnels et étudiants) dans l'université ; mais pour les Spécialistes ; il désigne l'ensemble de bases de données relationnelles ; intranet, web 2 pour transmettre, produire l'information pour une bonne gestion et un contrôle pertinent.

Techniquement, *Lauzon* définit un système d'information comme un ensemble de composantes inter reliées qui recueillent (ou récupèrent) de l'information, la traitent, la stockent et la diffusent afin d'aider à la prise de décision, à la coordination et au contrôle au sein d'une organisation.¹⁰⁴

Tableau n° 8 : Définition du concept système d'information

AUTEURS	SOURCE	DEFINITION
Reix .R	système d'information et management des organisations. 1995 p 67	Un système d'information est un ensemble organisé de ressources : matériels, logiciels, personnel, données, procédures permettant d'acquérir, traiter, stocker, communiquer des informations (sous forme de données, textes, images, sons, etc..) dans des organisations
Reix R. et Rowe F.	Faire la recherche en système d'information : de l'histoire au concept	Le système d'information est un ensemble d'acteurs sociaux qui mémorisent et transforment des représentations via des technologies d'information et des modes opératoires.
J L LE MOIGNE	1987 : la théorie du système général	La fonction d'un système d'information est de produire et d'enregistrer (mémoriser) les informations- représentations de l'activité du système d'opération, puis de les mettre à la disposition, en général de façon aussi interactive que possible du système de décision.

Les auteurs sont tous d'accord sur le rôle joué par le système d'information d'intermédiaire entre le niveau opérationnel et le niveau décisionnel, le système d'information est par unanimité le cœur de l'organisation, le producteur de la mémoire organisationnelle. Le système d'information pour H.C¹⁰⁵ Lucas est l'ensemble des procédures organisées qui permettent de fournir l'information nécessaire à la prise de décision et/ou au contrôle de l'organisation.

Toutes les organisations, dans le monde entier, quel que soit leur taille, activité , finalité, forme juridique produisent , reçoivent et émettent des informations tous les jours, aux fournisseurs, clients, banques, administrations publiques et concurrents, et vu la grande massification de ces informations, il devient de plus en plus difficile de les saisir manuellement

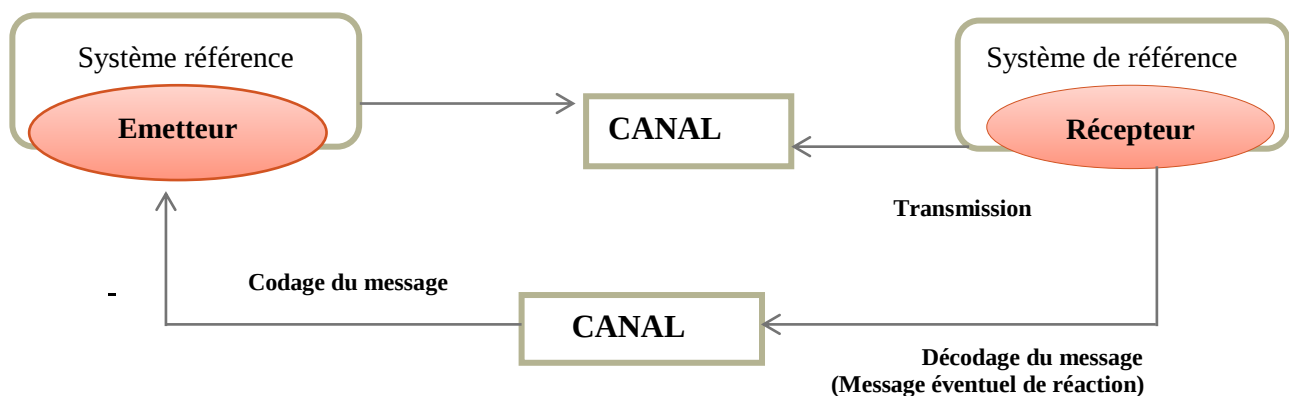
¹⁰⁴ *laudon K. et laudon J. 2006 , Management des systèmes d'information , 9ème édition Pearson Education P 13 ., s. d.*

¹⁰⁵ Lucas H.C in Davis , système d'information pour le management 1986

sur des supports papiers, car l'outil informatique en plus des logiciels d'application, facilitent la sauvegarde et le traitement de tous les types d'information circulant dans l'organisation, donc tous les flux d'informations vers et à destination de cette dernière constituent un système d'information qui est en partie manuelle et partie automatisée. L'auteur ROBERT R¹⁰⁶ est l'un des pionniers des systèmes d'information.

Avant de détailler les systèmes d'information on va tout d'abord étudier et analyser la fonction de l'information et les rôles des individus dans l'organisation

Figure n° 11 : Schéma de base du processus de communication



Source : REIX (1995)

Le schéma de base nous montre les relations de communications qui peuvent lier les récepteurs et les émetteurs du canal de transmission du message, le canal peut être un papier, un téléphone, un ordinateur, une réunion ou des messages électroniques. Le message transmis se décompose par le récepteur pour la compréhension, mais il se peut que des événements peuvent biaiser le message transmis, d'où les différentes perceptions ou représentations qui diffèrent d'une personne à une autres et qui dépendent des biais et du feed-back.

Sous-section 2 - Les systèmes d'information des entreprises

Les systèmes d'information sont indispensables à la bonne marche des activités habituelles des entreprises, mais aussi pour la prise de décision, ils garantissent à l'organisation la force communicationnelle en interne et en externe de ses locaux, ils mettent à disposition des entreprises des bases de données stratégiques pour faire des évaluation, des comparaisons et mettre en œuvre des contrôles pour corriger les dysfonctionnements. Il s'agit d'un outil au service des décideurs pour aller vers la performance.

¹⁰⁶ Reix R, *Systèmes d'information et Management Des Organisations*, EDITION VUILBERT ;(1995).

§ 1 - La place des systèmes d'information dans l'organisation

Les organisations privées comportent plusieurs spécialités et métiers, ils ont donc une variété des systèmes d'information qui se complètent, chacun fournit les informations aux autres et vice versa, l'organisation est analysée selon divers niveaux¹⁰⁷ hiérarchiques (stratégie, management et opérations) puis selon des catégories fonctionnelles (production, ventes, comptabilité) la répartition se présente sous forme pyramidale et ressemble à la chaîne des valeurs de M Porter.

Une analyse modulaire du système universitaire a été présentée par H Bouquin, l'auteur a positionné le système d'information de l'université au milieu du système de l'organisation vu son rôle dans la production et la diffusion des informations

Comment les systèmes d'information transforment-ils les entreprises ? ¹⁰⁸

Une étude réalisée par le bureau des études économiques des USA en 2008 a démontré le volume des investissements en technologies d'information en comparaison avec l'investissement total, ils ont conclu que le capital investi en technologies d'information (matériels, logiciel et outils de communication) est passé de 32% à 51% entre 1980 et 2008, (il évolue plus vite que l'investissement total) cela montre que les technologies se développent dans le temps ce qui pousse les entreprises à les acquérir en parallèle avec d'autres immobilisations dans le but de s'adapter avec les évolutions technologiques et affronter la concurrence.

Pour Laudon K. et Laudon¹⁰⁹ J, ont étudié les interactions entre les systèmes d'information et les organisations. Les organisations privées quel que soit leur taille, activité, et leur forme juridique, depuis sa construction, enregistrent toutes les informations au niveau de chaque fonction dans l'organigramme.

L'information produite dans l'entreprise constitue la première richesse après faisant partie du patrimoine incorporel, et sachant que les entreprises exercent leurs activités dans un environnement turbulent qui change tout le temps incitant celles-ci à enregistrer le jour au jour toutes les informations de différents types. La planification stratégique et les contrôles internes et de gestion reposent également sur des données fiables **et sur un système d'information organisé et normé.**

§ 2 - Les types des systèmes d'informations

Chaque organisation dispose d'une base de données qui stocke et enregistre les informations de différents types. Au niveau horizontal, chaque type d'information donne lieu à un

¹⁰⁷ Laudon K. et Laudon J. 2006, *Management Des Systèmes d'information*, 9ème Édition Pearson Education.

¹⁰⁸ Laudon, K., & Laudon, J. (2010). *Management des systèmes d'information*. Pearson Education France., s. d. p 6

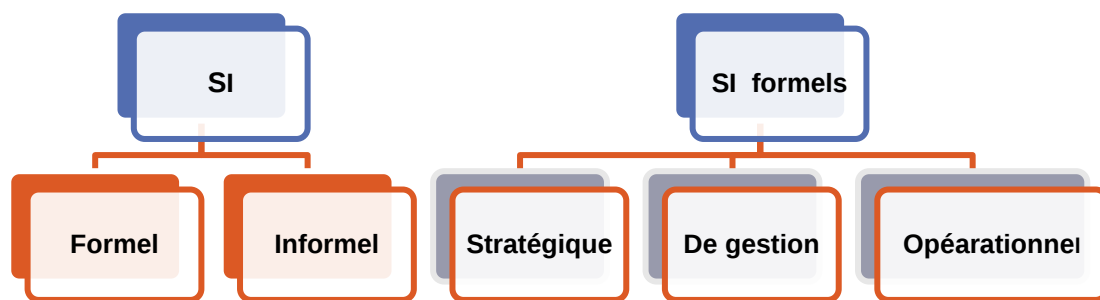
¹⁰⁹ Laudon K et Laudon J (2010) op cit, P74

système d'information qui lui correspond, par exemple une information comptable de facturation correspond au système d'information comptable (faisant partie du système d'information de gestion). Système d'information RH, un système d'information budgétaire etc.... cette catégorie de SI appartient au SIG (système d'information de gestion)

Il existe deux typologies des systèmes d'information, une selon le nombre d'utilisateurs l'autre selon les niveaux hiérarchiques horizontaux.

Reix ¹¹⁰ présente une typologie des systèmes d'information formels comme le montre le schéma suivant :

Figure n° 12: Les types des systèmes d'information formels



Source : Reix R. (2002), *Systèmes d'information et management des organisations 4ème édition VUILBERT*

En marge de cette représentation, le système d'information informel existe toujours, il est matérialisé par des rumeurs dans l'organisation. Dans la pratique, le système informel est toute information circulée sans avoir de support papier. Des systèmes d'information fonctionnels sont également présents selon la nature du service, on assiste ici au célèbre système d'information comptable, de gestion commerciale, de production d'approvisionnement, de la gestion des ressources humaines ...

La première typologie met en évidence quatre catégories¹¹¹ des systèmes d'informations présentées comme suit :

- Système d'information individuel
- Système d'information collectif
- Système d'information organisationnel
- Système d'information inter organisationnel

Quand un seul utilisateur produit, organise et diffuse les informations tel qu'un enseignant ou un professionnel libérale, on parle d'un S.I individuel, quand le nombre dépasse deux personnes on parle d'un système d'information collectif c'est le cas par exemple salariés d'un service ou d'une

¹¹⁰ Reix (1995) op cit

¹¹¹ REIX (1995) : *Systèmes d'information et Management Des Organisations EDITION VUILBERT.*

direction, ensuite quand on parle des informations échangées entre tous les membres d'une entreprise ou d'une organisation il s'agit d'un système d'information organisationnel, enfin les systèmes d'information qui fonctionnent entre plusieurs organisations

La seconde typologie des systèmes d'information selon les niveaux hiérarchiques (horizontalement) nous donne trois types :

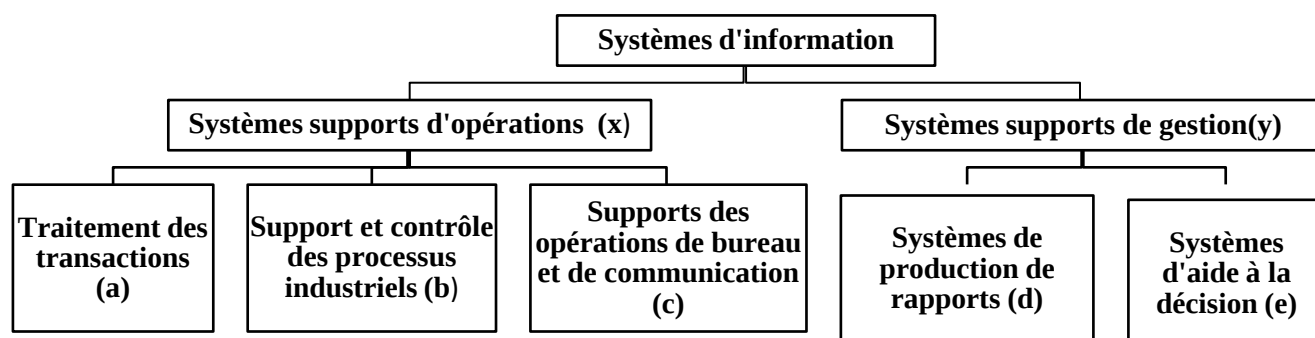
- Le sommet (niveau) 1 : système d'information stratégique
- Le milieu (niveau) 2 : système d'information de contrôle
- La base (niveau) 3 : système d'information des opérations

Le système qui se positionne au sommet de l'organigramme de l'organisation est un système d'information stratégique, il s'occupe de toutes les affaires importantes qui engagent l'organisation à long terme tels que le lancement d'un nouveau produit, la nomination d'un nouveau dirigeant ou la collaboration avec une autre entreprise, le deuxième niveau concerne le contrôle de gestion fonction vitale de l'entreprise qui transmet les informations et fait le contrôle en haut vers le bas et vice versa, enfin un autre système lié au niveau opérationnel (tout le personnel exécutant) qui s'occupe de préparer une base informationnelle à tous les autres membres de l'organisation vers les deux niveaux supérieurs. Il transmet et reçoit les différentes informations.

De plus, une grande variété¹¹² des systèmes d'information découpant les entreprises en plusieurs centres d'information suivant le classement des opérations de la chaîne de valeur de M. Porter, le premier type sont des systèmes supports d'opérations assiste le traitement des opérations quotidiennes qui correspondent aux activités de base de l'entreprise, le deuxième type appelé systèmes supports de gestion ont pour objectif d'aider les cadres et dirigeants de différents niveaux à prendre des décisions opportunes se rapportant à toutes les fonctions de l'entreprises (comptabilité, finance, commerce, communication, informatique et la production)

¹¹² REIX (1995) : *Systèmes d'information et Management Des Organisations* EDITION VUILBERT.op.cit p 70

Figure n° 13 : La grande variété des systèmes d'information



Source : Reix (1995)¹¹³

De cette figure, nous relevons 5 types de sous-systèmes d'information avancés par Reix (1995), issus de grandes systèmes à savoir les systèmes supports d'opérations et les systèmes support de gestion. Le premier système (x) fournit des informations sur les activités quotidiennes et traite toutes les informations dans un système classique qui enregistre toutes les écritures comptables. Le second système (y), à la différence du premier, garantit l'accès à toutes les informations aux dirigeants et cadres pour la prise de décision.

Les fonctions des 5 sous-systèmes¹¹⁴ se présentent comme suit :

- (a) garantit le traitement des transactions tels que les achats, les ventes et les règlements et leur comptabilisation, ils préparent l'information qui renvoie au résultat final.
- (b) fournit des informations sur le fonctionnement du matériel dans les unités de production, il renseigne sur la quantité à produire et les pannes techniques qui peuvent se produire.
- (c) vise à automatiser le travail administratif (traitement de textes, messagerie électronique, téléconférences...) entre l'entreprise et ses partenaires internes et externes, il renforce les liens grâce à l'utilisation des TIC.
- (d) aide le système (a) et produit des informations comptables tels que les tableaux de vente, la liste des indicateurs de fabrication, l'état du budget avec les écarts. Ce système exploite les informations fournies par le système (a).
- (e) fournit les informations sur le modèle du processus de décision IMC « intelligence, modélisation, aide au choix », ce système tire les informations de tous les autres systèmes

¹¹³ REIX (1995) : *Systèmes d'information et Management Des Organisations* EDITION VUILBERT.

¹¹⁴ Reix (1995) op cit. p 145.

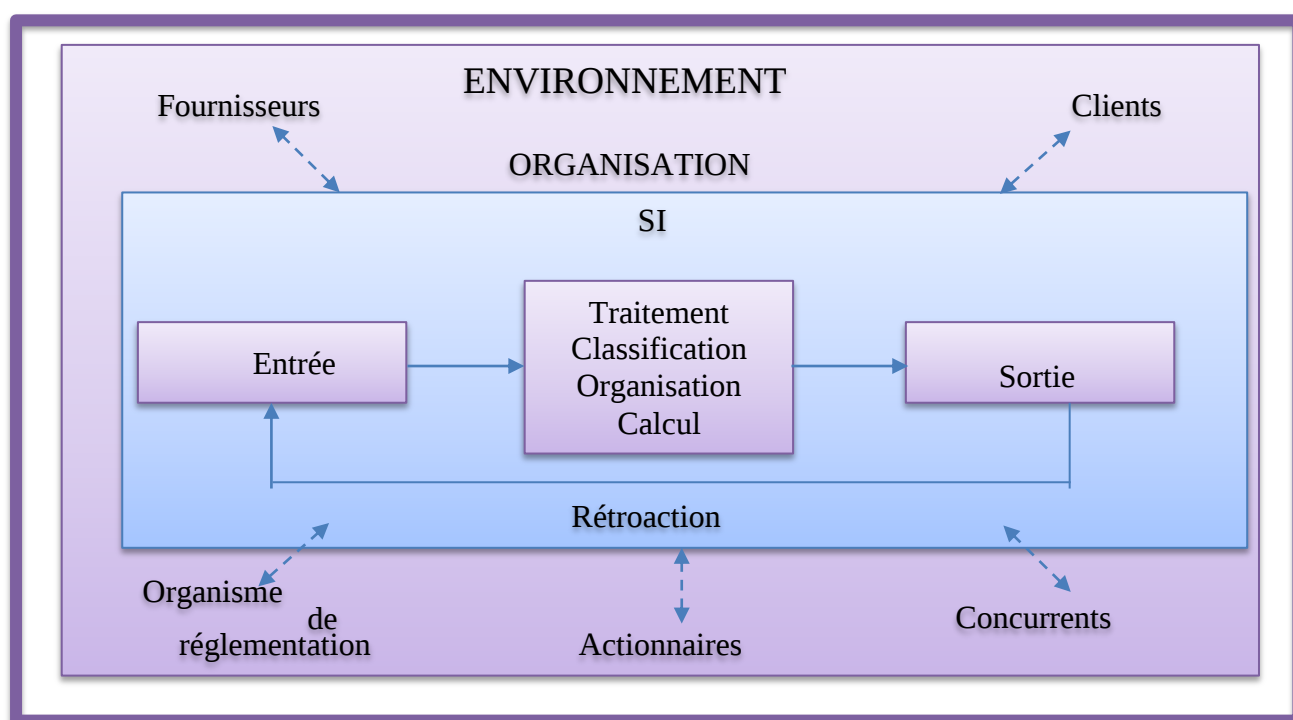
a,b,c et d , il a une vision globale sur tout ce qui se passe dans l'entreprise afin de prendre de bonne décisions concernant tous les services et activités.

Sous-section 3 – Les principales fonctions des systèmes d'information

Comme nous l'avons défini précédemment, un système d'information est un ensemble de ressources : matériel, logiciel, personnel, données, procédures permettent d'acquérir, traiter, stocker et communiquer des informations (sous forme de données, textes, images et sons etc.) dans des organisations. De cette définition, on peut dégager deux caractéristiques des systèmes d'information :

- C'est quelque chose qui est construit, organisé.
- C'est quelque chose qui doit faire quelque chose

Figure n° 14 : Fonctionnalités du système d'information¹¹⁵



La figure nous montre le rôle principal joué par le système d'information dans l'organisation et en dehors de celle-ci, la capacité de ce système à servir l'environnement interne qu'externe de l'organisation, ses fonctionnalités se confondent entre ce qui est produit et ce qui se collecte auprès des autres partenaires, de plus le système d'information cherche à lier l'environnement interne à l'environnement externe et s'assure de la bonne réception des

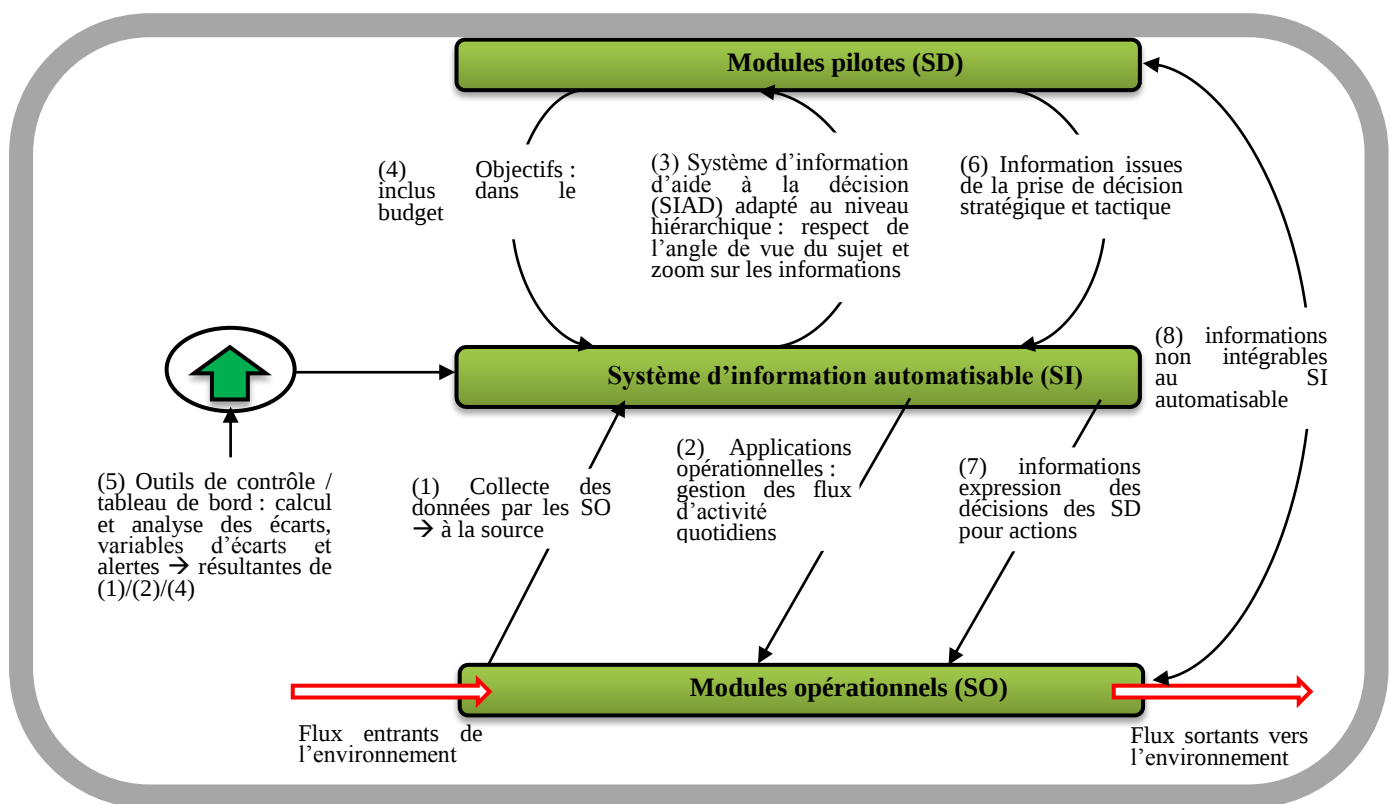
¹¹⁵ Laudon, K., & Laudon, J. (2010). *Management Des Systèmes d'information*. Pearson Education France.

informations par la rétroaction (les informations sortantes reviennent encore une fois sous forme des entrées) .

Au cours de l'histoire de la gestion des entreprises, la comptabilité demeure le plus ancien système d'information dans toutes les entreprises, il s'agit du système formalisé et organisé qui fournit les états de synthèse pour aider les dirigeants à décider en matière du patrimoine, des créances et dettes.

Le système d'information comptable est une partie importante¹¹⁶ de la structure de vie d'une organisation et doit être évalué dans le contexte managérial, organisationnel et environnemental de l'entreprise (Otley, 1980).

Figure n° 15: Le rôle du système d'information dans une vision systémique



source : Berland N 2009¹¹⁷

Le système d'information dans une vision systémique fait le lien entre les modules de pilotage et d'opérations. Le système décisionnel ne peut prendre aucune décision sans l'aide et l'interconnexion avec le système d'information automatisable et le système opérationnel, cela lui permet de gagner le temps et le coût de collecte d'informations et fait des comparaisons pour se

116 'Otley DT (1980), « The Contingency Theory of Management Accounting: Achievement and Prognosis », *Accounting, Organization and Society*, Pp. 413-428.'

117 'Michelle Gillet, Patrick Gillet, « Les Outils Du Système d'information, Facteur Clé de Succès Ou d'échec Dans l'évolution Des Organisations : Le Cas Des Universités », *Gestion et Management Public* 2013/3 (Volume 2/N°1), p. 55-77.'

préparer au contrôle de gestion véritable outil de la performance. Le système opérationnel produit des informations liées aux activités de base à travers les applications et logiciels et les expressions des décideurs.

§ 1 - L'aide à la décision

Le système d'information est la machine qui produit et transmet les informations entre les différents niveaux hiérarchiques, entre le top management et les opérationnel en particulier, mais quand les stratégies reçoivent les informations, la rétroaction est l'opération qui consiste par la suite de vérifier l'exactitude et la fiabilité pour mieux prendre les décisions.

Les bases de données formées au niveau du système d'information ont pour rôle de sauvegarder les informations et les mettre à la disponibilité de tous les acteurs internes, un bon système d'information c'est celui qui produit les bonnes informations qui sont prises en compte par les décideurs, ces derniers ont besoin des avis des opérationnels pour formuler des décisions pertinentes capables de réaliser les stratégies formulées et de réaliser de bonnes performances.

Les systèmes d'information procurent de la valeur à l'entreprise au moment où ils améliorent la prise de décision des dirigeants et l'efficacité des processus, hors le premier facteur clé de succès¹¹⁸ dans la vie et le développement des organisations réside dans les décisions stratégiques et opérationnelles pertinentes, les organisations investissent dans les systèmes dits « business intelligence » nommé **BI**, ces derniers regroupent l'ensemble des technologies et applications au profit des utilisateurs afin de leur garantir la prise des meilleures décisions (BI permet de recueillir les informations, développer les connaissances sur les opérations et changer les décisions afin d'atteindre les objectifs).

§ 2 - L'aide à la communication

L'ensemble des ressources des système d'information ne peuvent que garantir l'aide à la communication verticale et horizontale, comme on l'a vu plus haut, le système permet à l'organisation de disposer des mécanismes de communication (orale, écrite, audio, image...) à la fois en interne entre les acteurs des différents niveaux hiérarchiques et en externe avec les clients, fournisseurs, partenaires, concurrents.

En interne, les informations remontent et descendent pour servir à tous les acteurs, par exp, passer un message entre un directeur et son agent, ou encore entre les collaborateurs du même service, via plusieurs canaux (voire la section précédente).

¹¹⁸ Laudon K. et Laudon J. 2006 , *Management Des Systèmes d'information* , 9ème Édition Pearson Education .

Il existe trois niveaux hiérarchiques dans l'organigramme des entreprises : décisionnel (top management), niveau de gestion (système d'information automatisable) et enfin un système opérationnel comme la montre la figure ci-dessus « Le rôle du système d'information dans une vision systémique », on remarque que le système d'information est responsable de la communication entre le SD et le SO, il transmet les ordres, les décisions et les directives des directeurs aux opérationnels, de même, et collecte les données du SO afin de les transmettre aux modules pilotes. En somme, système d'information est comme une machine productrice des informations mais aussi qui transporte toutes les informations circulant entre les deux niveaux.

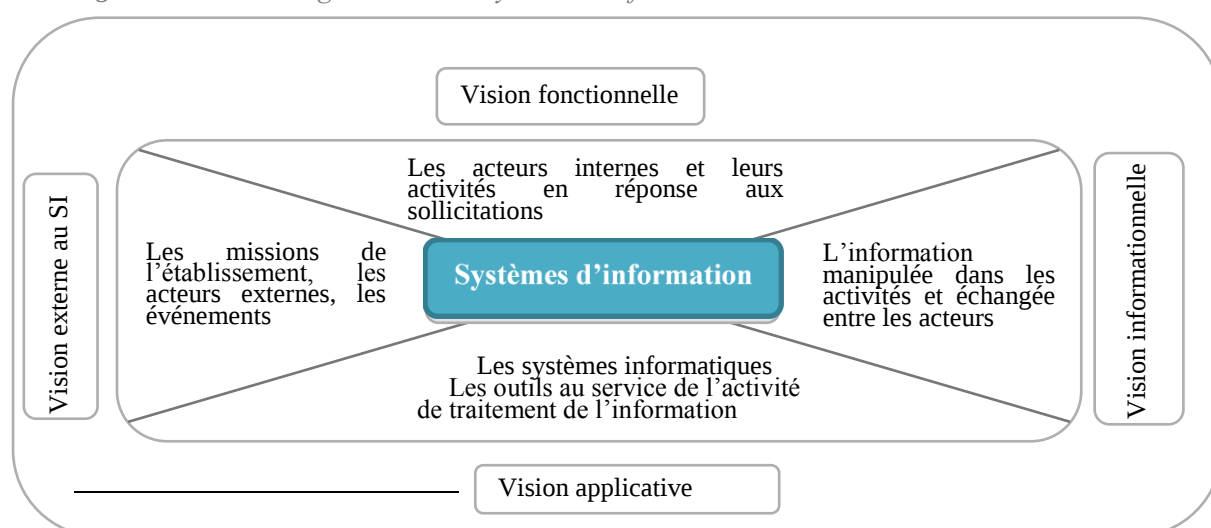
Sous-Section 3 - Les systèmes d'information des universités (établissements publics)

Particulièrement, Le SI d'une université¹¹⁹ est constitué d'un ensemble de ressources organisées qui ne se limite pas aux seules ressources informatiques, mais qui couvre tous les domaines d'activité de l'université, de l'organisation et du suivi de l'enseignement et de la recherche aux différents domaines de gestion (ressources humaines, finances et comptabilité, valorisation, patrimoine...). Son objectif est de collecter, traiter, transformer, stocker et diffuser l'information de façon organisée et structurée.

§ 1 – Le système d'information : vecteur de croissance des universités

Comme dans une entreprise privée dont l'objectif est de réaliser de bons résultats et des bénéfices, l'université publique dispose d'un ensemble de ressources afin d'améliorer l'offre de la formation et de la recherche aux usagers du service public en modernisant ses méthodes de gestion, passer d'une gestion des moyens à une gestion par objectif modifie sans doute les performances de l'université.

Figure n° 16: Visions globales d'un système d'information universitaire¹²⁰



¹¹⁹ 'EL MOUNTASSIR, Y., BERDI, A., SEGHYAR, N., & NAFZAOU, M. A. (2020). REALITE DES SYSTEMES D'INFORMATION DANS L'UNIVERSITE MAROCAINE. Revue Economie, Gestion et Société, 1(26). ' p3.

¹²⁰ 'EL MOUNTASSIR, Y., BERDI, A., SEGHYAR, N., & NAFZAOU, M. A. (2020). REALITE DES SYSTEMES D'INFORMATION DANS L'UNIVERSITE MAROCAINE. Revue Economie, Gestion et Société, 1(26). 'Op.cit.p17.

Les universités ont des systèmes d'information ayant plusieurs significations selon la vision retenue, le schéma fait apparaître quatre visions explicitées comme suit :

- La vision fonctionnelle : suppose que le système d'information est l'ensemble des acteurs internes (enseignants, administratifs, étudiants et directeurs) exerçant chacun une activité particulière (formation et recherche, gestion, apprentissage et direction)
- La vision informationnelle : définit le système d'information comme l'ensemble des informations échangés en interne et à l'extérieur.
- La vision applicative : voit dans les systèmes d'information des outils informatiques de traitement de l'information (des ordinateurs, des logiciels d'application tel que APOGÉE en scolarité, et de l'internet et réseaux sociaux)
- Vision externe au système d'information : les missions de l'établissement (pédagogique académique, sociale et sociétale) les acteurs externes (le marché du travail, le monde socio-économique, l'Etat, les universités étrangères ainsi que les événements (portes ouvertes, les colloques, séminaires, journées d'études, des congrès..)

§2 – Les expériences des universités performantes

Afin de faire des comparaisons dans l'espace entre les universités performantes dans le monde, on va présenter quelques exemples d'universités modèles ayant une ancienne expérience dans les pratiques du nouveau management public, depuis les années 90, en Angleterre et en Nouvelle Zélande (deux pays avancés dans les réformes de l'Etat et ses établissements publics). Sachant qu'au Maroc, la loi organique relative à la loi de finance n'a été promulguée qu'en 2015. L'objectif ici c'est de retenir des expériences réussies afin de faire avancer notre secteur public (en voix de modernisation)

I- L'expérience Française

Les universités Françaises étaient et demeurent, pour notre pays, le meilleur exemple et le modèle vers lequel nous voulons arriver. Plusieurs études et recherche ont été menés pour analyser les universités, leurs système d'information ainsi que les possibilités de mise en place de nouvelles pratiques de management publics (la culture de performance, le contrôle de gestion). Avant de passer à la culture de performance via les systèmes d'information, d'autres études récentes ont

démontré l'échec du contrôle de gestion dans les universités (Bollecker 2013)¹²¹ pour plusieurs raisons, de plus, Gillet et All (2013)¹²² ont visités une cinquantaines d'universités pour juger l'importance des système d'information comme facteur clé de succès ou d'échec des universités, les auteurs ont prouvé que le système d'information assure le couplage entre le système décisionnel et le système opérationnel, ils se sont posés la question de savoir si le système d'information des universités est conforme à leurs besoins pour qu'elles s'adaptent à leur nouvel environnement résultant des réformes inspirées par le nouveau management public. Les résultats de l'enquête effectuée dans 50 établissements universitaires fait dévoiler une réponse négative à la question posée au départ pour deux raisons :

- La structure organisationnelle et la philosophie de gestion n'ont pas encore suffisamment évolué ainsi que les outils de gestion du système d'information s'appuient principalement sur les données comptables et budgétaires, exception des données relatives à la gestion des activités principales (formation et recherche).

Pour conclure, le modèle qui nous paraît performant souffre de plusieurs anomalies relatives aux méthodes de gestion et au management du système d'information au service de la performance.

II- L'expérience britannique

Le système universitaire britannique est le plus orienté vers les exigences du marché du travail¹²³. Ce pays possède un système explicite d'évaluation de la qualité de l'enseignement par institution et par discipline. L'évaluation de la recherche est systématisée par le Research Assessment Exercise (RAE), qui a lieu à tous les 4 ou 5 ans, et qui classe les départements selon la qualité de leur recherche.

En Angleterre dès 1979¹²⁴, le gouvernement s'est engagé à exiger des institutions d'enseignement supérieur des justifications de leurs activités et une reddition de comptes tant sur leur performance que sur l'utilisation des ressources mises à leur disposition.

Du côté de la recherche, le premier exercice d'évaluation systématique de la qualité de la recherche sur une grande échelle a été le RAE de 1986, effectué par l'UGC. Des centres de coûts au sein des universités ont été évalués par des comités d'experts du UGC et ce, dans chaque discipline. L'évaluation était basée sur les éléments suivants:

¹²¹ 'Bollecker M., (2013), *Pourquoi Le Contrôle de Gestion à l'université Est-Il Un Échec?* Revue Politiques et Management Public, Volume 30, N°2, p 221-239.'

¹²² 'Gillet M, Gillet P (2013), « Les Outils Du Système d'information, Facteur Clé de Succès Ou d'échec Dans l'évolution Des Organisations : Le Cas Des Universités », *Gestion et Management Public* 2013/3 (Volume 2/N°1), p. 55-77.'

¹²³ Atallah G. et Boyer M, (2002), *Le Financement et l'évaluation de La Performance Des Universités: L'expérience Anglaise, Rapport de Projet Sur La Performance Des Systèmes Éducatifs*, Montréal.

¹²⁴ ATallah G et Boyer M (2000) op cite

- pour chaque chercheur, une description de deux pages de la recherche et une liste des cinq meilleures publications au cours des cinq dernières années;
- le nombre de subventions de recherche et d'étudiants boursiers;
- les revenus en provenance de l'industrie, des Conseils de recherche et d'autres sources externes;
- les prix, mentions et honneurs.

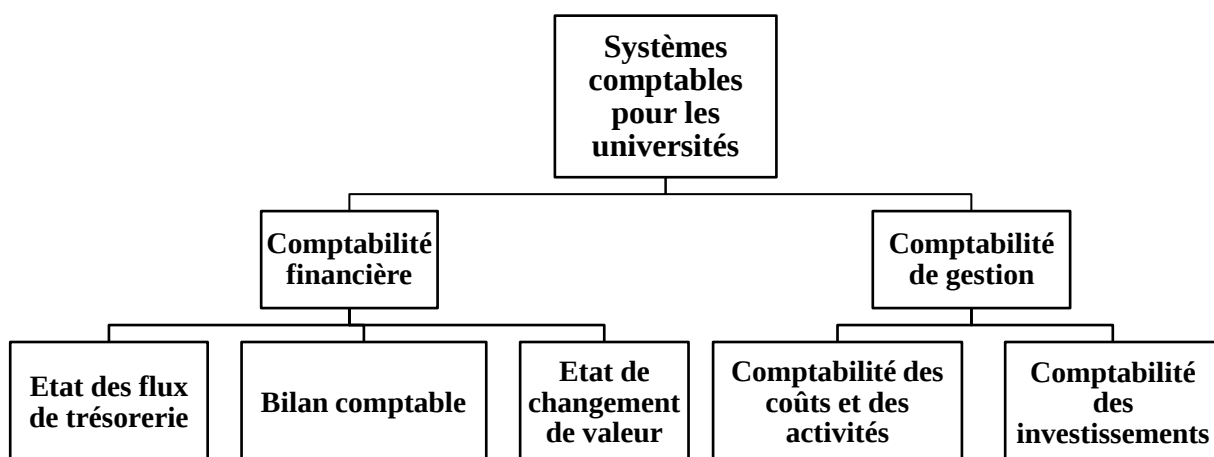
III- L'expérience Allemande :

Dotés d'un système d'information comptable, l'université Allemande comparée à une organisation privée, qui produit des services d'enseignement grâce à la combinaison des différentes ressources ¹²⁵ tels que : les enseignants, le matériel, le logiciel . A la fin des années 90, l'Alemagne avait mis en place des systèmes d'information universitaires permettant de collecter les données brutes "inputs" afin de les traiter et les stocker pour offrir les services de base à savoir : le transfert des connaissances , la recherche et l'insertion professionnelle des lauréats dans le marché du travail.

Nous remarquons que les universités Allemandes étaient performantes depuis les années 90 d'où le secret de passage à une gestion privé en empruntant du secteur privé les bonnes pratiques de performance (logique axée sur les résultats) .

Les spécificités de gestion et la nature des services produits par les universités publiques exigent celles-ci à adapter le système d'information à leurs besoins.

Figure n° 17 : Les composants de la nouvelle approche comptable des universités



¹²⁵ 'Ku'pper H.-U. , 2013, A Specific Accounting Approach for Public Universities, J Bus Econ, Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2013 Munich School of Management, Institute of Production Management and Management Accounting',.

Le système comptable des universités permet de gérer les côtés financier et comptable, le premier volet regroupe les états de la balance, les flux de la trésorerie (les paiements et dettes) et les cours de change quand l'organisation ai des relations monétaires ou commerciales avec le reste du monde, (transferts d'étudiants , conférences ou congrès à l'étranger)

Le second volet concerne la gestion comptable de l'université, en Allemagne, elle a mis en place la comptabilité des couts (calcul des charges par activité) de fonctionnement, ainsi que les prévisions de certains investissements (estimation des travaux d'entretien, ou acquisitions de nouvelles immobilisations ..). A travers la lecture de la figure, on constate que le système d'information comptable de l'université Allemande ressemble parfaitement à la comptabilité de l'entreprise privée, donc tout est noté afin de réaliser les objectifs et dépenser de façon rationnelle.

Conclusion du premier chapitre

Que ce soient dans l'appareil de l'Etat ou dans une entreprise privée, les informations qui s'échangent dans chacune des organisations représentent la matière première voire même les inputs des différents systèmes d'information y existants. Ces informations revêtent plusieurs formes, elles peuvent être stratégiques, opérationnelles, comme elles peuvent être importantes, moins importantes, ou d'expertises. En fonction du support utilisé lors du circuit de communication, on assiste à des informations de type texte, audio-visuelle, ou numériques.

La circulation des informations verticalement entre les niveaux hiérarchiques se présente sous forme d'ordres de décision ou de demande d'informations (du haut en bas) ou encore on les trouve comme rapports, demande, études, questions, ... (du bas en haut). Bien que les systèmes d'information sont diversifiés et présentent beaucoup d'avantages pour les entreprises que pour les universités, nous avons constaté leur importance pour la bonne marche des activités des organisations et les aider à se préparer pour les contrôles internes et externes afin d'évaluer leur performance.

Les systèmes d'information doivent être efficaces dans la mesure où ils mettent à la disposition des acteurs, toutes les informations (comptables, sociales, budgétaires et stratégiques) circulant dans une organisation afin de permettre aux décideurs de prendre les bonnes décisions tout en se basant sur les outputs du système opérant grâce à l'intermédiation capitale du système d'information automatisable.

La prise en compte du rôle des systèmes d'information fait des organisations privées et publiques un champs moderne et fertile leur permettant de rester vigilantes et en veille permanente grâce au développement du processus de décision, à la modernisation du management et l'enracinement d'une nouvelle culture axée sur la marche vers la performance et l'adaptation avec le nouvel environnement imposé par l'évolution rapide et permanente des technologies d'information et de communication.

CHAPITRE 2 - LES SOUBASSEMENTS THEORIQUES DE LA PERFORMANCE DANS LES ENTREPRISES ET LES ORGANISATIONS PUBLIQUES

Introduction du deuxième chapitre

Un troisième chapitre sera consacré à l'étude du concept performance en général dans le secteur privé, différentes définitions en relation avec le contrôle de gestion, il importe aussi de faire une liaison avec la définition de la performance dans la sphère publique à l'occasion de la nouvelles LOLF (loi organique relative à la loi de finance) promulguée en 2015 imposant aux établissements et aux entreprises publics d'appliquer les pratiques du nouveau management public.

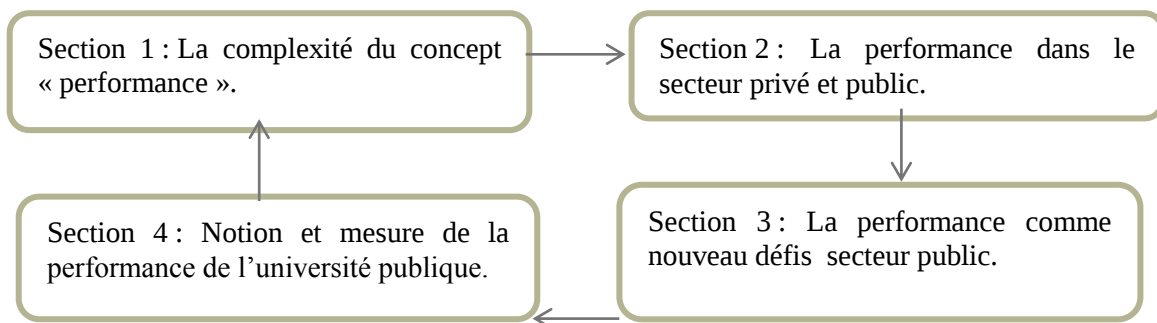
Performances ou performance, le concept est difficile à définir, parfois c'est un objectif vers lequel l'organisation souhaite arriver, des fois c'est un résultat, le terme provient des anciennes théories de management (Fayol, Taylor, Mintzberg, Smith, Keynes).

Au départ, la performance s'est apparu dans les organisations privées ayant pour but lucratif la réalisation des bénéfices et du profit, les entreprises les mieux placées dans le marché sont celles qui réalisent de bons résultats et de gros bénéfices, ils accaparent de grandes parts de marchés et peuvent, grâce à leur position dans le marché, confronter les autres concurrents.

Les organisations publiques à leur tour ont connus des développements après les années 60, et après la seconde guerre mondiale la question de l'intervention de l'Etat dans le marché a été instauré après la remise en cause des théories classiques qui défendent la non intervention de l'Etat dans l'économie, l'Etat comme secteur institutionnel principal dans le circuit économique se voit changé les règles du jeu et multiplie ses services.

La comparaison entre la performance publique et la performance privée s'avère nécessaire afin d'introduire les principes du nouveau management public et conclure avec le passage d'une logique de moyens à une logique de résultats.

Figure n° 18 : Schématisation du plan du chapitre 2



Section 1 – La complexité du concept « performance »

La première section de ce chapitre vise à clarifier le terme performance que la majorité des auteurs le qualifient unanimement de concept complexe et difficile à définir, dans un premier temps, on présente les définitions les plus célèbres et dans un second temps.

Cette section exposera la définition du terme performance ainsi que les fondements théoriques qui lui sont rattachés tout en intégrant la notion de qualité intimement liée à la performance organisationnelle. De plus, une typologie de la performance sera présentée pour clôturer la section.

Sous-section 1 - La performance : un terme difficile à définir

Pour être compétitive et mieux se positionner dans le marché, chaque entreprise doit être performante, c'est-à-dire meilleure que ses concurrents¹²⁶ tant dans sa stratégie que dans son organisation. Dans le vocabulaire de gestion, le concept de performance a plusieurs significations, il occupe une place centrale dans les mécanismes de contrôle. En effet, la performance organisationnelle se définit elle-même sous forme d'autres concepts

§ 1 – Des essais de définition de la performance

Dans le langage courant, le concept de performance embrasse tous les domaines (sports, art, cinéma, commerce, la bourse) Donc le terme est intimement lié aux bons résultats, mais en réalité toute personne (physique ou morale) peut réaliser de bonnes ou de mauvaises performances en comparaison avec un référentiel pour mieux juger les résultats obtenus.

I- Le caractère multidimensionnelle de la performance

« La performance n'est pas un concept qui se définit de façon absolue, elle appelle un jugement et interprétation. Le choix d'un référentiel de comparaison est une décision stratégique fondamentale »¹²⁷. Autrement dit, plusieurs indicateurs peuvent décrire le terme performance, il est difficile de donner une seule définition puisque les résultats sont variables dans le temps et dans l'espace, donc à titre d'exemple, un chiffre d'affaires de 10 MMDH est à la fois un bon résultat pour une entreprise, et un mauvais résultat pour une autre, cela dépend de l'évolution des chiffres d'affaires sur une longue période (long terme) pour chacune d'entre elles.

L'organisation est appelée, tout au long de l'exercice de ses activités, à conquérir de nouveaux marchés, proposer de nouveaux produits, réaliser de bons résultats financiers et comptables, de bons chiffres d'affaires, et mesure en permanence l'évolution à travers le calcul des indicateurs de performance. Elle doit produire, vendre plus et améliorer ses produits et

¹²⁶ Alazard, C. Sépari, S. (2001), *Contrôle de Gestion : Manuel et Applications*, Épreuve N°7, 5ème Édition, Dunod, Paris.

¹²⁷ Alazard C, Sépari S (2001), *op cit* p 8

services après-vente et accaparer une grande part de marché, c'est à ce moment là où on dit qu'elle a réalisé de bonnes performances (elle réalise de mauvaises performances dans le cas contraire). Le terme performance trouve ses origines dans plusieurs domaines (la gestion, le sport, l'art) elle embrasse tous les secteurs et les activités. Le dictionnaire¹²⁸ définit la performance (anglais *performance*, de l'ancien français *performance*, achèvement) comme suit : « *il s'agit d'un résultat chiffré (en temps ou en distance) d'un athlète ou d'un cheval à l'issue d'une épreuve. Il désigne aussi l'Exploit ou réussite remarquable en un domaine quelconque : Faire un tel travail en si peu de temps, c'est une véritable performance* ». La performance c'est aussi le résultat obtenu dans un domaine précis par quelqu'un, une machine, un véhicule dont le but d'améliorer leurs performances (leurs résultats).

Le glossaire de performance¹²⁹ définit celle-ci comme « *le Degré d'atteinte des résultats visés par une organisation. La performance s'apprécie sur la base de différents critères, à l'aide d'indicateurs liés à ceux-ci, et généralement par rapport à une donnée de référence qui peut être une performance passée, une situation souhaitée ou la performance que d'autres organisations démontrent* ». Pour apprécier la performance, l'un des paramètres utilisés pour mesurer l'atteinte des résultats est celui du rendement.

A partir de ces définitions, nous constatons que le terme performance n'est pas lié seulement au domaine de la gestion et de l'entreprise, mais embrasse bien entendu des domaines et secteurs variés, on partant de la performance individuelle, passant par la performance organisationnelle pour arriver à la performance d'un pays.

Une revue de littérature sur la performance nous a permis de relever les principales définitions des auteurs célèbres en management des organisations et les lister dans le tableau suivant :

¹²⁸ Dictionnaire français Larousse

¹²⁹ Glossaire Des Termes Usuels En Mesure de Performance et En Évaluation -Pour Une Gestion Saine et Performante- Bibliothèque et Archives Canada 2013.

II- Revue de littérature sur la performance

Tableau n° 9 : Revue de littérature autour du concept de « performance »

L'auteur	L'année	La Définition
BARTOLI. A, BLATRIX. C ¹³⁰	2015	Etymologiquement, le concept performance renvoie à l'idée d'accomplir une action. cela signifie qu'il s'agit avant tout d'entreprendre et de terminer cette action, sans qu'aucun a priori ne soit explicité sur la nature ou le niveau de résultat à obtenir. Dans le langage courant, la performance est précisément le fait d'obtenir un résultat qui doit être « bon ».
LORINO.P ¹³¹	2003	Est donc performance dans l'entreprise tout ce qui est seulement ce qui contribue à améliorer le couple valeur-coût, c.-à-d. à améliorer la création nette de la valeur (prix de vente).
BOURGUIGNON. A ¹³²	1997	la performance est un mot polysémique, il désigne un succès et il est fonction des représentations de la réussite et varie selon les entreprises et les auteurs : pour BOURGUIGNON les entreprises qui réalisent des performances sont les plus fortes.
BAIRD	1986	La performance est une action, c'est un processus et non un résultat qui apparaît à un moment dans le temps.

Cette batterie de définitions n'est pas exhaustive, dans le domaine de la gestion, la performance est toujours associée aux bons résultats, l'exemple le plus fréquent est celui du marché boursier là où les titres sont échangés entre les agents à capacité de financer et agents à besoin de financement, les performances de la bourse se mesurent par deux indicateurs principaux MASI et MADEX mais aussi par le cours boursier des actions actives les plus échangées sur le marché financier.

¹³⁰ BARTOLI A, BLATRIX C, (2015) : *Management Dans Les Organisations Publiques : Défis et Logiques d'action* . ED. DUNOD 4ème Édition.

¹³¹ LORINO.P (2003) : *Les Pratiques de La Performance 3ème Édition d'organisations*.

¹³² Bourguignon A. (1997) *Sous Les Pavés La Plage... Ou Les Multiples Fonctions Du Vocabulaire Comptable : L'exemple de La Performance*, Association Francophone de Comptabilité | « Comptabilité - Contrôle - Audit » 1997/1 Tome 3 | Pages 89 à 101.

Les entreprises cherchent à créer la valeur afin de réaliser des bénéfices et contribuer à améliorer et augmenter la richesse nationale, la valeur ajoutée ainsi réalisée doit être mesurée en permanence, est le rôle de la performance, celui-ci est un vieux « serpent de mer »¹³³ qui engendre de nombreux travaux et débats, il n'est pas si simple de définir, de mesurer la performance d'une organisation (privée ou publique). Pour BARTOLI et BLATRIX, la complexité du terme performance est liée à quatre principales difficultés à savoir :

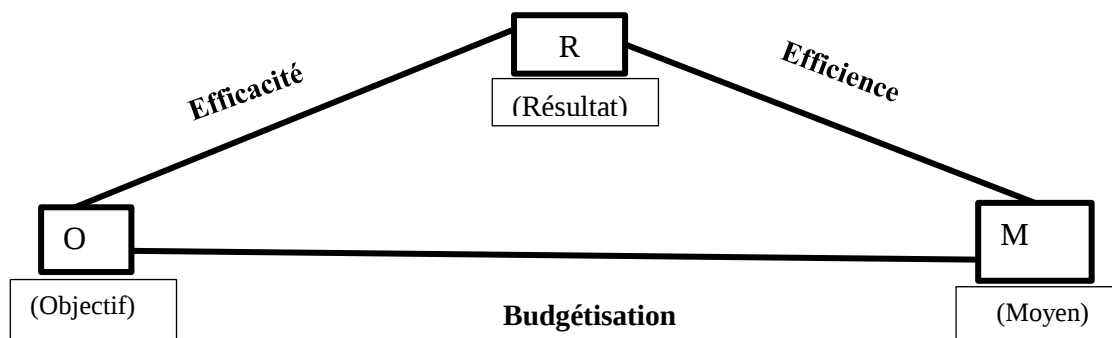
- le sens à donner au concept lui-même (performance / performances bonne ou mauvaise)
- la définition de la *performance attendue* pour l'organisation attendue.
- Les *modalités d'obtention* de la dite performance.
- L'identification des critères et indicateurs de performance (la question de l'évaluation)

Un des auteurs les plus célèbres qui a étudié en profondeur la notion de performance chacun selon son angle d'étude et d'observation, en cite entre autres : Lorino P., Bartoli A, certes les définitions diffèrent mais convergent en dernier lieu vers la même signification.

III- Les dimensions de la performance

La performance n'est pas ponctuelle pour Bourguignon¹³⁴, elle ne se comprend que sur le long terme (résultats sur une longue durée), la performance ne devient significative que si l'entreprise se donne la capacité à renouveler les bons résultats dans le futur, autrement dit, on doit faire des comparaisons de résultats pour juger le résultat ou la performance favorable ou non. Le triangle de la performance (trois E) distingue trois axes différents (GIBERT 1980)

Figure n° 19: Le triangle de la performance



Le triangle ci-dessus conjugue, dans une organisation, trois logiques pour définir la performance : d'efficacité, d'efficience et la budgétisation. On entend par efficacité le rapport entre l'objectif et le résultat, c'est le fait de réaliser des objectifs fixés à un tel pourcentage

¹³³ BARTOLI A, BLATRIX C, (2015) : *Management Dans Les Organisations Publiques : Défis et Logiques d'action*. ED. DUNOD 4ème Édition.

¹³⁴ 'Bourguignon, A. (1995) *Qu'est Ce Que La Performance En Gestion ? Revue Francaise de Comptabilité.*'

(exemple : l'entreprise doit vendre 80% de ses produits d'ici la fin de l'année). L'efficacité est le lien entre le résultat et les moyens mis en place, la question c'est que les moyens mis en place pour arriver aux résultats sont-ils suffisants ou non ?

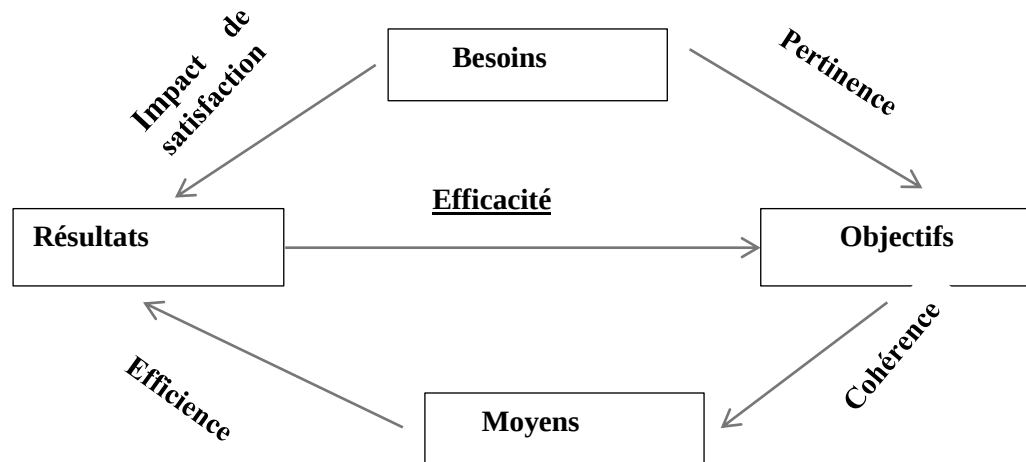
La budgétisation fait le lien entre les moyens et les objectifs sans prendre en compte le résultat à obtenir, elle consiste pour une entreprise à trouver le maximum d'adéquation entre la consommation des ressources¹³⁵ et les prévisions des dépenses d'où la rationalisation des dépenses pour alléger les contrôles.

Plusieurs questions¹³⁶ peuvent se poser à partir du triangle :

- L'objectif fixé est-il pertinent ? est-il suffisamment clair ?
- Quels sont les acteurs satisfaits par le résultat et pour quelle raison le sont-ils ?
- Les moyens engagés pour atteindre le résultat sont-ils cohérents ? n'y a-t-il pas eu de gaspillage des ressources ?

En plus des trois critères de la performance, un autre triangle a été proposé par Bartoli et Blatrix¹³⁷ en remplaçant le terme budgétisation par cohérence, cette dernière est vérifiée lorsque les moyens ou ressources humaines, matérielles et financières allouées sont adaptés aux objectifs définis.

Figure n° 20 : Le carrée de la performance



Le carré de la performance complète le triangle, il a été proposé par le conseil scientifique de l'évaluation¹³⁸ EN France, ce conseil a intégré une nouvelle dimension au triangle classique, telle est la dimension de l'impact de l'environnement externe pour définir la performance, autrement dit, non seulement l'efficacité, l'efficience et la cohérence sont

¹³⁵ BARTOLI A, BLATRIX C, (2015) : *Management Dans Les Organisations Publiques : Défis et Logiques d'action*. ED. DUNOD 4ème Édition.

¹³⁶ Bartoli A, Blatrix C (2015) op cit p 113

¹³⁷ Bartoli A, Blatrix C. (2015) op cit.

¹³⁸ Guide pratique : *Evaluer la qualité et la performance publique*, (2006) op cit. p 42-43

nécessaires pour juger la performance, même l'environnement externe à un impact direct sur ladite performance, ils ont ajouté la notion de pertinence¹³⁹ liant les besoins aux objectifs (satisfaction : obtenir de bons résultats capables de répondre aux besoins des clients ou usagers). La mesure des performances de toutes les organisations doit être réalisée régulièrement pour garantir la réussite et le succès et la survie à long terme dans un environnement concurrentiel, pour se faire la performance devra être contrôlée, c'est le rôle du contrôle de la gestion appelé par certains auteurs le pilotage de la performance.

Sous-section 2 - Fondements et typologie de la performance

Après avoir présenté les différentes définitions des principaux praticiens de la gestion, il convient tout d'abord de revenir aux anciennes études et recherches faites autour de la performance et ses composantes (efficacité et efficience organisationnelle) et donc faire un zoom sur les fondements théoriques du concept. Ensuite, grâce à la richesse littéraire de la notion de performance, une distinction des différents types de performance et les indicateurs qui y sont rattachés sera réalisée pour clôturer cette sous-section.

§ 1 - Les fondements du concept performance

Pour les chercheurs et praticiens en sciences de gestion¹⁴⁰, le concept de performance est un vieux « serpent de mer » qui engendre de nouveaux travaux, études et débats. Elle est difficile à définir tant dans la sphère publique que dans l'entreprise privée, dans la mesure où elle touche plusieurs volets de la gestion d'une organisation.

Nous allons présenter dans ce paragraphe, les origines et fondements de ce concept flou de performance, à travers les études et recherches de Quinn et de Rohrbaugh (1983) et de Morin et Alii (1994).

I- Les études de Quinn et de Rohrbaugh

Pour les deux auteurs, la performance est un construit et non pas un concept¹⁴¹, dans la mesure où ce dernier¹⁴² se limite à une idée abstraite et générale que l'homme peut avoir sur des faits abstraits ou concrets, cela veut dire que la performance est mesurable et représente le résultat ou le point auquel les organisations ou les individus souhaitent arriver. Les grands auteurs

¹³⁹ La pertinence est la Qualité de ce qui est pertinent, logique, parfaitement approprié : La pertinence d'une réflexion. Convenance et justesse (dictionnaire français Larousse), d'après le carrée, la pertinence lie les besoins aux objectifs

¹⁴⁰ Bartoli A, Blatrix C, (2015) op cit p 111.

¹⁴¹ 'De La Villarmois, O. (2001). Le Concept de Performance et Sa Mesure: Un État de l'art (Cahier de Recherche). Lille, France: CLAREE, IAE de Lille.'

¹⁴² Le concept : Idée générale et abstraite que se fait l'esprit humain d'un objet de pensée concret ou abstrait, et qui lui permet de rattacher à ce même objet les diverses perceptions qu'il en a, et d'en organiser les connaissances.

n'ont pas donnés de définitions simples et claires au concept performance tel que Bouquin, Bartoli, Bourguignon, , Les uns disaient que la performance est le fait d'obtenir les bons résultats, les autres défendent l'idée qu'il s'agit plutôt d'un processus dont le développement nécessite l'existence d'un référentiel.

Les études pointus autour de la performance reviennent aux chercheurs Quinn et de Rohrbaugh (1983)¹⁴³ responsable de construction théorique du concept de performance. Pour Salgado (2013)¹⁴⁴, la performance est avant tout un concept qui englobe d'autres sous concepts, elle inclut dans son acception la plus large les notions d'*efficacité* et d'*efficience*, de *productivité* et de *croissance du capital*.

Plusieurs études et recherche, depuis 1977, ont enrichis le champ d'application et le cadre conceptuel de la performance, on cite trois chercheurs Scott (1977), Cameron (1978) et Sea shore (1979)¹⁴⁵ ont publié leurs recherches qui se considèrent originels et basiques dans le domaine de la performance qui se sont basées à leurs tours sur les études de Campbell ayant déjà recensé 30 indicateurs de performance. Le nombre d'indicateurs a été réduit grâce aux études des trois auteurs cités dont les résultats sont présentés comme suit :

- Scott (1977) : a réduit le nombre d'indicateurs de performance à trois groupes seulement sous formes de modèles : le modèle rationnel réunissant les deux notions élémentaires de l'économie à savoir la productivité et l'efficience. La productivité renvoie aux nombres d'articles ou d'unités produites par un facteur de production à partir d'une fonction de production, le producteur décideur la quantité des facteurs nécessaire à produire tout en améliorant la productivité des facteurs, quand à l'efficience qui désigne l'utilisation des facteurs de production de façon rationnelle, la quantité des facteurs travail et capital doit être compatible avec le niveau de production souhaité. Le modèle naturel qui combine la fonction de production et les activités de soutien dans, quant au modèle systémique qui repose sur l'acquisition des ressources et l'adaptabilité.
- Cameron (1978) : a proposé quatre approches d'indicateurs on se basant sur les modèles avancés par Scott : les objectifs, les ressources, processus interne (décision) et la satisfaction des acteurs. L'apport de Cameron se voit dans l'intégration de la dimension

¹⁴³ Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, 29(3), 363-377.

¹⁴⁴ 'Salgado, M. (2013). *La Performance: Une Dimension Fondamentale Pour l'évaluation Des Entreprises et Des Organisations*.'

¹⁴⁵ Auteurs cités par De la villarmois (2001)

satisfaction des acteurs interne et externes d'une organisation vu comme déterminant essentiel de la performance.

- Seashore (1979) : il s'est basé sur les études faites par Scott, il a dégagé trois modèles, le premier est le modèle d'objectifs qui donne une vision sur la qualité et la réalisation des objectifs (l'entreprise doit évaluer ses objectifs réalisables), le second est le modèle naturel qui comprend celui du Scott en plus du modèle systémique, et le troisième appelé processus de décision permettant de recueillir les informations stratégiques nécessaires, pour lui l'efficacité de l'organisation est mesurée par sa capacité à collecter, à stocker et manipuler les informations de façon optimale afin de mieux prendre les décisions.

II- Les études de Morin et Alii

Au niveau des champs de performance, de nouvelles études ont suivies celles de *Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J* ont été réalisés par les chercheurs Morin et Alii (1994)¹⁴⁶, ils ont étudié le concept d'efficacité organisationnelle présenté sous forme de quatre dimensions de la performance, leur études se sont intéressé par les écoles de pensées telles que : la théorie classique (critères économiques), l'école des relations humaines (objectifs individuels et organisationnels), l'approche systémique (finalité de survie) et l'approche politique (satisfaction des groupes externes à l'organisation).

Les résultats de leurs études se présentent sous forme de tableau comme suit :

Tableau n° 10 : Les quatre dimensions de la performance organisationnelle

Valeur des ressources humaines	Efficacité économique
- Mobilisation - Moral - Rendement - Développement	- Economie des ressources - Productivité
Légitimité de l'organisation auprès des groupes externes	Pérennité de l'organisation
- Satisfaction des bailleurs de fonds - Satisfaction de la clientèle - Satisfaction des organismes régulateurs - Satisfaction de la communauté	- Qualité du produit - Rentabilité financière - Compétitivité

Source : De la villarmois (2001)¹⁴⁷

¹⁴⁶ Auteurs cités par De la villarmois (2001)

¹⁴⁷ De la villarmois (2001) op. cite p

Les apports des auteurs Morin et Alli ont fructifié le champ d'application grâce à une lecture claire des dimensions de la performance organisationnelle qui englobe aussi bien le financier, le social et l'économique. La performance organisationnelle est un concept multidimensionnelle qui consiste à satisfaire tous les acteurs de l'organisation, elle repose sur l'efficacité économique dans l'économie des ressources et la productivité, elle donne plus d'importance aux ressources humaines et s'intéresse à leur bien être via leur mobilisation, le moral, le rendement et le développement des compétences et de carrière, elle se penche sur la pérennité et la survie de l'organisation à travers l'amélioration de la qualité du produit, l'amélioration de la compétitivité et la rentabilité financière du capital, enfin elle satisfait les acteurs externes mais qui ont contribué indirectement à la création de valeur, via les crédits bancaires, la vente des produits aux clients.

§ 2- Les typologies de la performance

Dans le cadre de la concurrence entre les firmes, le souci de faire des comparaisons permanentes se pose avec acuité, et la nécessité de mesurer la performance devient obligatoire. Les acteurs ou agents économiques concourent vers la réalisation de bons résultats et le maximum de bénéfice, nous allons faire une distinction entre plusieurs types de performances selon l'objectif poursuivi par l'entreprise ou l'administration.

On distingue trois typologies de performance en se basant sur les travaux de Morin et All (2012):

I- La performance financière / performance économique

Pour Berland 2009¹⁴⁸ parle du passage d'une performance financière à une performance non financière, la première se mesure par des indicateurs quantitatifs (retour sur investissement, chiffre d'affaire, résultat, VA) dont le but est de donner une image fidèle de l'organisation et la richesse des actionnaires, alors que la seconde fait l'objet d'une performance mesurée par l'extérieur (non par les actionnaires) tels que la satisfaction des acteurs la pérennité de l'organisation.

La performance pour Morin (2012)¹⁴⁹ est le résultat d'une action, le succès de l'action ou à partir de l'obtention du résultat, elle englobe le financier et l'économique. La performance est le fait de créer la valeur, une entreprise est performante quand elle génère de la valeur économique et financière ou tout simplement quand elle arrive à satisfaire les besoins de ses clients. La

¹⁴⁸ Berland N. (2009), *Mesurer et Piloter La Performance*, e-Book, Www.Management.Free.Fr.

¹⁴⁹ Marion A., Asquin A., Everaere C., Vinot D., Wissler M., (2012), *Diagnostic de La Performance d'entreprise : Concepts et Méthodes*, Dunod.

performance économique¹⁵⁰ est la satisfaction des clients en préservation des conditions du profit personnel adéquat, elle est liée à la notion de réponse aux besoins en utilisant les ressources disponibles de façon rationnelle (ni gaspillages ni avarice) afin de réaliser de bon résultat (vendre plus en consommant moins), cela renvoie à la définition classique de la performance d'être efficace et aller au but tout en minimisant les charges.

II- La performance financière / performance organisationnelle

La performance financière définie par Saulquin et All (2007), elle vise à mesurer le profit réalisé et à créer de la valeur pour les actionnaires, créanciers de l'entreprise qui ont mis en place leur capital sous formes de crédit à long terme, et c'est l'entreprise qui doit le rembourser en dividendes à partir d'un résultat positif (bénéfice : plus de produits que de charges).

La performance organisationnelle pour Bouquin (2005)¹⁵¹ comme une notion élargie du résultat, il propose une vision plus large du résultat en intégrant d'autres indicateurs non financiers tels que la qualité, la satisfaction et la mobilisation.

III- La performance objective / performance subjective

Selon le critère d'objectif, on distingue une performance relative à plusieurs acteurs et une performance qui concerne chaque acteur indépendamment des autres.

Tableau n° 11 : Distinction des types de performance

La performance objective	La performance subjective
On poursuit un objectif unique de tous les acteurs participant à l'organisation (clients, salariés, dirigeants) tel que l'intégration de nouveaux marchés ou la réussite d'une opération d'introduction en bourse. l'objectif poursuivi par tous les acteurs conduit à une seule perception du concept performance.	Vu que dans l'organisation, on assiste à une divergence des objectifs individuels des acteurs internes et externes, ces objectifs contradictoires tendent vers un seul objectif, mais les salariés souhaitent des augmentations des salaires, alors que les actionnaires désirent plus de bénéfices et la banque veut s'assurer de la solvabilité de l'entreprise.

Après plusieurs lectures, je propose ma propre définition¹⁵² personnelle à travers la littérature : être performant c'est avant tout faire mieux que les autres, et se faire comparer dans le

¹⁵⁰ LORINO.P (2003) : *Les Pratiques de La Performance 3ème Édition d'organisations*.

¹⁵¹ Bouquin H, 2005, *LES FONDEMENTS DU CONTRÔLE DE GESTION Paris : PUF, Que Sais-Je ? - 3ème Édition*, Août 2005.

¹⁵² Réalisé par nous même

temps entre deux période pour savoir où se situer, et se comparer avec les autres pour mieux se positionner dans le marché (on ne peut juger un résultat bon ou mauvais que si on se réfère à une situation de base).

IV- La performance outil de mesure ou outil de management

Une autre typologie de performance étudiée par Saulquin et All (2007)¹⁵³, vu comme outil de mesure par les gestionnaires au profit des pratiques de contrôle de gestion, évaluer la performance économique et considérer que la performance est un concept rationaliser qui justifie toutes les actions telles que la réduction du nombre de salariés ou encore la baisse des salaires pour sauver la trésorerie d'une part. D'autre part, la performance est un outil de management qui influence les pratiques de management sur la base des indicateurs intermédiaires tels que la qualité, l'efficacité et la productivité, en effet, la performance intermédiaire est gage de performance finale ou globale.

Section 2 - La performance dans le secteur privé et public : définitions et comparaisons

Les théories classiques de management datent du 18^{ème} siècle reposant tous sur le concept de rationalité. (Taylor, Fayol, Weber, Mintzberg) et de performance organisationnelle, dans cette section nous allons exposer les principales différences entre les deux secteurs, et aussi présenter les indicateurs de performance des universités publiques. Certes, le concept naît dans la sphère privée, mais pour relever les défis de modernisation, les organisations publiques ont pour ambition d'aller vers la réalisation de bonnes performances.

Sous-section 1 – Définitions de la performance dans le secteur public

Un concept à la mode, performance désigne dans l'entreprise selon LORINO¹⁵⁴ tout ce qui contribue à améliorer le couple valeur-coût c.à.d. à améliorer la création nette de la valeur.

§ 1 – Les organisations publiques et la performance

Le concept est né dans l'entreprise privée où la réalisation du profit doit être améliorée ou maintenue durant une certaine période, la réponse aux besoins du consommateur et le fait de faire face aux différentes charges suppose que les gains soient garantis. La confrontation des concurrents dans le marché est la cause principale de l'amélioration des performances de

¹⁵³ 'Saulquin, J. Y., & Schier, G. (2007). *Responsabilité Sociale Des Entreprises et Performance*. La Revue Des Sciences de Gestion, (1), 57-65.'

¹⁵⁴ LORINO.P (2003) : *Les Pratiques de La Performance 3ème Édition d'organisations*.

l'entreprise. La performance (valeur créée à fournir) est intimement liée au secteur privé là où l'objectif et la raison d'être de l'organisation réside dans le but lucratif de réaliser des bénéfices et du profit donc pour augmenter tout simplement les ventes sur le marché des produits de meilleur qualité et un service après-vente garanti aux clients.

L'optimisation de du couple valeur¹⁵⁵-coût¹⁵⁶ est le fait qu'une organisation soit performante cela désigne que tout ce qui s'ajoute à la production y compris la consommation intermédiaire dégage des bénéfices pour l'entreprise (création produits grâce à la consommation d'autres biens et services : notion de valeur ajoutée). La notion de valeur occupait une place prépondérante dans l'analyse économique (VERRI et J.B.SAY).

Pour mieux saisir les différences entre les deux conceptions wébérienne et celle du nouveau management public, une comparaison entre les deux s'avère nécessaire et se présente comme suit :

Tableau n° 12 : Comparaison des administrations de type Wébérienne et NMP¹⁵⁷

	Administration wébérienne (bureaucratique)	Administration NMP (moderne, nouvelle)
Objectifs	Respect des règles et procédures	Atteinte des résultats satisfaction des clients
Organisation	Centralisée (hiérarchie fonctionnelle, structure pyramidale)	Décentralisée (délégation de compétences, structuration en réseau, gouvernance)
Partage des responsabilités Politicien /administrateur	Confus	Clair
Exécution des tâches	Division, spécialisation	Autonomie
Recrutement	Concours	Contrats
Promotion	Avancement à l'ancienneté, pas de favoritisme	Avancement au mérite, à la responsabilité et à la performance
Contrôle	Indicateur de suivi	Indicateurs de performance
Type de budget	Axé sur le moyen	Axé sur les objectifs

A travers la lecture des données de ce tableau, nous remarquons que la nouvelle conception de l'administration (NMP) offre de nouveaux avantages aussi bien aux

¹⁵⁵ **Valeur** désigne les produits créés aux clients, la valeur produite, la réponse aux besoins et attentes de la clientèle, le prix de vente des produits vendus.

¹⁵⁶ **Coût** est l'ensemble des charges supportées par l'entreprise afin de créer des biens et services tels que : la matière première, l'énergie, les services bancaires, le transport : c'est en d'autres termes la valeur détruite.

¹⁵⁷ 'Amar, A., & Berthier, L. (2007). Le Nouveau Management Public: Avantages et Limites. Gestion et Management Publics, 5, 1-14.'

dirigeants qu'aux fonctionnaires, et donc plus de souplesse et de productivité et d'autonomie¹⁵⁸. Cette situation n'est pas toujours positive car les acteurs refusent d'être rémunéré et avancés au mérite et à la performance, ils étaient tranquilles avant le NPM, mais après ils seront menacés si les pratiques du nouveau management s'appliquent sur le terrain. En revanche, la bureaucratie était la bonne structure vers laquelle les organisations peuvent tendre (Hegel 1821), malgré ses inconvénients, cette forme semblaient la meilleur dans son temps, surtout en ce qui concerne les fonctionnaires qui, quel que soit les résultats obtenus, ils étaient rémunérés tous de la même manière, cela semble contradictoire¹⁵⁹ vu qu'ils y en a d'autres qui sont plus efficaces et productifs, donc en résumé, le nouveau management public est la meilleure gestion qui encourage l'efficacité et la productivité (les incompetents n'ont pas de place).

§ 2 – La performance de l'université publique

Pour la gestion publique, aucune synthèse d'évaluation ne peut aboutir à mesurer un bilan de performance de l'action publique. De même, la performance est une notion intimement liée au contrôle de gestion car évaluer ou piloter la performance est la fonction principale du contrôle de gestion. Les principaux acteurs de l'université à savoir l'étudiant, l'enseignant et l'administratif, échangent tous les jours une variété d'informations liées à l'activité formation (information pédagogique) liée à l'activité recherche (information scientifique) ou liée aux départements pédagogiques et administratifs (informations de soutien). Les trois acteurs utilisent plusieurs canaux pour transmettre leurs messages et veillent à ce que la réception et la compréhension est garantie par le système d'information. On suppose que l'université est performante si elle arrive à satisfaire tous les acteurs et améliore son classement grâce à la recherche.

Le projet de la performance du ministère de l'enseignement supérieur¹⁶⁰ répond à l'appel de la loi organique relative à la loi de finance 2015, pour mettre en œuvre les pratiques de performance dont les objectifs principaux du programme pour une bonne gouvernance de l'enseignement supérieur sont :

- La mobilisation des ressources humaines nécessaires pour l'accompagnement de l'accroissement du nombre des étudiants de l'enseignement supérieur universitaire et

¹⁵⁸ Bartoli A, (2005), *Le Management Dans Les Organisations Publiques*.

¹⁵⁹ 'Amar, A., & Berthier, L. (2007) *op. cite* p 3

¹⁶⁰ *Projet de Performance Ministère de l'Enseignement Sup érieur, de la Recherche Scientifique et de la Formation des Cadres*
Projet de Loi de Finances 2016 (novembre 2015).

l'amélioration des modes de gestion administrative et financière du secteur conformément aux règles de performance ;

- La mise en place d'un système d'information intégré qui permet la création d'une base de données nécessaire pour la prise des bonnes décisions dans la gestion. L'évaluation de la performance est l'affaire du contrôle de gestion, celui-ci est un outil de pilotage à la fois : Pour tout responsable, quel que soit son niveau hiérarchique (chef d'un service déconcentré, d'un établissement public, etc.) ; pour les responsables de niveau hiérarchique supérieur.

Le contrôle de gestion est aussi un outil de pilotage¹⁶¹ pour l'échelon supérieur, qui peut ainsi piloter, à l'aide des méthodes que lui proposent le contrôle de gestion, les échelons dont il a la tutelle ou sur lesquels il a autorité. Cet aspect du contrôle de gestion s'appelle le reporting (ou « rapport-information », pour proposer une traduction possible). Dans cet état d'esprit ; la sphère publique est amenée à instaurer des contrats rendant le contrôle a priori opérationnel afin de savoir qui fait quoi avec quels moyens ; et de reconnaître les résultats tout en instaurant une logique de récompense sanction.

Sous-section 2 – La mesure de la performance universitaire

Un des défis auxquels l'enseignement supérieur au Maroc est de faire du numérique un levier de la grande transformation des universités¹⁶². Aujourd'hui, pour mieux se placer dans les classements internationaux, les universités doivent introduire les technologies d'information et de communication.

§ 1- Les classements des universités au niveau mondial

Les classements (*ranking*) d'établissements de recherche et d'enseignement supérieur sont nés dans les années 2000 pour comparer ces établissements selon des critères quantitatifs et qualitatifs. L'environnement compétitif entre établissements a favorisé la multiplication de **classements internationaux** produits par des sociétés privées d'analyse d'information, des éditeurs scientifiques commerciaux, ou des groupes publics de recherche¹⁶³.

Les **objectifs** d'un classement peuvent être de rendre compte de l'activité et des résultats scientifiques d'un établissement, d'aider les étudiants dans leur choix, d'attirer des partenaires

¹⁶¹ Bouquin (2005) op. cite

¹⁶² Rapport Sectoriel , 2018 Conseil Supérieur de l'éducation , Formation et Recherche Scientifique , L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR AU MAROC :Efficacité, Efficience et Défis Du Système Universitaire à Accès Ouvert.

¹⁶³ Deboin, M.C.. 2015. Comprendre Les Classements Internationaux Des Établissements de Recherche et d'enseignement Supérieur. Montpellier (FRA) : CIRAD, [Http://Url.Cirad.Fr/Ist/Classements-Internationaux](http://Url.Cirad.Fr/Ist/Classements-Internationaux).

institutionnels, ou d'accroître la visibilité de l'établissement auprès des décideurs politiques et des citoyens.

Deux principaux types de classements internationaux se distinguent :

Les classements **intégrant les établissements publics de recherche**, comme Scimago Institutions Rankings (SIR), Nature Index, Ranking Web of World Research Centers.

Les classements **uniquement consacrés aux établissements d'enseignement supérieur** (universités, écoles supérieures), comme Academic Ranking of World Universities (ARWU) plus connu sous l'appellation classement de Shanghai, Ranking Web of Universities, WTS Leiden Ranking, THE World University Rankings, U-Multirank, QS World University Rankings.

§ 2- Indicateurs de la performance des universités

Une liste d'indicateurs de classement académique des universités mondiales¹⁶⁴ repose principalement sur la notion de la qualité citée comme suit :

- La qualité éducative : mesurée par les prix Nobels et médailles Fields des étudiants (10% de la performance globale)
- La qualité des professeurs : évaluée par le nombre de professeurs ayant obtenus les prix Nobels et médailles Fields ainsi que les chercheurs les plus cités dans leur discipline (20% de la performance globale)
- Les résultats des recherches scientifiques : basés sur le nombre de publications dans les revues scientifiques Nature et Science et nombre de dissertations dans le Science Citation Index Expanded (SCIE) et Le Social Science Citation Index (SSCI) (40% de la performance globale)
- La performance moyenne des professeurs : mesurée par le chiffre moyen des 5 indicateurs derniers (10% de la performance globale)

La mesure de la performance est intimement liée aux entreprises privée puisqu'elles recherchent le profit à maximiser. Dans un environnement turbulent, les entreprises se sont confrontées à leurs concurrents et doivent se préparer devant toute tentative de compétition, elles doivent rechercher l'avantage concurrentiel M porter, qui va leur permettre de se distinguer des autres concurrents.

¹⁶⁴ Site web shanghai ranking

Le renouvellement des méthodes de travail, de production, de commercialisation et de management est devenu une obligation devant toute entreprise désirant améliorer ses performances financières.

Sous-section 3 - La performance privée/ publique

Les entreprises privées adoptent des méthodes de gestion axées sur les objectifs ou résultats, et donc celles qui réalisent des bénéfices et créent des activités à forte valeur ajoutées sont les mieux placées dans le marché on les appelle des « **entreprises performantes** ».

La mesure de la performance dans ces entreprises s'effectue sur la base des indicateurs chiffrés calculés, qui sont purement financiers. Le terme performance requiert plusieurs sens dont les principaux sont les suivants :

La performance est un succès¹⁶⁵ qui n'existe pas en soi, elle est fonction des représentations de la réussite, variables selon les entreprises, selon les acteurs. La performance peut ainsi être plus large que la productivité qui n'en décrit que sa dimension économique. La performance est résultat de l'action. À l'opposé du précédent, ce sens ne contient pas de jugement de valeur. La mesure des performances est entendue comme l'évaluation ex post des résultats obtenus, (bouquin, 1986, p.114)¹⁶⁶.

Dans le secteur privé est comme l'a montré Bouquin, la performance est une évaluation des résultats qui font objet de contrôle, il existe des types de contrôles, il peut se faire par un acteur interne lors du contrôle interne puis le contrôle de gestion ayant pour objet de contrôler la régularisation et la performance des activités et actions entreprises. D'autres contrôles sont externes, ils peuvent faire objet d'une demande (expert-comptable) d'autres sont obligatoires (contrôle des finances et impôts). De ce qui précède, le contrôle de gestion gère la performance, c'est un outil de pilotage de la performance. Le contrôle de gestion connaît, depuis quelques années, des mutations importantes¹⁶⁷. Ces évolutions modifient le positionnement de cette pratique dans les entreprises et dans le monde Académique.

Un grand nombre d'évolutions et de progrès ont permis au contrôle de gestion de s'enrichir et de devenir une fonction stratégique. Le contrôleur de gestion s'occupe ainsi davantage de

¹⁶⁵ Bourguignon A. (1997) *Sous Les Pavés La Plage... Ou Les Multiples Fonctions Du Vocabulaire Comptable : L'exemple de La Performance*, Association Francophone de Comptabilité | « Comptabilité - Contrôle - Audit » 1997/1 Tome 3 | Pages 89 à 101.

¹⁶⁶ Cité par Bourguignon A. (1997) *Sous Les Pavés La Plage*, op. cit

¹⁶⁷ Berland N. (2009), *Mesurer et piloter la performance*, e-book, www.management.free.fr

systèmes d'information, de création de valeur et contribue à maîtriser la turbulence de l'environnement de l'entreprise. Il déborde ainsi de plus en plus de ses missions traditionnelles.

Le contrôle de gestion à présent¹⁶⁸ est un processus scindé en trois temps ou phases :

- La phase de finalisation (il s'agit de définir les finalités assignées à un ensemble d'actions) ;
- La phase de pilotage de l'action (il faut organiser un suivi du déroulement, anticiper, entreprendre les actions correctives) ;
- La phase de post évaluation où les résultats obtenus sont évalués dans trois domaines : économie, efficacité et efficacité.

L'économie est le fait de se procurer au juste coût les ressources nécessaires alors que l'efficacité est la capacité à atteindre les objectifs fixés ainsi que l'efficacité est la capacité à ménager ses moyens. La gestion privée n'est pas aussi efficace que le secteur public, comme on le pensait, elle se heurte elle-même de plusieurs handicaps (Henry 1999)¹⁶⁹. De même, les méthodes de management du secteur privé ne sont pas parfaites, ce n'est plus un exemple idéal à suivre et auquel il faut arriver, comme l'on montré au cours des années 90, des scandales financiers (Enron) et le géant Huawei Technologies Co., Ltd .en 2019 à cause des conflits avec Google, ces exemples montrent que le secteur privé via ces grandes boîtes ne se prive pas des dysfonctionnements qui peuvent mener certaines boîtes à la faillite.

Le secteur public reconnaît la nécessité de moderniser la culture des établissements qui le composent, et changer les outils et méthodes de gestion et la philosophie ainsi que va de l'optique des moyens à celle des résultats.

In fine, publique ou privé, la gestion diffère d'une organisation à une autre même dans le même secteur, dire que le secteur privé est favorisé face à la sphère publique est une erreur, on trouve la reconnaissance et le meilleur climat de travail grâce à un management participatif dans l'organisation publique (le fonctionnaire n'a pas de supérieur direct), choses qu'on ne trouve pratiquement pas dans le privé là où la recherche de performance est l'objectif qui autorise toute autre action négative.

¹⁶⁸ Bouquin H *LES FONDLEMENTS DU CONTROLE DE GESTION* paris : PUF, *Que sais-je ?*.- 3ème édition, août 2005.

¹⁶⁹ Cité par Amar, A., & Berthier, L. (2007) p9.

Section 3 - La performance de l'université publique : notion et mesure

Le concept de performance est nouvellement appliqué dans les organisations publiques à but non lucratif, sous une obligation légale de changement des méthodes de gestion dans le cadre d'un nouveau management public.

Sous-section 1 - Définition de la performance non financière

Une université performante est celle qui répond plus au besoin des usagers, un enseignement de qualité, une recherche scientifique financée et développée, et une insertion professionnelle garantie. Pour étudier la performance des universités, il convient tout d'abord de déterminer les indicateurs de classement des universités à l'échelle mondiale, changeai représente le classement le plus fiable dans le monde entier.

Pour juger la gestion d'une université de bonne ou mauvaise, comme c'est le cas pour un élève ayant obtenu des notes dans différentes matières, les établissements doivent remplir certaines conditions relatives à la qualité des enseignements, des cours dispensés, des profs et de la recherche scientifique. La question de la modernisation des organisations universitaires date des années 90 selon Guesisasalbert (1995) ¹⁷⁰ mais ce processus a rencontré un ensemble d'obstacles et de réformes.

Dans l'administration publique québécoise : Une organisation est considérée comme performante lorsqu'elle s'acquitte de sa mission en atteignant ses objectifs stratégiques et opérationnels, notamment en matière de qualité de services aux citoyens, ainsi que lorsqu'elle utilise de manière économique ses ressources, maintient un climat de travail adéquat et offre des biens et des services de qualité dans le respect des lois et des règlements qui s'appliquent. De ces définitions on peut déduire que la performance dans le secteur public diffère de celle du service privé vu que les deux secteurs présentent plusieurs différences tant organisationnelles que managériales². De même, des deux définitions apparaît la différence dans la nature des objectifs à atteindre, ces derniers deviennent plus difficiles à définir dans le milieu public là où les résultats ne sont pas tous mesurable ou quantifiable. L'expérience des pays développés montre que la performance d'une université ¹⁷¹ dépend de la proximité entre les services enseignement et recherche, cette proximité demeure faible au Maroc (Harakat 2011)¹⁷², seules les universités qui

¹⁷⁰ 'Gueissaz A., (1995) *Informatisation et Construction de Systèmes d'information : Quelques Dilemmes de La Modernisation Des Organisations Universitaires*, In Réseaux , Volume 13, N° 69, Entreprise et Lien Social, Pp 97-119.'

¹⁷¹ Harakat M. (2011): *Quelle Université Pour Le XXIe Siècle? La Gouvernance Cognitive et Démocratique, Une Chance Pour Le MAROC*. p 22.

¹⁷² Harakat M. (2011) , op. cite.

soutiennent la recherche arrivent à bien se positionner dans les classements internationaux des universités.

La proximité entre enseignement et recherche s'explique par le fait de piloter les étudiants vers la recherche d'informations concernant les nouvelles études, les aider à comprendre la méthodologie de recherche scientifique et les pousser à faire des recherches tout en bénéficiant d'un encadrement de haut qualité. L'objectif de l'enseignement ne doit pas être quantitatif (massification des enseignements offerts), mais au contraire l'enseignement par les compétences, appliqué à l'enseignement secondaire doit être généralisé dans l'enseignement supérieur.

Pour certains auteurs, on associe souvent la réussite au terme performance, les entreprises réalisent des performances variables, et les plus fortes sont en succès. Le terme a été expliqué par le père du contrôle de gestion il y a 30ans (bouquin 1986 p 114) comme étant le résultat de l'action, dans une logique de résultats obtenus ; l'évaluation ex post des résultats obtenus. Bourguignon¹⁷³ analyse le mot performance, celui-ci pour lui désigne de multiples signifiés ; la performance est un succès, elle n'existe pas en soi, elle est fonction des représentations de la réussite, variable selon les entreprises, selon les acteurs. La performance peut être plus large que la productivité qui n'en décrit que sa dimension économique.

Sous- section 2 - Indicateurs de mesure de la performance publique

Les organisations publiques contribuent à la richesse nationale certes grâce à la distribution des revenus et aux investissements publics faisant appel au secteur privé, hors la mesure de la valeur créée n'est pas aussi facile pour le public, nous allons présenter quelques caractéristiques du management public avant d'entamer la valeur créée par les organisations publique et sa mesure.

§1 - Caractéristiques du management public

L'administration publique se caractérise par une gestion complexe laissant moins de marges de manœuvres aux dirigeants en raison de leur attachement aux ministères de tutelle en matière de budget et de décision. Il convient de montrer les différences entre les deux conceptions classiques d'après Weber et moderne qui repose sur les trois E (économie, efficacité et efficience). La nouvelle conception combine les paramètres économiques et sociaux dans la mesure où les préférences et le degré de satisfaction sont pris en compte, chose qui était absente lors de la philosophie bureaucratiques.

¹⁷³Bourguignon A., (1997) *SOUS LES PAVÉS LA PLAGE... OU LES MULTIPLES FONCTIONS DU VOCABULAIRE COMPTABLE : L'EXEMPLE DE LA PERFORMANCE* Association Francophone de Comptabilité | « Comptabilité - Contrôle - Audit » 1997/1 Tome 3 | pages 89 à 101, s. d.

Le nouveau management public est le résultat de transformation des acteurs publics de plusieurs pays Anglo-Saxons (Royaume Uni, l'Australie, Nouvelle-Zélande), les Etats de ces pays ont connu un ensemble de réformes pour moderniser leur gestion en passant d'une logique usager à une logique client¹⁷⁴ : garantir le passage de l'autorité et commandement à la notion de contrat de performance. Les années 90 ont été marquées par un changement du rôle des institutions Etatiques.

La performance des universités est mesurée selon un vaste éventail de critères. Les indicateurs sont: l'accès à l'enseignement supérieur (incluant la participation des groupes sous représentés), le taux d'abandon, les résultats et l'efficacité dans l'enseignement (mesurée par le temps de graduation réel par rapport au temps de graduation théorique). Pour ce premier ensemble d'indicateurs, on a utilisé des données déjà existantes. Un aspect important de la comparaison est la performance des finissants sur le marché du travail. Les deux critères utilisés sont :

- La proportion de finissants qui sont employés ou qui poursuivent des études par rapport au total des finissants;
- La proportion des finissants employés par rapport au total de ceux qui sont employés et ceux qui sont sans emploi.

§2- La mesure de la valeur créée par les organisations publiques

Pour le secteur public, on parle de performance organisationnelle qui a pour objet de répondre aux attentes des usagers du service public (non clients¹⁷⁵). De même, les administrations publiques offrent des services dont la qualité conditionne le niveau de satisfaction des usagers, hors, le niveau de satisfaction des usagers n'est pas mesuré en chiffres, cela reste qualitatif est difficile à évaluer, c'est pourquoi le management public offre une occasion aux décideurs de mesurer la productivité pour changer la logique moyen est passer à une logique d'objectif ce qui représente un vrai danger pour les fonctionnaires¹⁷⁶ (un management public est beaucoup plus difficile que le management privé).

La valeur non marchande créée par l'organisation publique est un indicateur de création de richesse. Pour Bartoli (2015), la non performance d'une organisation publique se traduit par la réalisation des activités non pertinentes¹⁷⁷ ou inutiles, autrement dit, si par exemple, dans un établissement scolaire, des activités rentrant dans le cadre des clubs ne sont pas acceptés par les

¹⁷⁴ Pettigrew, A., Ashburner, L., & Fitzgerald, L. (1997). *The New Public Management in Action* Oxford University Press (1996), 287 Pp.,

¹⁷⁵ Bartoli 2015 op cite, p 123.

¹⁷⁶ 'Amar, A., & Berthier, L. (2007). *Le Nouveau Management Public: Avantages et Limites. Gestion et Management Publics*, 5, 1-14.'

¹⁷⁷ Bartoli (2015) op cite. P 135.

élèves, ou encore, si un enseignant n'arrive pas à clôturer le programme scolaire dans les délais précis, cela veut dire que les usagers perdent leur confiance dans tout l'établissement, et donc nous pouvons déclarer ces activités non performantes.

La mesure de la performance publique se heurte à plusieurs difficultés, en l'absence d'un profit ou résultat comptable chiffré précis tel est le cas pour l'entreprise privée, l'évaluation devient une tâche dure. Dans l'entreprise, la valeur créée se mesure par le résultat comptable et la qualité du produit offert, mais aussi par le chiffre d'affaires et la valeur ajoutée qui contribue directement à la richesse nationale (agrégat PIB).

Le secteur public évalue sa performance et valeur créée de deux niveaux différents (Bartoli 2015) :

- Au niveau interne (Outputs) : en aval du processus de production, le résultat du service rendu aux usagers lors de la production du service.
- Au niveau externe (Outcomes) : les résultats ultimes d'un processus de production d'un bien ou d'un service en termes d'impact pour la société ou pour le collectif concerné.

De ce qui précède, la mesure de la performance est à la fois du service produit prêt à être rendu aux usagers et les résultats du processus de production et son impact pour la société (citoyens-usagers), cette explication nous amène à citer l'exemple de mesure de performance dans une université à travers son activité de recherche dans les laboratoires des établissements universitaires, ces derniers sont qualifiés performants si et seulement s'ils produisent assez d'articles scientifiques et de thèses de doctorat. En effet, cette production contribue directement à améliorer le classement de l'université et donc son impact sur les usagers est positif.

En aval du processus de production des laboratoires de recherche, les résultats de chaque laboratoire est évalué à partir des indicateurs de performance tels que : le nombre de thèses soutenus, nombre d'articles publiés, nombre de communications des colloques et congrès, des brevets.... Cela reste insuffisant, il faut mesurer aussi l'impact de cette production scientifique sur la société et son degré d'influence sur les classements des universités, ainsi que sa faculté à trouver des réponses et solutions à des problèmes socio-économiques, culturels et politique dont souffre la société.

Section 4 - La performance, un nouveau défi pour le secteur public

Cette section va nous permettre de bien cerner le concept de performance dans le secteur public, de comprendre les conditions de passage d'une gestion publique à une gestion privée de la sphère publique ainsi que les principes du nouveau management public.

Sous-section 1 - Les fondements du nouveau management public

Le nouveau management public trouve ses piliers dans plusieurs théories et courants de pensée (théorie des choix publics et théorie des organisations) à travers les études des écoles classiques et néoclassiques. Mais en réalité sur le plan pratique, ce modèle de management provient du changement de comportement de l'Etat, qui, considéré comme principal agent économique, doit améliorer sa performance.

§ 1 -- Les théories classiques et néoclassiques

Les études de plusieurs théoriciens et historiens à partir de la fin du 18^{ème} siècle sur la rationalité et la bureaucratie alimentaient déjà le champ théorique du management public. Le débat sur la modernisation du secteur public date des années 80, dans un souci de transposer les pratiques du management privé aux établissements publics grâce aux bons résultats financiers obtenus avec efficacité et efficience.

Le service public souffre de plusieurs insuffisances et reste incapable de répondre aux besoins des individus et usagers en maximisant leur satisfaction. D'où l'avènement de la théorie de nouveau management public.

L'idée principale du NMP est que les méthodes de management du secteur privé, supérieures à celles du secteur public, peuvent lui être transposées. Le secteur public est jugé inefficace, excessivement bureaucratique, rigide, coûteux, centré sur son propre développement (effet Léviathan), non innovant et ayant une hiérarchie trop centralisée.

Dans l'histoire, les travaux de Fayol¹⁷⁸ ont été les premiers à avoir évalué la gestion de l'Etat à travers les administrations publiques sous son autorité, il a publié en 1925 des études sur le secteur public, et avait avancé comme conclusion que « *l'Etat est un mauvais gestionnaire et que l'industrie privée accomplirait mieux cette tâche* » de plus il considère toujours que la gestion publique serait inférieure au privé si l'organisation publique souhaiterait améliorer ses performances. En cette période de guerre mondiale, les Etats se sont effondrés en Europe puis dans d'autres continents remettant en cause les rôles de l'Etat à garantir la paix et la sécurité sociale des citoyens.

La performance, comme nous l'avons déjà défini, est la situation idéale du leader que toutes les organisations souhaitent y arriver. Après une lecture critique du terme, il convient d'évaluer les résultats pour décider si la performance est bonne ou mauvaise. En effet, être performant était déjà le souci des entreprises privées qui concourent à la recherche du profit, mais

¹⁷⁸ 'Morgana, L. (2012). Un Précurseur Du New Public Management: Henri Fayol (1841-1925). *Gestion et Management Public*, 1(2), 4-21.'

au cours des années 1980, plusieurs pays Anglo-Saxons ont été intéressé par le changement du rôle de l'Etat et donc la genèse d'un management appelé : *le nouveau management public*. A la fin de la première guerre mondiale, Fayol H, fondateur de la doctrine administrative, est considéré comme précurseur¹⁷⁹ du nouveau management public à l'occasion de la publication de son premier livre en 1918 là où la notion du management public a été intégré (livre intitulé : l'Eveil de l'esprit public).

A la fin du XIX^{ème} siècle et au début du XX^{ème} siècle, plusieurs théoriciens ont été intéressés par le développement des organisations dans les sociétés occidentales dont le principale est Weber M, celui-ci a proposé et défendu Le modèle de la Bureaucratie fondé sur un mode de domination ou de pouvoir dans certaines organisations au point qu'il le considérait comme un modèle idéal. Dans son ouvrage intitulé « économie et société », Weber a défini les rôles de la bureaucratie comme suit : « elle transcende les frontières du privé et du public , elle pénètre progressivement les sphères les plus différentes, lorsque sont réunies les conditions d'administration et de production de masse caractéristiques de la modernité »¹⁸⁰. à partir de cette citation, on constate que la bureaucratie provient des entreprises privées qui étaient à l'époque plus efficaces et performantes et meilleurs que les organisations publiques.

Le concept de bureaucratie reste un concept très positif, pour Hegel (1821)¹⁸¹, dans son ouvrage intitulé « les principes de philosophie du droit », ce concept empreint d'un certain niveau spiritualité, les hauts fonctionnaires d'Etat considérés porteurs d'une éthique collective,

§2 – De nouveaux rôles pour l'Etat

Les théories classiques ont confirmé le rôle principal de l'Etat, celui-ci se contente d'assurer la sécurité des biens et des citoyens, la justice en cas de litiges ainsi que la production et la fourniture des services publics de base à la collectivité. L'Etat avait juste le rôle de gendarme sans aucune intervention sur le marché.

Pour certains économistes libéraux, la régulation doit être assurée par le marché à travers la confrontation de l'offre et de la demande. Pour certains d'autres (J.M Keynes), les mécanismes du marché sont insuffisants pour assurer le fonctionnement normal (l'équilibre) car engendrent des dysfonctionnements, l'Etat doit donc intervenir pour rétablir l'équilibre travers la mise en place d'un certain nombre de politiques économiques. L'intervention de l'Etat dans l'économie consiste entre autres, en **l'utilisation de la politique budgétaire comme instrument de politique**

¹⁷⁹ Morgana, L. (2012). *Op. cite*.

¹⁸⁰ Weber M., (1971) *Economie et Société*, Plon.

¹⁸¹ Cité par Bartoli (2015) BARTOLI A, BLATRIX C, (2015) : *Management dans les organisations publiques : défis et logiques d'action*. ED. DUNOD 4ème édition. P 14.

économique et sociale. Au cours des années 1930, l'opinion publique et la classe politique se sont progressivement ralliées à cette conception.

Au cours du 21^{ème} siècle, la majorité des pays vivent dans une économie de marché caractérisée par la compétition économique et les échanges extérieurs issus des différentes activités économiques. En effet, les avantages essentiels résident essentiellement dans l'innovation et l'adoption des techniques de production efficace afin de baisser les coûts de revient et les prix de vente et améliorer la productivité grâce à la création d'emploi.

À cet égard, les systèmes concurrents, où domine l'intervention administrative comme mécanisme de décision et de coordination, ne se sont pas avérés concluants si bien que l'on pourrait dire à propos de la concurrence que si elle n'est pas un système parfait, elle est la moins mauvaise de ceux que l'on connaît.

Dans la plupart des pays – y compris les plus libéraux – l'Etat a joué toujours un rôle économique de premier plan. L'extension de son champ d'intervention est étroitement liée à l'histoire du capitalisme.

La conception libérale (L'Etat-gendarme) : Depuis ses origines, l'Etat a pour fonction principale de protéger les personnes et leurs biens. Il est ainsi responsable de l'organisation de l'armée, de la police et de la justice. D'où l'Etat arbitre ou Etat gendarme avant de passer à la nouvelle perception de *L'Etat – providence*¹⁸².

En effet, pour créer les conditions nécessaires au développement de la production et du commerce mais aussi de pallier les insuffisances de l'économie de marché, l'Etat est amené à produire d'autres biens et services collectifs tels que les infrastructures de communication et l'éducation, d'où l'Etat providence qui se complète avec le marché.

A la suite de la crise des années 30 mais surtout après la seconde guerre mondiale, le secteur public connaît une croissance exceptionnelle. L'Etat assure désormais deux autres fonctions :

- Une fonction sociale de prévention des risques et de redistribution des revenus, notamment au travers de la sécurité sociale.
- Une fonction plus générale de régularisation économique visant à corriger les dysfonctionnements du marché, notamment en matière de chômage et de l'inflation.

La remise en cause de l'Etat :

L'Etat – providence est née des insuffisances de l'économie de marché, notamment à la suite de la crise de 1929. La crise entamée dans les années 70 (crise de stagflation) va provoquer un

¹⁸² Tité du cours d'économie générale cycle normal de licence.

accroissement sans précédent des déficits publics. Pour les financer, les prélèvements obligatoires atteignent des sommets vertigineux, sans que l'Etat ne soit capable d'améliorer la situation économique.. Ainsi, un économiste libéral, Laffer a inspiré les politiques de baisses de prélèvements obligatoires en diffusant l'idée « **trop d'impôt tue l'impôt** » ; en effet, un niveau excessif des prélèvements de l'Etat décourage l'initiative individuelle et l'investissement, et par là- même diminue les recettes de l'Etat.

Dans la plupart des pays, il n'est plus question que de baisse de prélèvements obligatoire, de déréglementation et de privatisations afin de redonner au marché sa fonction régulatrice. « **Plus de marché, moins d'Etat** » fut le leitmotiv¹⁸³ des années 80.

§ 3 - La théorie des choix publics

Du coté des fondements théoriques, le nouveau management public est à la fois, « amincissement de l'Etat » qui laisse le marché s'occuper de la régulation, et « l'idéal de contrôle politique » fondé sur la contractualisation et le contrôle (Bezes 2005)¹⁸⁴. Le NMP trouve ses origines dans plusieurs courants de pensées réunis sous l'appellation « Public Choice » ou l'école des choix publics¹⁸⁵.

L'idéologie des choix publics est une théorie économique qui vise à expliquer le rôle de l'Etat et le comportement de ses acteurs, fonctionnaires, politiciens. Les études concernant cette théorie reviennent aux économistes Buchanan, J. M., & Tullock, G. (1965)¹⁸⁶ dans leur ouvrage célèbre « *The calculus of consent: Logical foundations of constitutional democracy* », l'idée de cette théorie repose sur l'application des analyses micro-économiques (comportement des agents économique dans le marché) dans le secteur public : les agents économiques concourent vers leur intérêt personnel , particulièrement dans les entreprises privées, ils créent de l'efficacité collective car leur « égoïsme » est orienté par un mode d'organisation performant de l'économie de marché¹⁸⁷ (Eydoux, D 2012). De cette citation on peut dire que les intérêts personnels privés convergent vers l'intérêt général de l'organisation, celui de l'efficacité et la performance.

L'idée de la théorie des choix publics repose sur les principes suivants : les acteurs publics (fonctionnaires et politiciens) se comportent de la même manière que les consommateurs et

¹⁸³ Formule, idée qui revient sans cesse dans un discours, une œuvre littéraire, une conversation, etc.

¹⁸⁴ 'BEZES P., (2005), « Le Renouveau Du Contrôle Des Bureaucraties L'impact Du New Public Management », Informations Sociales, N°126, Pp. 26-37'.

¹⁸⁵ 'Amar, A., & Berthier, L. (2007), *op. cit.*

¹⁸⁶ Buchanan, J. M., & Tullock, G. (1965). *The Calculus of Consent: Logical Foundations of Constitutional Democracy* (Vol. 100). University of Michigan Press.

¹⁸⁷ 'KINANI SIHAM (2017), Université Publique Marocaine et La Problématique Du Contrôle de Gestion, Cas de l'université Sidi Mohamed Ben Abdellah de FES ; Thèse de Doctorat à La FSJES FES'.

producteurs de la théorie économique même si l'argent ne leur appartient pas (la contractualisation : relation principal-agent). Le comportement des acteurs politiques se voit dans le fait qu'ils recherchent leurs intérêts personnels comme la hausse des traitements et la réussite aux élections. Il s'agit là d'une situation pareille à celle de l'économie de marché, là où le producteur cherche à maximiser sa production et donc vendre plus, et le consommateur recherche des produits efficaces à faible prix de vente.

Dans le cadre des travaux théoriques, Buchanan, J. M avance que « le public Choice n'est autre chose qu'un essai de formulation d'une théorie générale de l'économie publique qui permette de faire dans le domaine des choix collectifs ce qui a été fait depuis longtemps au niveau de la micro-économie des marchés »¹⁸⁸.

En résumé, les économistes de la théorie des choix publics ont validé à l'unanimité que l'Etat est un agent économique capable de créer l'efficacité et aller vers la performance grâce à l'égoïsme des acteurs publics, tel est le cas pour l'économie de marché (le producteur et les consommateurs recherchent leurs intérêts au profit du marché).

L'idée principale de la théorie des choix publique c'est que les acteurs publics doivent concourir à l'efficacité et la performance, mais le rôle de l'Etat demeure essentiel dans les pratiques de contrôle « réduction des couts », cela veut dire que les deniers publics doivent être dépensés rationnellement en vue de réaliser certains projets (on cite à titre d'exemple un budget d'une administration publique doit être audités afin de relever les irrégularités) , a ce moment-là, chaque responsable public se trouve dans la situation de contrôle et sanctions : on assiste à une **reddition des comptes**.

Sous-section 2 - Les principes du nouveau management public

Le nouveau management des organisations publiques semble devenir la solutions aux problèmes et handicaps dont souffrent la sphère publique, il supposer le changement d'une culture bureaucratique fondée sur la concentration du pouvoir et l'autorité. Dans le même état d'esprit, ce nouveau mode d'organisation offrira plus d'opportunités aux organisations publiques pour devenir plus performantes et pourquoi pas pouvoir concurrencer les entreprises privées (performance économique, organisationnelle,)

¹⁸⁸ 'Avele, D. (2006). „Controle de Gestion et Performance Des Services Publics Communaux Des Villes Camerounaises”. CRECCI, Bordeaux.'

§ 1- Le modèle français (Yvon Pesqueux)

Au début des années 80, plusieurs pays ont mis en œuvre les pratiques du nouveau management public (Nouvelle Zélande, Angleterre ,). Le management public¹⁸⁹ se définit comme le management des politiques publiques qui se base sur la maîtrise des effets économiques, sociaux, politiques des différentes actions (distributives, réglementaires). Il dépasse la simple fourniture des prestations de services (à la différence du privé). Quand on parle de management public on assiste à un diagnostic de l'organisation publique cas par cas avant l'élaboration des actions de changement et systèmes de management adaptés aux caractéristiques propres de la situation étudiée (démarche sur mesure).

Le nouveau management public dans le modèle français, représente « l'ensemble des processus de finalisation, d'organisation, d'animation et de contrôle des organisations publiques visant à développer leurs performances générales et à piloter leur évolution dans le respect de leur vocation » (Bartoli 1997)¹⁹⁰.

Le modèle de la nouvelle gestion publique va donner un nouveau souffle « esprit d'entreprise » dans l'appareil de l'Etat en introduisant les logiques du marché dans son fonctionnement (les producteurs et les vendeurs recherchent leurs intérêts tout minimisant les coûts et charges).

Les études et travaux de Pesqueux¹⁹¹ sur le modèle du nouveau management public Français reposent sur trois principes de fonctionnement à savoir :

- **Principe de stewardship** « être au service de .. » selon lequel le manager public doit être au service des autres acteurs pour les satisfaire et rechercher l'efficacité. L'utilisateur doit être satisfait du service rendu, le fonctionnaire doit faire son travail avec efficacité pour que l'utilisateur soit content et ait confiance envers la prestation du service public. Le manager public devra poser l'indicateur de satisfaction des acteurs au sommet de la liste.
- **Principe de transparence** qui vise à appliquer les pratiques du contrôle interne et externe et aider les citoyens à être capable de comprendre ce qui se passe dans le secteur public. Le contrôle permet de relever et exprimer les dysfonctionnements d'une gestion publique, à ce moment l'utilisateur cherche à comprendre, dans le cadre de la démocratie, les raisons derrière cette situation : le contrôle garantit la transparence des informations à tous les acteurs publics.

¹⁸⁹ Bartoli A, *Le Management Dans Les Organisations Publiques* 2005, s. d.

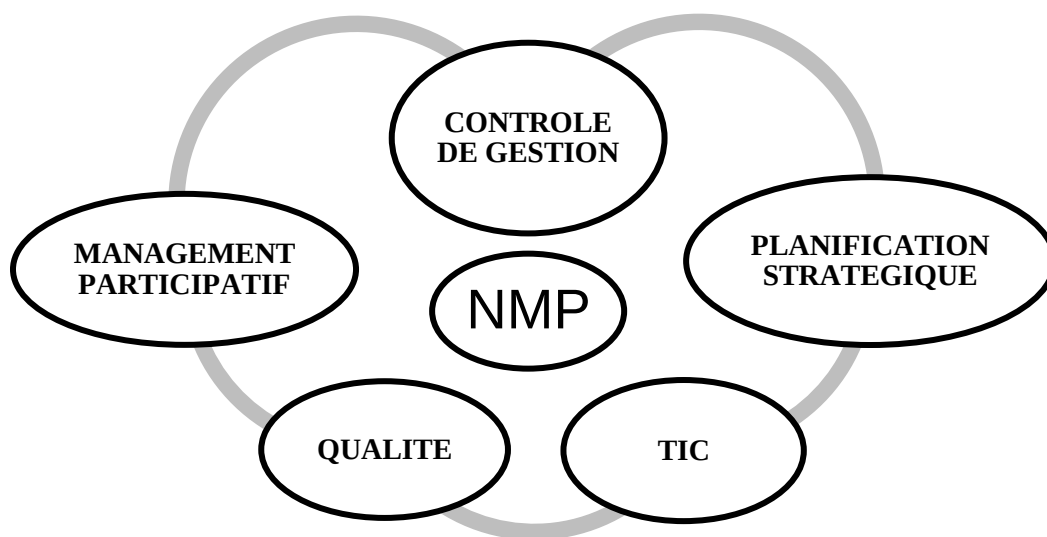
¹⁹⁰ Bartoli A, (1997), *Management Des Organisations Publiques*, Dunod.

¹⁹¹ Pesqueux Y. (2006) *Le " Nouveau Management Public " (Ou New Public Management)*. . <hal- 00510878> Mis En Ligne : <https://Hal.Archives-Ouvertes.Fr/Hal-00510878> En 2010.

- **Principe de responsabilité** qui garantit la mesure de performance publique en se basant sur les deux autres principes (d'être au service , d'être transparent) , après l'avoir mesurée, la performance doit être communiquée et comparée, de ce fait, les usagers auront une idée sur la situation présente , qu'il s'agissait d'une amélioration ou d'une baisse (bonne ou mauvaise performance).

Ces principes du NMP doivent être mis en œuvre pour appliquer la nouvelle gestion sur le terrain grâce à des dispositifs que Pesqueux a présenté parmi ses travaux, ces dispositifs sont au nombre cinq : le contrôle de gestion, la planification stratégique, le management participatif, la qualité et les technologies d'information et de communication¹⁹².

Figure n° 21 : Dispositifs du nouveau management public



Les dispositifs du NMP sont considérés comme les piliers de sa réussite, il s'agit des actions nécessaires à sa mise en œuvre, ces dispositifs sont expliqués comme suit :

- Le contrôle de gestion regroupe les processus et les procédures fondées sur l'information que les managers utilisent pour maintenir ou modifier certaines configurations des activités de l'organisation (Simon 1995), il offre aux managers l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente afin que les objectifs soient réalisables.
- La planification stratégique englobe l'ensemble des actions permettant à l'entreprise de dresser le plan de ces objectifs, les moyens de réalisation ainsi que les acteurs impliqués et les délais à respecter, il s'agit d'un tableau de bord au service du manager.

¹⁹² 'Pesqueux, Y. (2010). Le «nouveau Management Public»(Ou New Public Management). 11p. Document de Travail.'

-
- Le management participatif est une forme de management moderne, à la différence de la gestion de type wébérienne bureaucratique, qui consiste à faire participer les acteurs dans la prise de décision et leur impliquer dans la réalisation des résultats.
 - La qualité des services rendus aux usagers, et la qualité du travail en général, puisque le NMP repose sur la culture de performance et d'objectifs, il faut impliquer les acteurs à améliorer leur qualité de travail, et les encourager à devenir efficaces afin d'offrir un service public de bonne qualité accepté par les usagers.
 - L'introduction des TIC dans les organisations publiques s'avère nécessaire pour gagner plus temps et consolider les systèmes d'informations, ces technologies offrent une occasion d'améliorer la communication interne des informations et aide les décideurs à prendre les décisions

§2- Les travaux modernes

La nouvelle pratique de management a réduit voire même supprimé l'ancienne tradition administrative bureaucratique afin de redonner plus de liberté aux acteurs participant à la création de richesse ou de valeur dans l'organisation publique dans un soucis d'efficacité permanente. Dans le même état d'esprit, la réussite et la qualité recherchés par l'organisation publique reposent sur l'écoute des agents externes et sur l'évaluation de la satisfaction des usagers.

En complément des travaux de Pesqueux, « Dans les années 1980, la plupart des pays occidentaux ont entamé un important processus de changement dans leur gestion publique. Ces modifications trouvent leur source dans deux types de critiques à l'égard de l'administration publique traditionnelle » (Sarker, 2006)¹⁹³, même si le NMP a apporté au secteur public plusieurs avantages et solutions à ses problèmes structurels de culture et d'objectifs, deux types de critiques ont été rencontrés, le premier type concerne les problèmes économiques : les pouvoirs publics étaient trop étendus et consommaient de grandes quantités de ressources rares, ils participaient à un nombre trop grand d'activités alors que, très souvent, il existait d'autres moyens de les développer, et l'intervention de l'État entraînait une inflation plus élevée et des coûts de même qu'une bureaucratie excessifs. Le second type de critiques concerne le mode d'administration : le modèle traditionnel serait inefficace, coûteux, rigide, corrompu, irresponsable et inadapté à une

¹⁹³ 'Sarker, Abu E. (2006) "New Public Management in Developing Countries", *International Journal of Public Sector Management* 19(2): 180–203.'

époque qui exige des modèles de développement économique et social plus dynamiques (Hughes, 1998)..¹⁹⁴

Face à cette situation économique critique, d'autres études ont complétés les recherches de Pesqueux, de nouvelles acquis modernes avancés par Hood, Olias de Lima et Polit afin de caractériser le nouveau management public dans son acception la plus large.

Les caractéristiques du nouveau management public dans le cadre des études modernes¹⁹⁵ sont présentées par auteurs comme suit :

- Hood (1991)¹⁹⁶ a proposé plusieurs caractéristiques du nouveau management public, il a qualifié ce mode de gestion de professionnel vu que les relations entre les acteurs sont régies par la relation principal-agent, il garantit l'utilisation d'indicateurs de rendement tels que l'efficacité et l'efficience, il assure le recours à des structures divisionnaires dans le service public en application de la décentralisation du pouvoir, de même ce management vise à renforcer la concurrence dans le secteur public de façons à ce que les acteurs font de leurs mieux, il met en œuvre des styles de management issus du secteur privé (l'économie des ressources et la réalisation des objectifs) , enfin il renforce la rigueur dans l'utilisation des ressources avec efficacité et efficience.
- Olias de Lima (2001)¹⁹⁷ voit à son tour dans le NMP une réduction de la taille du service public et la décentralisation des organisations dans le cadre de nouveaux modèles d'organisation plus horizontaux, cela montre l'importance de la logique de résultat qui donne aux politiciens et décideurs le courage de contrôler et sanctionner leurs personnels quand les objectifs ne sont pas atteintes. De plus, la rémunération des fonctionnaires et hommes politiques sera liée aux résultats en vue de rechercher la satisfaction des utilisateurs, et mettre en œuvre les systèmes de mesure et d'évaluation et l'évolution de la culture de l'administration publique.
- Polit (2002)¹⁹⁸ rejoint les deux auteurs (Hood et Olias de Lima) dans leur perception au nouveau management public, il a conclu que les résultats et les produits publics sont plus importants que les ressources et les processus, ce qui compte c'est le résultat obtenu quelque soient les ressources utilisées, de même, l'utilisation des indicateurs de mesures et

¹⁹⁴ Hughes, Owen E. (1998) *Public Management and Administration: An Introduction. Second Edition.* London: Macmillan Press.

¹⁹⁵ 'Melián-González.S; Bulchand-Gidumal J, (2009)« Les Initiatives Positives, Les Erreurs et Les Événements Inattendus Dans Un Projet Visant à Améliorer La Gestion Publique Dans La Prestation de Services TIC Dans Une Université », *Revue Internationale Des Sciences Administratives* 2009/2 (Vol. 75), p. 295-317.'

¹⁹⁶ Hood, C. (1991). *A Public Management for All Seasons?*. *Public Administration*, 69(1), 3-19.

¹⁹⁷ Olias de Lima, B. (2001). *Coordinadora. La Nueva Gestión Pública.*

¹⁹⁸ Cité par 'Melián-González.S; Bulchand-Gidumal J, (2009)

de normes favorise l'amélioration de la qualité du service public bien que le recours à la privatisation, à l'externalisation et le développement des marchés internes , enfin il résume que les deux secteurs privés et publics sont face à la croissance des partenariats privé / publics lors des marchés publics.

Après avoir présenté les fondements et caractéristiques du nouveau management public, Hood et plusieurs chercheurs ont développés leur étude à partir des années 90 pour construire un cadre théorique, le tableau ci-après présente les actions entreprises par services :

Tableau n° 13 : Les différentes actions s'inscrivant dans le champ du NMP¹⁹⁹

<u>Fonction stratégique</u>	• Gestion par les résultats • Mise en place planification stratégique • Privatisations d'entreprises publiques, externalisation (faire-faire) • Mise en place de partenariats public/privé • Séparation des fonctions politiques (conception) et administratives (mise en œuvre) • Déconcentration et/ou décentralisation. • Utilisation des nouvelles technologies d'information et de communication en interne (intranet permet de décloisonner les services) • Généralisation de l'évaluation (culture de la performance) • Simplification des formalités administratives
<u>Fonction finance</u>	• Réduction des déficits • Budgétisation par programme • Plus grande transparence de la comptabilité (comparer les résultats aux prévisions grâce à la comptabilité analytique)
<u>Fonction marketing</u>	• Développement du marketing public (consultations, enquêtes, sondages, observatoires, etc.) • Utilisation des nouvelles technologies d'information et de communication en externe (pour une meilleure publicité)
<u>fonction ressources humaines</u>	• Réduction des effectifs • Responsabilisation et motivation des fonctionnaires (individualisation des rémunérations, primes au rendement, etc.) • Développement de la participation

Source : d'après Laufer et Burlaud, 1980 ; Hood, 1991 ; Polit et Bouckaert, 2000 ; Gruening , 2001.

Le nouveau management public offre de nouvelles actions aux organisations publiques fondées essentiellement sur l'introduction des NTIC et sur une gestion axée sur les résultats et objectifs, de plus, il veille à ce que les ressources humaines et financières soient utilisées sans gaspillage grâce à l'allocation optimale des ressources, toutes ces actions permettent aux organisations de se développer pour bien se préparer aux contrôles et évaluations.

¹⁹⁹ 'Amar, A., & Berthier, L. (2007). Le Nouveau Management Public: Avantages et Limites. Gestion et Management Publics, 5, 1-14.'

Conclusion du deuxième chapitre

Le nouvel esprit d'entreprise et la culture par objectif introduits dans la sphère publique à travers l'introduction des nouvelles pratiques et actions du nouveau management public, redonnent à la gestion publique un nouveau souffle de modernité qui fait du secteur public un lieu de production des services publics aux usagers de bonne qualité au moindre coût. Ce nouveau courant théorique importé de la sphère privée dans les pays Européens qui voulaient changer de philosophie gestionnaire wébérienne classique et dépassée, dans le but d'éviter les gaspillages et de réaliser des économies substantielles (Grande Bretagne, Nouvelle-Zélande) dans l'appareil de l'Etat. Au cours des années 90, le NMP a vu le jour dans les administrations publiques suite aux études réalisées par plusieurs économistes (Morin et Alii , Pesqueux ...) afin d'améliorer les performances publiques et faire face aux crises économiques futures.

Le nouveau management public repose sur les principes qui visent à développer l'offre des services publics multiples (l'infrastructure, la santé, l'enseignement, la justice) et développer leur qualité tout en satisfaisant tous les acteurs (usagers, entreprises, sociétés financières, le reste du monde...). L'Etat et ses administrations s'engagent à être au service des usagers et satisfaire leurs besoins, leur permettre d'accéder et connaître toutes les informations dans un climat de transparences avec tous les acteurs et avoir la responsabilité d'acquiescer le niveau recherché d'efficacité au profit du citoyen « roi ».

La performance comme outil de management ou de mesure de la valeur créée est avant tout l'objectif ultime recherché par les organisations, celles-ci mobilisent toutes les ressources (humaines, matérielles, procédures) de façon rationnelle afin de réaliser de bons résultats tant sur le plan socio-économique qu'institutionnel et faire face à la concurrence étrangères.

Le secteur public, à travers le NMP est appelé à offrir des services publics avec efficacité (degré d'atteinte des objectifs) et efficience (économie des ressources) et un maximum de productivité tout en prenant en compte la responsabilité vis-à-vis de tous les participants à la création de la valeur publique. En effet, pour que les pratiques du nouveau management public soient mises en œuvre dans les organisations publiques, celle-ci doivent aider à changer de culture bureaucratique grâce à l'implication des acteurs internes (politiciens et fonctionnaires) dans ce processus de modernisation publique.

In fine, le changement de culture et méthodes de travail doit s'introduire progressivement pour qu'il devient applicable facilement afin de remplacer dans les méthodes classiques. Pour synthétiser le chapitre, on peut dire que pour être performant, l'efficacité et l'efficience et la pertinence doit être complétée par une grande capacité à prendre les bonnes décisions au moment opportun et bien se préparer aux contrôles externes tout en maîtrisant le contrôle interne via la comptabilité de gestion (analytique) et par la budgétisation des projets et fonctions.

**PARTIE 2 - L'UNIVERSITE PUBLIQUE
MAROCAINE : ETAT DES LIEUX ET ENQUETE
TERRAIN POUR L'ANALYSE ET L'ETUDE DES
SYSTEMES D'INFORMATION ET LEURS IMPACTS SUR
LA PERFORMANCE UNIVERSITAIRE**

Introduction de la deuxième partie

Le développement économique et social de tous les pays est conditionné par la qualité de la formation des cadres, fonctionnaires salariés et acteurs politiques, la formation est l'une des activités reliée directement au service de base offert par l'université en plus de la recherche. Depuis le protectorat, notre pays a entrepris plusieurs réformes et c'est depuis les années 70, visant à former les enseignants et les cadres dans plusieurs domaines par des enseignants Marocains, d'où la nécessité de créer des établissements de l'enseignement supérieurs diversifiés, les premiers ont été inaugurés à la fin des années 80 jusqu'au début des années 90 (création des facultés des sciences juridiques, des FST, et de L'ENS).

L'université publique regroupe un ensemble hétérogène d'établissements qui ne fonctionnent pas tous de la même façon, et dont l'organisation et la gestion diffère aussi. Des établissements à accès ouvert, d'autres à accès régulés, à travers lesquels l'université garantit le transfert des connaissances et des valeurs de démocratie et de modernité à tous les usagers.

Ces dernières années (en 2015), le Maroc a connu un développement sans précédent dans la production des lois qui visent à moderniser les organisations publiques à travers *la loi organique relative à la loi de finances LOLF*, l'université fait part de cette nouvelle réforme d'où la nécessité de trouver des mécanismes qui peuvent l'aider à rechercher et réaliser la performance. Les systèmes d'information existants dans les universités publiques sont nombreux et méritent d'être étudiés avec prudence pour bien diagnostiquer la situation présente. Commenant par le système d'information classique comptable et budgétaire obligatoire pour se préparer aux contrôles financiers, passant par le système d'information pour gérer les affaires des étudiants, la formation et la recherche et arrivant au système d'information gérant le mobilier et l'immobilier, la diversité des systèmes d'information rend l'étude aussi bien enrichissante que complexe d'où le choix de l'étude qualitative qui permet au chercheur de tirer le maximum possible d'informations exploitables par la suite et qui lui permettent également de donner une image fidèle de la réalité universitaire Marocaine.

Le choix de l'étude des systèmes d'information de l'université pour améliorer sa performance se trouve dans les *pratiques du nouveau management public NMP*, pour que l'université soit performante, elle doit assurer en premier lieu la transparence des informations à tous les acteurs à travers les différents systèmes d'information disponibles. La nécessité de réaliser les activités avec efficacité et efficience garantit à l'université un passage réussi à la nouvelle gestion publique imprégnée par une culture d'objectifs et de bons résultats tout en économisant les ressources utilisées. De plus, l'efficacité des systèmes d'information universitaires est une

condition nécessaire à la réussite des contrôles financiers de l'Etat (de régularité) et aussi des contrôles internes de gestion (de performance).

La seconde partie de la présente thèse exposera notre valeur ajoutée, elle va nous permettre de faire ressortir la réalité des systèmes d'information dans l'université publique Marocaine, d'expliquer les causes des anomalies trouvées, de faire des comparaisons entre les établissements selon le critère d'accès, et de prouver l'impact des différents systèmes d'information sur la performance de l'établissement universitaire et en aval sur l'université dans sa globalité. Au cours de cette partie, nous allons présenter l'université publique et expliquer la nature des services offerts, ainsi que les spécificités de sa gestion. L'université regroupe un ensemble d'établissements universitaires à accès ouvert et à accès régulé qui lui dépend, elle propose un projet de développements issus des hautes instructions du ministère de tutelle (ministère de l'enseignement supérieur), la présidence de l'université gère les établissements rattachés à travers les conseils de l'université. A leurs tours, les établissements universitaires gèrent leurs affaires internes (acquisition des immobilisations, recrutement) dans les conseils d'établissement.

Un troisième chapitre : offre la présentation détaillée de l'organisation publique et ses caractéristiques en premier lieu , nous allons définir les missions de l'organisation publique et du service public (section 1) , puis nous allons mettre l'accent sur le cadre légal encadrant l'organisation universitaire et sur les pratiques du nouveau management public à savoir la loi 01-00, la loi 130-13 et la loi 69-00 (section 2) , en dernier lieu, le chapitre s'achève par une description détaillée de l'université marocaine au cœur du système d'enseignement supérieur ainsi que ses activités et ses missions (section 3).

Un quatrième Chapitre : ce dernier chapitre dans lequel nous allons présenter notre méthode menée pendant l'étude de terrain, puis présenter les deux guides d'entretien (prise de connaissance et étude terrain) garantit la démonstration de la valeur ajoutée via les entretiens semi directifs des deux universités publiques USMBA ET UMI de la région FES MEKNES.

Le traitement des informations reçues à travers les entretiens faisaient l'objet d'un traitement rigoureux grâce au logiciel SPHINX, les résultats de l'enquête sont présentés par axes sous formes de perceptions et représentations des acteurs de la performance et de la qualité des systèmes d'information, enfin clôturer le travail par des discussions de résultats et des perspectives de la recherche.

**CHAPITRE 1 - L'UNIVERSITE PUBLIQUE MAROCAINE :
ORGANISATION COMPLEXE ET MESURE DE
PERFORMANCE DELICATE ET SPECIFICITES DE GESTION**

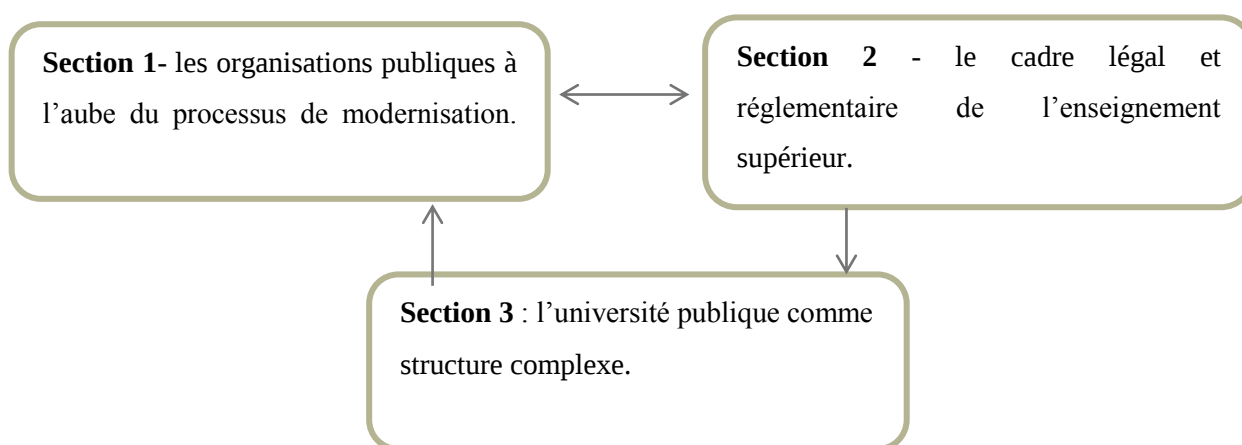
Introduction du chapitre 1

Partout dans le monde, L'activité économique a besoin de cadres, médecins, techniciens, ingénieurs dans plusieurs domaines, ainsi l'université se présente comme premier fournisseur de la main d'œuvre qualifiée dans tous les domaines. L'université est un groupement d'établissements chargés de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique, elle offre un service gratuit ou quasi gratuit pour les établissements publics (service payant pour les établissements privés).

Le rôle joué par l'université est crucial tant au niveau de ses locaux que vis-à-vis de ses partenaires externes. En plus de la simple fourniture d'un service public de formation et de recherche, elle a une autre responsabilité sociétales qui se traduit en un transfert de connaissances et de valeurs culturelles et de tolérance chez les jeunes étudiants d'aujourd'hui responsables de demain afin de favoriser l'esprit démocratique dans la société.

Le présent chapitre a pour objectif de connaître de près l'université publique à travers l'exposition des caractéristiques des organisations publiques, des spécificités et nature des services publics, après avoir présenté les caractéristiques du service et organisation publics et avoir découvert l'ensemble des lois qui régissent l'université.

Figure 22 : Schématisation du plan du chapitre (I) partie 2



Section 1 - Les organisations publiques à l'aube du processus de modernisation : naissance de la culture de performance et de transparence des informations.

Les organisations publiques ont une fonction sociale qui dépasse largement la simple fourniture des services publics (rôle des valeurs), on cite à titre d'exemple l'université publique dont les préoccupations²⁰⁰ de la qualité d'enseignement et de recherche sont les valeurs sur lesquelles repose l'identité de l'organisation universitaire. Ce qui est difficile pour l'université c'est l'évaluation des résultats et la fixation des objectifs ainsi que la définition du service public offert.

Cette section aura pour objet de définir et déterminer les caractéristiques du secteur public, sa composition en établissements publics, entreprises publiques, pour enfin définir le service public, sa typologie et ses principes dans le cadre du droit public.

L'Etat, à travers ses administrations, doit garantir l'accès à tous les citoyens, aux services publics de base, notamment à travers les fonctions basiques d'allocation, de répartition et de stabilisation.

Sous- section 1 - L'organisation publique comme structure complexe

Face aux défis d'amélioration des services publics, et dans un contexte de mondialisation imposant aux administrations publiques de devenir performantes face au secteur privé avancé, Les investissements en matières de technologies et des systèmes d'information sont devenues vitales voire indispensables à la bonne marche des activités opérationnelles et stratégiques des organismes publics ; la question maintenant tourne autour de la conduite vers le changement d'où l'appellation « société d'information »²⁰¹ qui renvoie à *la sensibilisation de l'utilisation des nouvelles technologies d'information et de communication par les administrations publiques.*

§ 1 - Les organisations publiques : définitions et caractéristiques

Avant de citer l'ensemble des missions des organisations publiques, nous allons définir et déterminer les caractéristiques de ces organisations afin de citer ses différentes missions. Les organisations publiques ont essentiellement deux finalités²⁰² : la production de services publics et la gestion du domaine public (biens publics). Au-delà de leurs finalités non lucratives communes,

²⁰⁰ JEROME DEPUIS (1991) . *Le Contrôle de Gestion Dans Les Organisations Publiques* , ED PUF 1ère Édition Presse Universitaire de France.op.cit. p12.

²⁰¹ Baquias J.P, (1996) - *Les Administrations et Les Autoroutes de l'information, Vers La Cyberadministration : Stratégies et Pratiques*, Les Editions d'organisation.

²⁰² Gibbons et al., 1994 cités par Rousset, M. (1994). *Le Service Public Au Maroc*. Editions La Porte.

on distingue plusieurs types d'organisations publiques, en fonction de l'étendue de leurs prérogatives.

L'organisation publique est définie par J Depuis²⁰³ comme «un ensemble dont le contenu est flou et dont l'hétérogénéité est grande ». L'Etat (administration centrale et services extérieurs), les collectivités locales, les établissements publics (personnes morales de droit public) font partie de l'ensemble organisations publiques. Ces dernières remplissent une mission de service public quel que soit leur dénomination : ministère, université, hôpital, agence, centre national.... L'hétérogénéité de l'organisation publique revient aux différents acteurs ayant des intérêts divergents de ceux de l'Etat, celui-ci gère son budget à travers les contrats programmes annuels (contractualisation) avec les agents (université, hôpitaux, collectivité locales...) à travers les contrôles financiers.

Contrairement à l'entreprise privée qui cherche le profit, les organisations publiques poursuivent des objectifs d'intérêt général²⁰⁴ multiples et difficile à mesurer. Une de leurs fonctions est de fournir les différents types de services à des usagers (sécurité, infrastructures, justice, enseignement, éclairage et transport, santé....), l'intérêt général est celui de l'Etat qui vise à assurer les équilibres macro-économiques : baisse du taux de chômage et d'inflation, la hausse du taux de croissance économique et de la balance extérieure.

L'économie nationale regroupe en plus des entreprises privées, un secteur public assurant les services de base à tous les citoyens. Sachant que les organisations publiques ne fonctionnent pas de la même manière que les entreprises privée, il serait nécessaire avant de citer les missions de caractériser les organisations publiques (ce qui les distingue des entreprises privées). Les caractéristiques propres aux organisations publiques²⁰⁵ selon deux auteurs : P GIBERT et L. LYNN sont présentées dans le tableau ci-après :

²⁰³ JEROME DEPUIS (1991) . *Le Contrôle de Gestion Dans Les Organisations Publiques* , ED PUF 1ère Édition Presse Universitaire de France. p 9-10

²⁰⁴ JEROME DEPUIS (1991) .*op.cit.*

²⁰⁵ 'Demeestère, R. (1989). *Y-a-t-Il Une Spécificité Du Contrôle de Gestion Dans Le Secteur Public?*. *Politiques et Management Public*, 7(4), 33-45.'

Tableau n° 14 : Les caractéristiques des organisations publiques

POUR P.GIBERT	Pour L. LYNN
• Le système juridique, • La dépendance vis-à-vis du pouvoir politique, • La pluralité des modes d'intervention, • Les interactions entre organisations publiques • L'importance de la notion de pertinence • La multifonctionnalité des services administratifs au regard des objectifs de l'Etat • Services publics : délimité dans l'espace, en situation non concurrentielle • Objectifs difficiles à définir	• L'absence de "bottom line" comme mesure du succès, • La multiplicité des parties prenantes aux processus de décision (groupes d'intérêts, comités parlementaires, direction du budget, autres administrations, presse...), • Les obstacles bureaucratiques au changement administratif, à la motivation des personnes, • L'importance des relations avec la presse.

Les spécificités des organisations publiques sont nombreuses, elles expliquent et conjuguent la complexité organisationnelle. D'après le tableau, nous remarquons que la majorité des caractéristiques représentent des obstacles et handicaps. La multiplicité des parties prenantes et acteurs impliqués dans l'organisation (Etat, parlement, ministère des finances), en plus des effets de la bureaucratie sur la motivation et le changement de méthodes, enfin les objectifs sont difficiles à définir et les résultats ne se mesurent pas. La dépendance à l'Etat à travers son budget prive l'organisation publique de son autonomie financière et des marges de manœuvres concernant le budget alloué rejoint l'idée de la centralisation du pouvoir.

D'autres caractéristiques, en termes de finalité et de décision, des organisations publiques sont présentées comme suit :

- La finalité : poursuite des objectifs multiples et difficile à mesurer
- Nature de leur production : la fourniture des services publics gratuits grâce aux budgets alloués par les autorités de tutelle
- Nature des relations de l'organisation avec son environnement : par le biais de la contractualisation et d'agence (principal-agent) avec le personnel et les autres acteurs.
- Le système de décision : les organisations publiques ne sont pas totalement autonomes vu qu'elles font partie du secteur public et que celui-ci leur impose différentes contraintes (règles de comptabilité publique, des marchés publics ...) donc certaines décisions stratégiques sont déjà prise par les autorités de tutelle.

§ 2 – Les missions des organisations publiques

Pour faire la liaison avec l'établissement public à caractère scientifique et culturel (l'université), nous allons rappeler les missions des organisations publiques en général pour démontrer les rôles classiques de l'Etat gendarme et la garantie des services offerts à la collectivité (citoyens). Deux types de missions sont à distinguer :

Les organisations publiques ont pour finalité la **satisfaction de l'intérêt général** (mission d'éducation, de santé, de sécurité, de justice...), c'est-à-dire de besoins sociaux qu'une activité privée lucrative ne cherche pas forcément à satisfaire. Ainsi, la finalité d'une administration publique est d'assurer le fonctionnement des « **services d'intérêt général** » et de gérer le domaine public. Cette double mission complique la gestion des affaires internes des organisations publiques, en plus de la dépendance à l'Etat.

Le citoyen a droit aux services publics de base indispensables à sa survie à savoir l'enseignement, la santé, les transports, l'emploi, la sécurité ... ces services relèvent de la responsabilité de l'Etat ou des collectivités publiques, même si les secteurs privés offrent les mêmes services cette fois-ci marchands.

L'intervention de l'Etat se justifie par le souci de fournir à chacun un niveau de service minimum de qualité égale²⁰⁶ pour tous dans les domaines essentiels, ce que l'on appelle « le service universel ». Dans ce cadre, la fourniture du service public à tous les citoyens est la condition nécessaire de l'intervention de l'Etat, celui-ci joue un rôle moteur dans la régulation des équilibres macro-économiques et le suivi et le contrôle des établissements y sont liés. La mission de service public peut être assurée directement par ces organisations publiques ou faire l'objet d'une délégation à des organisations privées.

Dans le secteur de distribution d'eau et d'électricité et de la gestion des déchets ménagers, l'Etat fait appel à des organisations privées lors des marchés publics et leur délègue la mission sous son autorité. Cela montre que l'Etat se concentre sur ses missions de base telles que l'enseignement, la santé, les infrastructures (investissements publics)

Compte tenu de la contrainte budgétaire, le financement des services publics relève d'un choix politique entre fiscalisation et paiement d'un prix (certains services comme l'enseignement ou la santé sont quasi gratuits alors que l'éclairage public ou l'infrastructure n'a pas de contrepartie directe, le citoyen en profite mais paie ses impôts éligibles). L'utilisateur du service est considéré

²⁰⁶Baquiast J.P, (1996) - *Les Administrations et Les Autoroutes de l'information, Vers La Cyberadministration : Stratégies et Pratiques*, Les Editions d'organisation.

soit usager ou client. Quand le service est gratuit, l'utilisateur est appelé usager, et au moment où l'utilisateur paye une contrepartie monétaire pour bénéficier d'un service public quasi- gratuit ou payant (frais de renouvellement de la carte d'identité nationale) il est qualifié de client.

L'approche classique de l'Etat « gendarme » qui perçoit les impôts²⁰⁷ (ressources budgétaires), paient des dépenses (dépenses de fonctionnements), assurer l'ordre public et la défense et rendre la justice. Le second rôle de l'Etat consiste à réguler les activités de base indispensables, telles que les transports, santé publique, l'agriculture L'Etat doit assurer l'offre des services publics de base.

Sous-section 2 - Missions et caractéristiques des services publics

L'exercice d'une mission d'intérêt général par une organisation est la condition fondamentale de l'exercice d'un service public, celui-ci est à la fois une réalité institutionnelle (suivant la tutelle de l'Etat) une réalité juridique (leur confèrent les obligations et devoirs multiples) et une réalité sociale et politique (activités exercée dans l'intérêt des tiers).

§1 - Les missions et les principes du service public

L'Etat est le principal agent économique qui assure et garantit la sécurité des individus et de leurs ressources, qui est responsable de l'infrastructure, du transport public, de santé, de l'éducation, la sûreté nationale , ces services relèvent des fonctions traditionnelles de l'Etat, avec Keynes , au cours du 19^{ème} siècle, de nouveaux rôles ont été rajoutés aux anciens pour faire de l'Etat un agent public chargé d'intervenir dans le marché par le biais de politiques économiques²⁰⁸.

Le citoyen profite d'une multitude de services publics au quotidien. Il peut en bénéficier dans des domaines aussi variés que la sécurité que lui procure la police ou la gendarmerie, l'éducation, la santé, la culture, la communication ou l'énergie. Ces services publics sont pris en charge par les organisations publiques en partie ou totalement. La justice, par exemple, n'est pas un besoin social qui pourrait être satisfait convenablement par une organisation privée dans toute sa dimension. Une justice publique et gratuite (le justiciable ne paie pas le juge) permet l'égalité des justiciables et l'indépendance de la justice.

En outre, certains services publics ne peuvent être assurés par le secteur privé car ils ne sont pas rentables. Toutefois, parfois, l'État peut déléguer des missions de service public au secteur privé ou s'associer à lui dans certains cas. C'est par le biais de la contractualisation que

²⁰⁷Baquiast J.P, (1996) - *Les Administrations et Les Autoroutes de l'information, Vers La Cyberadministration : Stratégies et Pratiques*, Les Editions d'organisation. p 57.

²⁰⁸ Manuel scolaire *Le plaisir d'apprendre d'économie générale et statistique* (Edition 2012) , 2^{ème} année bac sciences économiques.

l'Etat délègue plusieurs missions aux organisations publiques telles que l'enseignement et la santé (théorie de l'agence). *Les services publics sont fournis par les organisations publiques soit à titre gratuit ou quasi gratuit*, La finalité d'une administration publique²⁰⁹ est d'assurer le fonctionnement des « services d'intérêt général ». Ces derniers reposent sur les principes fondamentaux de continuité, d'égalité, d'équité et d'adaptabilité du service public.

- **La continuité** : Caractère de ce qui est continu ; permanence, persistance ; Un service public doit être rendu en permanence et ne pas s'interrompre La Continuité dans le temps et dans l'espace montre l'égalité des bénéficiaires des services tout au long de la vie.
- **L'égalité** : au sens propre est l'Absence de toute discrimination entre les êtres humains, sur le plan de leurs droits : Tous les usagers sont sur le même pied d'égalité. Ainsi, tous les individus ont un droit égal d'accès au service, payant tous les impôts et sont traités de la même façon
- **L'équité** : L'équité consiste à accorder des droits spécifiques à certains citoyens si leur situation est jugée désavantageuse. (Ex. : des tarifs des actes médicaux pour les citoyens disposant d'une carte RAMED incapables de payer les prestations fournis par l'hôpital public).
- **L'adaptabilité** : Le service public ne doit pas demeurer immobile face aux évolutions de la société ; il doit suivre les besoins des usagers ainsi que les évolutions techniques.
(Ex. : les services fiscaux qui permettent des démarches sur Internet 7 j. /7 et 24 h/24).

Dans cet état d'esprit, les usagers sont devenus de plus en plus exigeants vis-à-vis de la qualité et la facilité des procédures administratives, d'où la modernisation des services publics et la digitalisation des paiements sur internet, des impôts et taxes, suivis des dossiers maladies, consultation des notes des élèves, services de la conservation foncières, attestations administratives, inscriptions administratives et informations sur les portails des établissements universitaires.

§ 2- Typologie et caractéristiques des services publics

Les services publics ont pour fonction principale la satisfaction des besoins de base des usagers (citoyens), en éducation, santé, sécurité nationale, mais ces services diffèrent²¹⁰ d'une organisation à une autre dont voici les principaux types :

²⁰⁹ Rousset, M. (1994). *Le Service Public Au Maroc*. Editions La Porte.

²¹⁰ Guyon C., (1998), *Moderniser Les Services Publics: Mission Possible. Guide Méthodologique Pour La Conduite Du Changement Dans Les Services Publics*, Les Ed. d'organisation, 280 Pages.

- Service à caractère industriel et commercial : les activités déléguées²¹¹ aux entreprises privées telles que le transport public, la gestion des déchets, distribution d'eau et d'électricité....
- Service à caractère social : les caisses de retraite et de sécurité sociale, universités, hôpitaux.....
- Service administratif et financier : banque centrale, la justice, les collectivités locales.

Etant donné que les services publics n'ont aucune contrepartie monétaire directe (même si pour quelques auteurs tout est gratuit sauf le service public) dans plusieurs domaines (santé, éducation, transport, ..) ces services se caractérisent d'après *Guyon*²¹² par la complexité des objectifs et la spécificité des comportements organisationnels : la difficulté de fixer des objectifs aux services ²¹³ et la multiplicité des décideurs et les objectifs parfois contradictoires (carré magique de KALDOR) en plus des indicateurs difficile à définir.

Un service public non marchand est difficile à évaluer par de simples indicateurs, sa valeur dépend de la perception de plusieurs acteurs, cela dépend de la satisfaction pendant la consommation de ce service par tous les usagers, dire qu'un service est de bonne qualité c'est avant tout mesurer son impact sur les citoyens et évaluer son coût par l'organisation qui l'avait produit, quand il répond aux objectifs d'efficacité et d'efficience, on dit qu'il s'agit d'une service publique de bonne qualité.

Une des caractéristiques essentielles de ce service, c'est sa gratuité puisqu'il ne passe pas par un marché, il n'est pas vendu il est offert sans contrepartie tels que les services de la sûreté nationale, de l'enseignement, et de la justice.

En effet, certains services publics sont quasi-gratuit, l'utilisateur dans ce cas paye une somme d'argent pour bénéficier de certaines prestations dans le domaine médical (analyses médicales, interventions chirurgicales) ou pour renouveler la carte nationale (droits de timbre 75dh). Tous les citoyens bénéficient sans exception de la gratuité du service grâce à l'existence de l'appareil de l'Etat, tous les citoyens sont dans le même pied d'égalité, ils accèdent à tous endroits publics et ont le droit d'être servis.

²¹¹ 'SAIDI, C., & ELABBADI, B. (2018). LES SERVICES PUBLICS A CARACTERE INDUSTRIEL ET COMMERCIAL (SPIC): Quel Modèle Pour La Protection Du Consommateur En Situation de Dépendance Due Au Monopole Naturel?. *Revue Du Contrôle, de La Comptabilité et de l'audit*, 2(3).'

²¹² . *Guyon C., (1998), op. cit p 202-205.*

²¹³ 'Gibert P. et Andraut M. , (1984), *Contrôler La Gestion Ou Évaluer Les Politiques ?* In *Politique et Management Public*, Volume 2 N°2 , Pp 123-133.'

Section 2 - Le cadre légal et réglementaire et réformes de l'enseignement supérieur

Les lois qui régissent le contrôle et l'organisation de l'enseignement supérieur ont vues le jour à partir des années 2000 dont l'objectif est de définir un cadre réglementaire des acteurs de l'enseignement supérieur.

Cette section aura pour objectif de présenter les lois qui organisent le secteur de l'enseignement supérieur, ainsi que le projet de la loi organique relative à la loi de finances qui a soutenu vivement la modernisation du secteur public suivant une série de réformes visant tous à renforcer la performance de la gestion publique.

Sous-section 1 - Les lois de l'enseignement supérieur

La loi 01.00²¹⁴, une des principales sources juridiques de fonctionnement des universités, offrant aux universités (publiques, privées) de nouvelles responsabilités, avantages et droits, commençant par la création des établissements universitaires, jusqu'aux conseils qui se réunissent et la nomination de leurs membres. De même la loi 130-13 LOLF²¹⁵ avait contribué à changer la logique de gestion des établissements et administrations publiques en vue d'améliorer leur performance via la transparence des informations et l'intégration des principes du nouveau management public. La section s'achèvera par l'étude de la loi 69-00²¹⁶ relative au contrôle financier de l'Etat sur les entreprises publiques et autres organismes.

§ 1 – La loi portant organisation de l'enseignement supérieur « 01.00 »

La loi 01-00 constitue une avancée certaine²¹⁷. Ses apports ont couvert à la fois la gouvernance du système et celle propre à l'université. Cette loi a donnée aux universités de nouveaux rôles et responsabilités afin d'accompagner leur développement. La liberté n'est pas donnée en totalité aux acteurs internes de l'université, car tout ce qui concerne le recrutement, les acquisitions des immobilisations, le financement des activités scientifiques reste conditionnée par l'approbation du trésorier payeur et engage les établissements dans une procédure budgétaire compliquée.

²¹⁴ Dahir N° 1.00.199 Du 15 Safar 1421 (19 Mai 2000) Portant Promulgation de La Loi N° 01.00 Portant Organisation de l'enseignement Supérieur.

²¹⁵ Note de Présentation Du Projet de Loi Organique Relative à La Loi de Finances N°130-13 ; Ministère d'économie et Des Finances MAROC 2015.

²¹⁶ Dahir N° 1-03-195 Du 16 Ramadan 1424 (11/11/2003) Portant Promulgation de La Loi N° 69-00 Relative Au Contrôle Financier de l'Etat Sur Les Entreprises Publiques et Autres Organismes. BO. N° 5170 Du 18/12/2003.

²¹⁷ Rapport Sectoriel , 2018 Conseil Supérieur de l'éducation , Formation et Recherche Scientifique , L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR AU MAROC :Efficacité, Efficience et Défis Du Système Universitaire à Accès Ouvert.

Une lecture approfondie de la loi²¹⁸ fait ressortir plusieurs conclusions, même si les universités jouissent de l'autonomie pédagogique, culturelle et scientifique (article 5) elles demeurent dépendantes de l'Etat dans leur financement :

- Les universités sont dotées de la personnalité morale, de l'autonomie administrative et financière **(article 4)** : du côté financier, il y a une quasi absence de l'autonomie personne ne peut décider sauf le conseil de l'établissement, qui à son tour doit attendre l'approbation de la direction du budget de l'Etat.
- Les missions de l'université sont importantes, on trouve la contribution au développement du pays, la recherche scientifique et la diffusion du savoir **(article 3)**.
- Le conseil d'administration de l'université traitent les questions pédagogiques, alors que le conseil de gestion entame les questions administratives et financières (achat du matériel scientifique, acquisition des ressources documentaires....) **(article 9)**.
- Le conseil de l'université se réunit au moins deux fois par ans pour arrêter les états de synthèse et examiner le budget et le programme d'action, les décisions sont prises à la majorité des voix des membres présents. **(article 11)**.

Les insuffisances de la loi

Selon la théorie de l'agence, l'Etat délègue les missions de formation et de recherche aux universités (agents) par le biais de contrats programmes pluri annuels et procède au contrôle budgétaire pour s'assurer si les deniers publics ont été dépensés de façon efficace. De même, les missions de l'université sont déterminées par la loi privant l'université elle-même de sa liberté pédagogique, donc l'université à une double tutelle, la première du ministère de l'enseignement supérieur et la seconde du ministère d'économie et des finances. En effet, même l'autonomie administrative et financière indiquées dans la loi ne sont pas exercées dans la réalité.

Selon l'article 8 de la loi, l'autonomie pédagogique accordée aux universités est étroite puisque c'est le gouvernement qui crée des règlements en ce qui concerne la fixation de la durée de chaque cycle. La liberté relative donnée aux universités ne leur garantit pas un passage réussi à la gestion axée sur les résultats puisque les choix sont limités par la loi (objectifs et missions), en somme, l'université travaille sous contraintes réglementaires.

L'université à la différence de l'entreprise, est un agent de l'Etat, ses marges de manœuvres restent limitées dans le choix, dans la pratique, cette organisation publique a besoin de

²¹⁸ LOI N° 01-00 Portant Organisation de l'enseignement Supérieur: Principes et Objectifs, Chapitre Premier Des Universités.

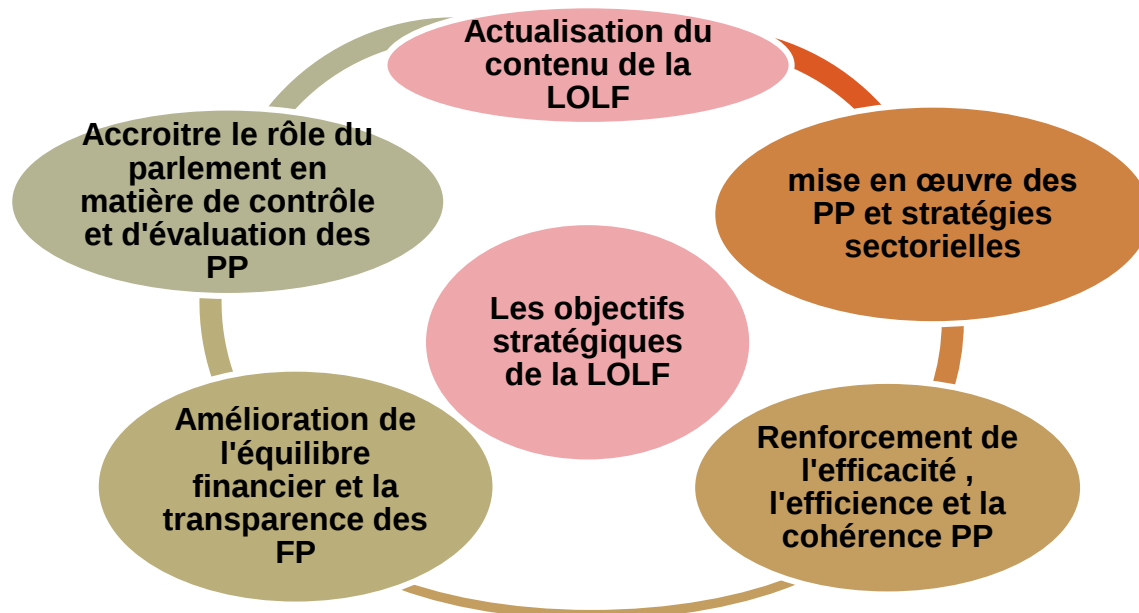
créer ses troncs communs, et passerelles et doit faire des évaluations régulières avec plus de souplesse. La loi offre certes quelques avantages derrière une tutelle et une approbation permanente de l'Etat pour n'importe quelle action.

§ 2 - La loi organique relative à la loi de finances « Loi 130.13 »

La Loi organique relative aux lois de finances (LOLF) adoptée au Maroc pose les nouvelles modalités de présentation, d'examen, de vote, d'exécution et de contrôle des lois de finances. Elle constitue un véritable moyen de consolidation des principes de la bonne gouvernance du secteur public : elle aspire à améliorer la lisibilité de l'action publique et à l'orienter vers l'atteinte de résultats clairement prédéfinis, tout en assurant une meilleure transparence de leurs budgets.

Elaborée selon une démarche pragmatique²¹⁹ qui tient compte des capacités de gestion des administrations et ministères et fait appel aux meilleures pratiques internationales dans le domaine de la modernisation de la gestion publique tout en les adaptant au contexte national sur le plan constitutionnel, institutionnel et administratif. La loi organique relative à la loi de finances²²⁰ offre de nouvelles occasions et opportunités à l'université dans la mesure où elle l'exige à changer de philosophie gestionnaire axée sur les moyens.

Figure n° 22 : Les objectifs stratégiques de la LOLF²²¹



²¹⁹ 'Eyraud, C., El Miri, M., & Perez, P. (2011). Les Enjeux de Quantification Dans La LOLF. Le Cas de l'enseignement Supérieur. *Revue Française de Socio-Économie*, (1), 147-168.'

²²⁰ La Loi Organique Relative à La Loi de Finances N°130-13 ; Ministère d'économie et Des Finances MAROC 2015.

²²¹ La loi organique 2015, op. cit.

Les principes de la LOLF consacrent les principes de performance, de transparence et de contrôle des établissements publics. Ils confirment le besoin urgent de mettre en place les dispositifs du NMP afin de dépasser les dysfonctionnements et l'inefficacité liés depuis longtemps à la notion du service public.

La présente réforme propose le contrôle budgétaire comme mécanisme d'insuffler l'esprit du NMP au sein des établissements publics au Maroc et leur permettre d'être plus compétitifs et performants. C'est une occasion particulière pour l'université de retrouver sa liberté dans la gestion pour pallier les insuffisances de la loi 01-00.

Tableau n° 15 : Les principales propositions de réforme de la LOLF²²²

Les propositions de la réforme de la LOLF	Explications
<i>Le renforcement de la performance de la gestion publique</i>	▪ Le projet se base sur le principe d'objectifs/ résultats ; ▪ Réformer la nomenclature budgétaire pour passer d'une approche normative des dépenses à une présentation par projets programmes et missions ; ▪ Définition et détermination des responsabilités en expliquant objectifs et résultats attendus.
<i>Renforcement des principes et règles financiers et la transparence des FP.</i>	▪ Principe de sincérité budgétaire ; ▪ Confirmation de la qualité des prévisions des recettes et dépenses publiques ; ▪ L'engagement de présenter les LF rectificatives en cas de modification des lois.
<i>Accroître le contrôle parlementaire au niveau des FP</i>	▪ Enrichissement des informations communiquées par le gouvernement (l'efficacité d'un SI) ; ▪ Associer le parlement dès les premières étapes de préparation de LF et mettre à sa disposition des données précises de qualité afin de lui permettre d'exercer son rôle de contrôle ; ▪ Réaménager le calendrier d'examen de vote de la LF.

§3- La loi 69-00

Vu la loi n° 69.00 organisant le contrôle financier de l'Etat sur les entreprises publiques et autres organismes promulguée par le Dahir n° 1-03-195 du 16 ramadan 1424 (11 novembre 2003), notamment son « article 8 » ;

²²² 'Ghali Saadani , Siham KINANI, Amina NACIRI (2017) La Loi Organique Relative à La Loi de Finances : Quels Enjeux Pour La Performance Universitaire Au Maroc ? Communication Au Colloque National « La Réforme de La Loi Organique Relative Aux Lois de Finances »'.

L'article souligne la nécessité pour l'établissement universitaire d'établir et mettre à jour un système d'information de gestion comportant :

Les règles assurant :

- L'exhaustivité et l'intangibilité des enregistrements comptables ;
- La réalité des opérations ;
- Le rattachement des enregistrements à l'exercice concerné
- L'imputation et la centralisation correctes des opérations

Un manuel des procédures comptables, prévoyant, notamment :

- La définition des tâches de chacun des intervenants ;
- Les procédures de saisie de l'information ;
- Les modalités de contrôle comptable
- Les documents utilisés
- La description des procédures d'inventaire
- Le classement et l'archivage des pièces

Cet article montre que les règles comptables universelles sont appliquées aussi bien sur les entreprises que sur les établissements publics dans le but d'une transparence de l'information et de fluidité des contrôles financiers. Le système d'information de gestion combine les ressources humaines et en informations relatives aux différentes facettes de la gestion (comptable, budgétaire, des ressources humaines, des affaires des étudiants).

Sous-section 2 - Une série de Réformes depuis 1990

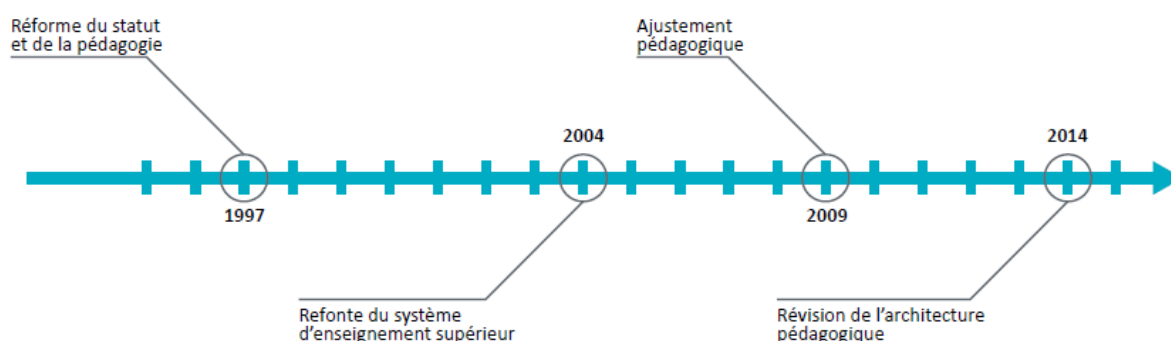
Dans une perspective d'uniformiser le système d'enseignement supérieur et d'assurer son ouverture à l'international, quatre actions ont été recensées depuis la moitié des années 1990.

§1 – Les réformes avant 2004

Elles ont eu lieu en 1997, puis en 2004 après l'adoption de la Charte Nationale d'Éducation et de Formation, ensuite en 2009 dans le cadre du Programme d'Urgence (P-U) et enfin, en 2014 suite à la nouvelle Constitution de 2011.

Une des réformes stratégiques de l'enseignement supérieur universitaire date des années 1999, Il s'agit de l'instauration du système modulaire à l'université et de passerelles entre les différents établissements d'enseignement faisant partie de l'enseignement supérieur :

Figure n° 23 : cheminement chronologique des actions publiques en faveur de l'enseignement supérieur universitaire Marocain depuis la moitié des années 1990



Source : *Rapport sectoriel 2018* ²²³ *conseil supérieur de l'éducation, formation et recherche scientifique*

La description chronologique des réformes intéressant l'enseignement supérieur montre que durant presque 17 ans, le secteur de l'enseignement supérieur a connu plusieurs réformes. En 1995, et depuis l'indépendance, le gouvernement Marocain comprend pour la première fois un ministère de l'enseignement supérieur indépendant du ministère de l'éducation nationale. Cette action a été complétée par la réforme du statut de l'enseignement supérieur était associée à celle des diplômes délivrés par les universités afin de procéder au recrutement des enseignants (professeur assistants, habilités et PES).

Entre les deux réformes de 1997 et celle de 2004, la loi 01-00 portant organisation de l'enseignement supérieur a vu le jour en 2001, cette nouvelle loi avait pour objectifs la promotion et la formation des cadres ainsi que la contribution au progrès scientifique technique et économique de la nation. De plus, la nouvelle réforme de 2004 a revu l'enseignement supérieur dans son ensemble grâce à l'octroi de nouvelles responsabilités de gestion par le conseil, de doter des universités d'une autonomie de délibération et de décisions et d'adopter une architecture pédagogique connue par le système LMD (Licence, Master et Doctorat).

Un programme d'urgence était lancé 5 ans après la seconde réforme pour lui donner un nouveau souffle, il s'agit là d'une révision des aspects uniquement techniques de l'architecture pédagogique considérés comme contraintes dans l'application du LMD à savoir : problématique linguistique et de communication de l'orientation et la professionnalisation des filières de formation. Cette troisième réforme avait pour ambition d'améliorer le faible taux d'insertion professionnelle axée sur le plan de 10 000 ingénieurs et la formation des travailleurs sociaux.

²²³ *Rapport Sectoriel , 2018 Conseil Supérieur de l'éducation , Formation et Recherche Scientifique , L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR AU MAROC :Efficacité, Efficience et Défis Du Système Universitaire à Accès Ouvert.*

§2 – Après la refonte du système d'enseignement supérieur

En 2004, et dans le cadre de l'ouverture du système d'enseignement supérieur sur l'université marocaine a adopté une nouvelle architecture en s'engageant dans l'implémentation du dispositif : Licence –Master – Doctorat (LMD).

Au niveau de cette nouvelle réforme pédagogique, les universités marocaines ont adopté le **système LMD**. Les études sont fondées sur les 3 grades : Licence en 6 semestres, Master en 10 semestres et Doctorat 3 ans après le Master. Les enseignements dispensés par les établissements universitaires sont organisés en **cycles, filières et modules**, et sanctionnés par des diplômes nationaux²²⁴.

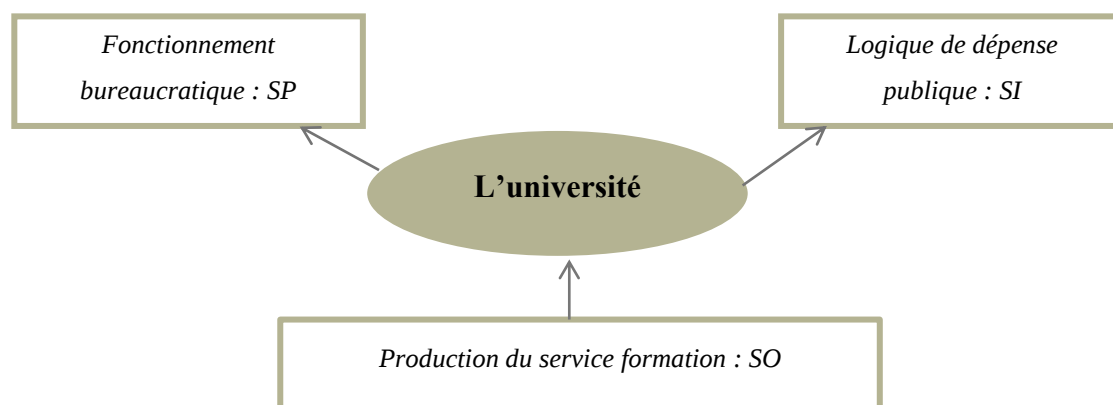
Plusieurs réformes du système d'enseignement supérieurs ont vu le jour après le lancement du programme d'urgence en 2009, celui-ci a été révisé en 2012 sur la base du contenu de la constitution de juillet 2011. L'axe du programme gouvernemental nommé « rayonnement de l'université Marocaine en terme de formation et de recherche scientifique »²²⁵. En effet, ce programme constitue une plateforme solide à l'approbation de la LOLF 2015 axée sur la performance, et se base sur l'évaluation globale de toutes les formations universitaires pour améliorer la qualité de l'enseignement supérieur à travers particulièrement la réforme du cycle licence. L'objectif étant de renforcer les compétences et aptitudes des étudiants en leur apportant la maîtrise des NTIC ainsi que la transmission de la culture de l'entrepreneuriat.

En somme, la promotion du soutien de l'autonomie des universités dans le cadre des contrats-programmes signés par l'Etat, fondée essentiellement sur la gestion axée sur les résultats et la réédition des comptes représentaient les premières préoccupations du programme gouvernemental sur la période 2012-2016 visant à améliorer la performance globale du secteur.

²²⁴ ARRETE PORTANT ORGANISATION FINANCIERE ET COMPTABLE DES ETABLISSEMENTS PUBLICS SOUMIS AU CONTROLE PREALABLE ;Le Ministre Des Finances et de La Privatisation.

²²⁵ Rapport Sectoriel , 2018 Conseil Supérieur de l'éducation , Formation et Recherche Scientifique , L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR AU MAROC :Efficacité, Efficience et Défis Du Système Universitaire à Accès Ouvert. p32

Figure n° 25 : Les sous-systèmes de l'université ²²⁶



Source : Guilhot B. (2000)²²⁷

L'université est un système composé de trois sous-systèmes figuré dans le schéma ci-dessus, un système scindé selon le niveau hiérarchique de chaque sous-systèmes : comme nous l'avons étudié précédemment, l'université n'est pas autonome financièrement, elle dépend du budget de l'Etat qui se débloque chaque année lors de projet de loi de finance, à ce niveau, toutes les dépenses doivent être enregistrés par la comptabilité budgétaire afin de mieux gérer les activités, chaque dépense correspond à une facture, des bons ou autre pièce justificative. D'un autre côté, l'université n'est qu'une organisation complexe qui combine moyens, personnels et étudiants ; qui sera appelé à gérer tous ces éléments en vue de contribuer à la bonne performance de l'enseignement supérieur et par la suite à celle du secteur public en général.

Le contrôle de gestion de ces entités publiques repose principalement sur l'efficacité l'efficacité et les bons résultats, et demande particulièrement les collaborations de tous les acteurs internes et externe, à la bonne performance en appliquant les pratiques du secteur privé qui met en premier rang la compétence et les bons résultats : changements du comportement des acteurs internes et partenaires MENA sans doute à la bonne gouvernance du système universitaire national.

Le contrôle de gestion peut être défini (Gervais, 1997) comme « le processus par lequel des dirigeants s'assurent que des ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité, efficacité et pertinence conformément aux objectifs de l'organisation et que des actions en cours vont bien dans le sens de la stratégie²²⁸.

²²⁶ Avec : SP : système de pilotage , S I : système d'information , SO : système opérant

²²⁷ 'Guilhot B. (2000), Le Contrôle de Gestion Dans l'université Française, in Politiques et Management Public, Volume 18, N°3, Septembre 2000.'

²²⁸ Gervais 1997 ; le contrôle de gestion

systeme de pilotage

- Finalités
- Stratégies

Systeme operant

- Production de la formation
- Définition des moyens

Systeme d'information

- Veille permanente
- Informations sur le pilotage

L'université est caractérisée par :

- L'augmentation de l'effectif étudiant et diversification des types de formation ;
- La multiplication des fonctions (administratives, d'enseignement) ;
- Le développement des activités de formation ;
- Autonomie relative (contractualisation Etat/établissement).

Section 3 - L'université publique : une structure complexe

L'université est un établissement public sous tutelle du ministère de l'enseignement supérieur. C'est le lieu de transfert de connaissance et de formation des cadres qui vont intégrer le marché de travail pour contribuer à l'amélioration de la croissance économique.

L'université est en permanence confrontée²²⁹ aux défis et contraintes contradictoires. C'est un système complexe qui combine des utilisateurs humains internes et externes.

Sous-section 1 - L'université publique et ses missions

L'université est un établissement public rendant des services de formations aux étudiants et chercheurs. Elle est dotée de l'autonomie financière et de gestion.

Présentée comme une bureaucratie professionnelle, l'université se caractérise par l'augmentation de l'effectif étudiant, la multiplication des fonctions, la variété de son personnel ; et l'autonomie relative dont l'élément essentiel est la contractualisation entre Etat et établissements.

§1 - L'université unité de production des cadres

En France²³⁰(Guilhot B.) le débat sur la modernisation du management public date de quelques années ; la nécessité de rendre un service public efficient et de bonne qualité de manière à ce que les sortants, qui étaient déjà des étudiants , devront avoir les moyens nécessaires

²²⁹ El Masslout, A. (1999). *La Mission Inachevée de l'université Marocaine*. Les Editions Toubkal.

²³⁰ Guilhot Bernard. Le contrôle de gestion dans l'université française. In: *Politiques et management public*, vol. 18 n° 3, 2000. pp. 99-120.

d'intégrer le monde du travail , et de surmonter les problèmes professionnels , et dans la mesure que leur formation sera bien adaptée à la pratique des entreprises et administrations.

D'un autre côté, l'université n'est qu'une organisation complexe qui combine moyens, personnels et étudiants ; qui sera appelé à gérer tous ces éléments en vue de contribuer à la bonne performance de l'enseignement supérieur et par la suite à celle du secteur public en général. Le contrôle de gestion de ces entités publiques repose principalement sur l'efficience l'efficacité et les bons résultats, et demande particulièrement la collaboration de tous les acteurs internes et externe, à la bonne performance en appliquant les pratiques du secteur privé qui met en premier rang la compétence et les bons résultats : changements du comportement des acteurs internes et partenaires MENA sans doute à la bonne gouvernance du système universitaire national. « ... l'université ²³¹en tout cas pourrait devenir le chef de file dans la société du savoir, c'est-à-dire le principal lieu où les biens symboliques sont, sinon produits, du moins conçus et élaborés » (Scott, 1998, p. 127).

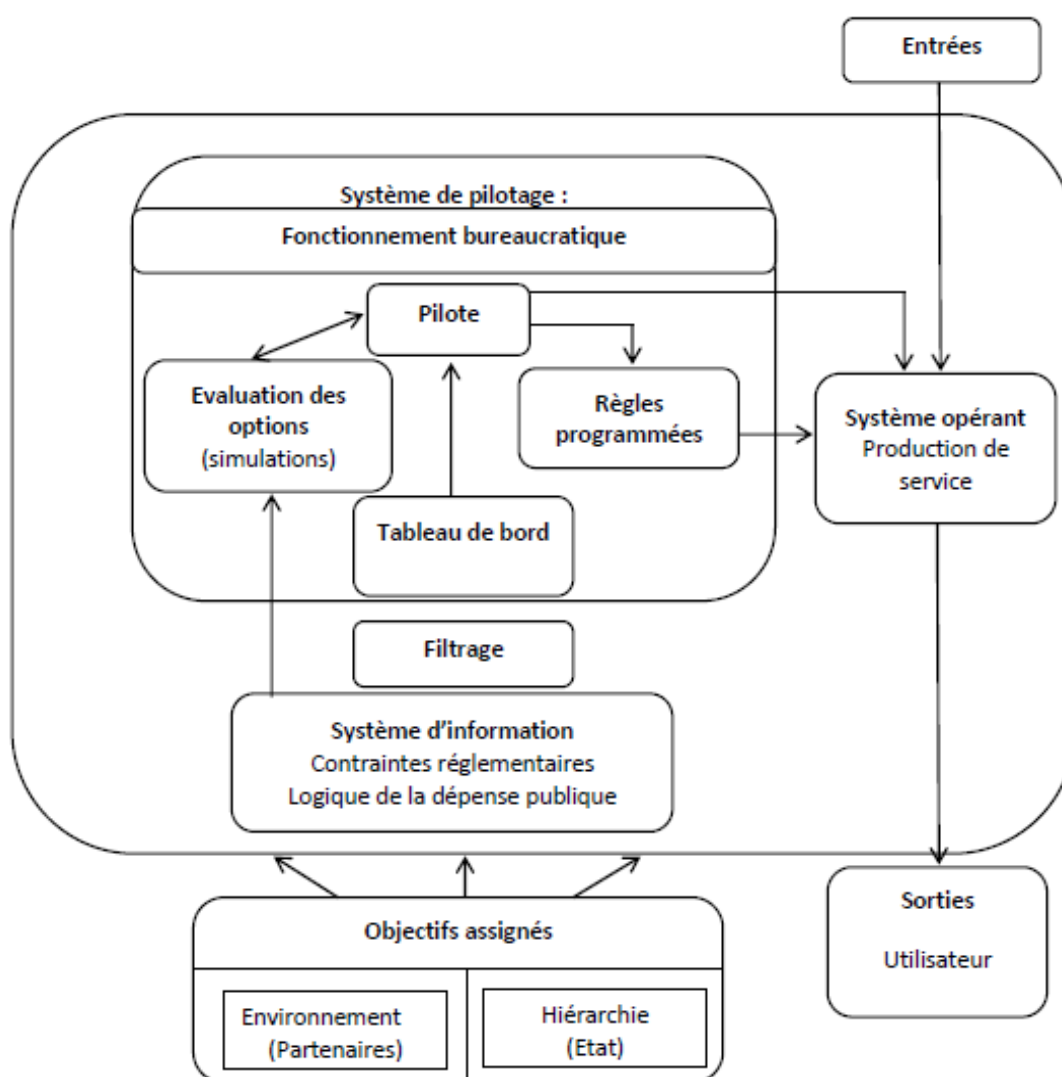
La présidence de l'université est considérée comme un petit ministère ayant pour fonction de gérer et piloter les autres établissements sous son autorité, en fait le mode d'organisation , de gestion et la détermination des modalités de recrutement et des conditions d'accès sont fixés d'avance par le ministère de tutelle laissant de faibles marges de manœuvres aux établissements pour faciliter la gestion quotidienne voire même stratégique .

L'enseignant représente l'acteur principal, puisqu'il assure l'exercice des deux missions principales de l'université à savoir la formation et la recherche, Cet acteur travaille suivant un contrat avec l'Etat. Les établissements universitaires comprennent des établissements à accès ouvert et des établissements à accès régulé. Les universités sont des établissements publics dotés de la personnalité morale et de l'autonomie administrative et financière. Elles sont responsables de la gestion pédagogique, scientifique et culturelle d'une part et de la gestion administrative et budgétaire d'autre part²³².

²³¹ Scott, P. (1998), « Massification, Internationalization and Globalization », in P. Scott (Éd.), « *The Globalization of Higher Education* », Buckingham: Open University Press.

²³² LOI N° 01-00 Portant Organisation de l'enseignement Supérieur: Principes et Objectifs, Chapitre Premier Des Universités.

Figure n° 24 : L'analyse modulaire du système universitaire d'après H. Bouquin²³³



§ 2 – L'université et le secteur de l'enseignement supérieur

« Une université²³⁴ est un établissement d'enseignement supérieur complexe, formellement autorisé à proposer et à délivrer des diplômes de haut niveau dans au moins trois disciplines ou domaines d'études ».

L'auteur se contente de définir l'université à travers la mission principale de formation ou de transfert de connaissance, abstraction faite de l'activité recherche vu que pour lui, les établissements universitaires ne font que partiellement la recherche ou ne la font pas.

²³³ Guilhot B. (2000), Le Contrôle de Gestion Dans l'université Française, in Politiques et Management Public, Volume 18, N°3, Septembre 2000.

²³⁴ Brian D. Denman (2005) COMMENT DÉFINIR L'UNIVERSITÉ DU XXIE SIÈCLE ? Editions de l'OCDE | « Politiques et Gestion de l'enseignement Supérieur » 2005/2 No 17 , Pages 9 à 28', p. 20.

Qu'est-ce qu'une université? Le dictionnaire étymologique de la langue française (1968) précise que le mot « université » tire son origine du latin médiéval *universitas* qui veut dire en latin juridique « collège, corporation » et en latin philosophique « totalité, généralité ». Pour Gustorf (1967, p. 203) l'origine du mot université, *universitasscientiarium* désigne une communauté de sciences. L'université est parmi les plus vieilles organisations de notre société. Selon Neilson et Gaffield, (1986)²³⁵

Les acteurs de l'organisation ne se limitent pas à la consommation d'informations²³⁶, ils sont également producteurs d'informations pour favoriser les échanges et pérenniser la capitalisation des connaissances.

Le système d'enseignement supérieur marocain englobe plusieurs établissements : L'Enseignement Supérieur Universitaire au Maroc compte actuellement **12 universités** regroupant **125 établissements**. Les établissements universitaires sont classés en deux catégories :

- **Etablissements à accès ouvert :** Ces établissements accueillent tous les étudiants bacheliers désirant poursuivre leurs études dans les spécialités ci-dessous :
 - Facultés des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales ;
 - Facultés des Lettres et Sciences Humaines ;
 - Facultés des Sciences ;
 - Facultés Poly disciplinaires ;
- **Etablissements à accès régulé :** Ces établissements offrent aux usagers les activités de formation et recherche mais avec des conditions d'accès pour les étudiants de premières année (seuil de sélection, la mention du bac) : l'effectif étant limité, on trouve entre autres les écoles et facultés suivantes :
 - Facultés de Médecine et de Pharmacie ;
 - Facultés de Médecine Dentaire ;
 - Ecoles d'Ingénieurs ;
 - Facultés des Sciences et Techniques ;
 - Ecoles Nationales de Commerce et de Gestion ;
 - Ecoles Normales Supérieures ;
 - Ecoles Normales Supérieures de l'Enseignement Techniques ;
 - Ecoles Supérieures de Technologie ;

²³⁵ « LAROCHE C. (2011) La validation d'une typologie des conceptions des universités en vue d'évaluer leur performance » (s. d.).Thèse de doctorat

²³⁶ 'Peguiron, F., & Thiery, O. (2007, June). Un Entrepôt de Données vu Comme Une Base de Connaissance Intégrant La Modélisation Des Acteurs: Applications Au Système d'information Universitaire. In ISKO 2007.'

- Ecole Supérieure Roi Fahd de Traduction ;
- Faculté des Sciences de l'Education ;

Tableau n° 16 Structure des effectifs des étudiants dans l'Enseignement Supérieur

<u>Les composantes du système d'enseignement supérieur</u>	2015-2016	2016-2017
Enseignement universitaire	78,3%	78,4%
Enseignement supérieur privé	4%	4,4%
Formation des cadres (établissements ne relevant pas de l'université)	3,3%	2,9%
Formation professionnelle post-bac	14,3%	14,3%

Source : Rapport sectoriel 2018 conseil supérieur de l'éducation, formation et recherche scientifique

Une première lecture des données représentant de manière synthétique l'effectif des étudiants, dans les quatre composantes du système d'enseignement supérieur, nous permet de déduire que presque 80% des étudiants marocains inscrits poursuivent leurs études supérieures dans les établissements de l'enseignement universitaire public (à accès ouvert et accès régulé) cela montre l'importance du poids de l'enseignement universitaire. Le système d'enseignement supérieur marocain est composé de trois grands secteurs :

- L'enseignement supérieur public
- L'enseignement supérieur dans le cadre du partenariat
- L'enseignement supérieur privé
- L'enseignement supérieur public regroupe 4 types d'établissements comme suit :
 - **Les Universités** : ce sont des établissements publics sous la tutelle du Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de la Formation des Cadres. Le Royaume compte actuellement douze (12) universités publiques et une université publique à gestion privée réparties sur les différentes régions du pays.
 - **Les Etablissements d'Enseignement Supérieur ne Relevant pas des Universités (EENSNU)**: ce sont des établissements d'enseignement supérieur spécialisés sous la tutelle administrative et financière de ministères techniques et sous l'autorité pédagogique du Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de la Formation des Cadres.
 - **Les universités et les établissements créés dans le cadre de partenariat** sont des fondations à but non lucratif créées dans le cadre de la dynamique d'internationalisation de l'enseignement supérieur marocain. Ces universités et établissements sont sous l'autorité

pédagogique du Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de la Formation des Cadres.

- **L'enseignement supérieur privé** comporte des universités et établissements créés par des initiatives privées mais **sous l'autorité pédagogique** du Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de la Formation des Cadres.

Sous-section 2 - Les spécificités de l'université

L'offre de formation se fait par les établissements à accès ouvert dans une diversité de spécialités et filières. D'après le rapport publié par le conseil supérieur de l'éducation nationale²³⁷, l'offre de formation de l'université marocaine ne devient autonome qu'après la mise en application en 2003 de la réforme LMD.

§ 1 - La formation initiale et continue de l'université

Comme nous l'avons plusieurs fois déjà signalés, l'université est une organisation publique qui a pour mission d'offrir le service public formation et de recherche aux citoyens qui remplissent certaines conditions ; la formation est définie comme suit : est formation l'Action de former quelqu'un intellectuellement ou moralement²³⁸ ; éducation, Action de donner à quelqu'un, à un groupe, les connaissances nécessaires à l'exercice d'une activité : La formation des cadres. Ou encore la formation désigne l'Ensemble de ces connaissances : Avoir une bonne formation technique.

Les institutions d'enseignement supérieur acceptent les défis de l'environnement concurrentiel dans lequel elles opèrent au niveau national, européen et mondial mais, pour ce faire, elles ont besoin de la liberté nécessaire en matière de gestion, d'un cadre réglementaire plus souple et plus positif comme de financements équitables à défaut desquels elles seront placées en situation désavantageuse tant pour affronter **la concurrence que pour développer la coopération.** »²³⁹ **Nous proposons la définition pratique suivante de l'université :** Dans les établissements universitaires, étant donné que la majorité des problèmes se trouvent dans ces établissements, à cause de la massification des étudiants et de l'insuffisance des moyens financiers en plus des retards des examens et de la remise des diplômes, la passation des marchés publics etc.

En France , le débat sur la modernisation du management public date de quelques années ; la nécessité de rendre un service public efficient et de bonne qualité de manière à ce que

²³⁷ Kleiche-Dray, M., & Belcadi, S. (2008). *L'université Marocaine En Processus d'autonomisation. Etudes Du Conseil Supérieur de l'environnement.*

²³⁸ <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/formation/34643>

²³⁹ Charlier, Jean-Emile ; Croché, Sarah ; Ndoye, Abdou Karim. (2009) *Les Universités Africaines Francophones Face Au LMD. Les Effets Du Processus de Bologne Sur l'enseignement Supérieur Audelà Des Frontières de l'Europe.* . Academia : Louvain-La-Neuve (ISBN:978-2-87209-942-9).

les sortants, qui étaient déjà des étudiants , devront avoir les moyens nécessaires d'intégrer le monde du travail , et de surmonter les problèmes professionnels , et dans la mesure Où leur formation sera bien adaptée à la pratique des entreprises et administrations²⁴⁰ ;

Pour comparer les performances de l'université publique marocaine à celles qui sont les mieux classés dans le monde nous allons diagnostiquer la situation afin de relever les indicateurs pour évaluer et mesurer la performance. Les universités ont connus dès les années 90 un changement dans leur environnement d'où la nécessité d'accompagner le changement grâce à des processus de modernisation via la construction de système d'information informatisé.

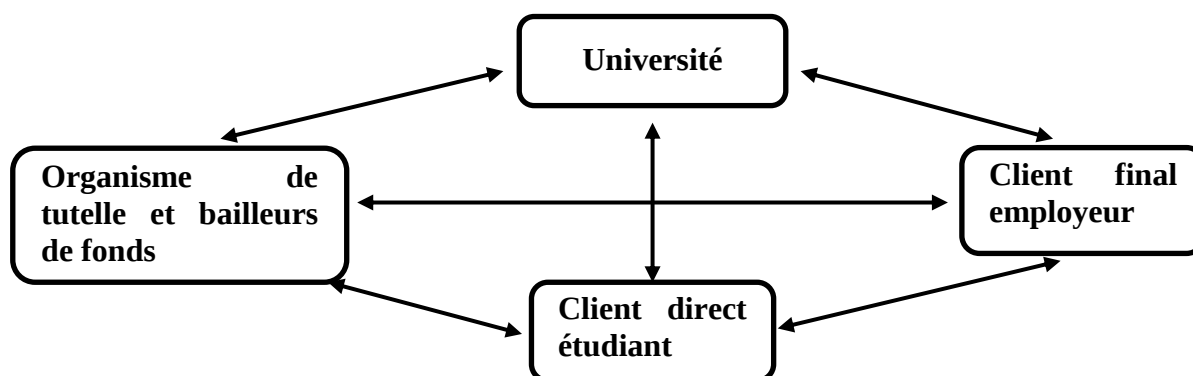
§2 - Les missions et activités de l'université

L'université offre différents services : formation (enseignement) ; recherche fondamentale et appliquée, développement de réseaux scientifiques, professionnels dont l'objectif est de répondre aux besoins des différents acteurs :

- L'étudiant : accès aux meilleurs emplois
- L'Etat : diminution du taux de chômage
- L'employeur : formations compatibles aux besoins du marché du travail

Les activités de l'université = formation + recherche + développement

Figure n° 25 : Le système client à l'université



Le système universitaire présente les caractéristiques suivantes :

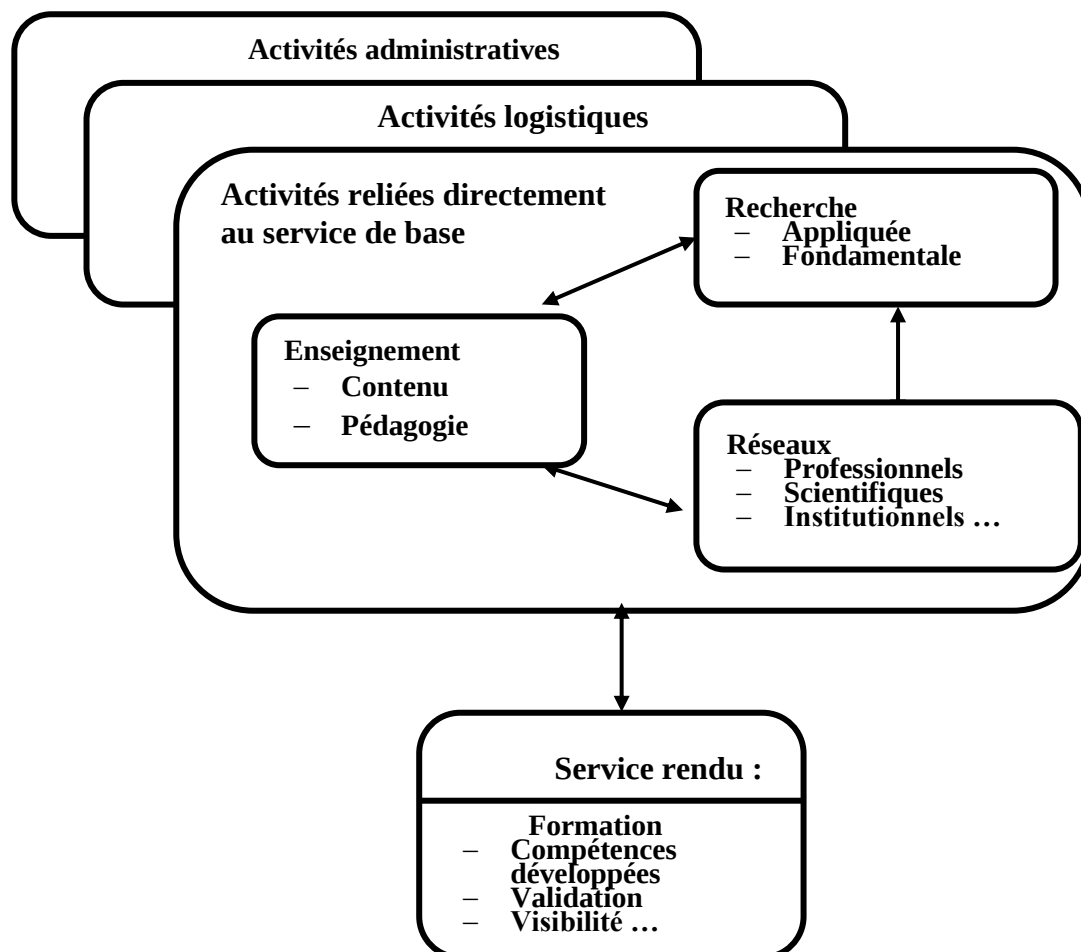
- le système opérant, producteur de services, est de plus en plus soumis à la pression consumériste des utilisateurs (entreprises, étudiants et leur famille) ce qui n'est pas sans conséquence sur le processus de production (souci d'efficacité et de productivité accru),

²⁴⁰ 'Lamchaouat, M., Amine, N. B., & Rouggani, K. (2017). La Performance de l'université Publique Marocaine: Un Concept Difficile à Cerner/The Performance of the Moroccan Public University: Difficult Concept to Grasp. *International Journal of Innovation and Applied Studies*, 20(1), 386.'

- le système de pilotage subit la double contrainte de l'environnement socioculturel et économique (partenaires, collectivités locales, entreprises) et de la hiérarchie (politique de modernisation et de contractualisation) tout en étant à la recherche permanente de sa propre légitimité (coexistence d'une double hiérarchie),

- le système d'information ne remplit que très imparfaitement son rôle : sa fonction de régulation automatique n'est pas exempte de dysfonctionnements (enregistrement comptable des opérations), sa fonction de pilotage est quasiment inexistante (insuffisance de culture budgétaire, absence de tableaux de bord et d'indicateurs de mesure de la performance), sa fonction d'anticipation et d'évaluation stratégique demeure embryonnaire.

Figure n° 26 : Les activités de l'université et le service rendu



A cause de la diversité de ses activités, on peut parler enfin d'une organisation universitaire qui, actuellement, n'est pas encore prête, à accueillir un contrôle de gestion vu que le système d'information n'est pas modernisé c a d n'est pas adapté au nouvel environnement où vivent les

établissements public en concurrence avec le secteur privé ; cet environnement issu de nouveau management public devenu ces dernières années prioritaire pour la sphère publique.

D'après l'auteur BERNARD DIZAMBOURG²⁴¹, de nombreux changements ont affectés ces dernières années les administrations publiques et en particulier, les établissements d'enseignement supérieur, faisant l'objet de notre étude. Parmi ces changements, il a cité entre autres :

- Augmentation et diversification des effectifs des étudiants
- La multiplication des fonctions de l'université
- La contractualisation Etat/établissement

Les changements que connaît l'université ces dernières années supposent une mutation du travail administratif, autrement dit, non seulement les méthodes de travail mais aussi l'organisation administrative ancienne qui doivent accompagner les changements cités ci-dessus et donc moderniser la gestion est la solution optimale. Nul ne peut nier que l'environnement les services administratifs des universités avaient pour fonction de produire les actes administratifs et applications dictés par le ministère de l'enseignement supérieur.

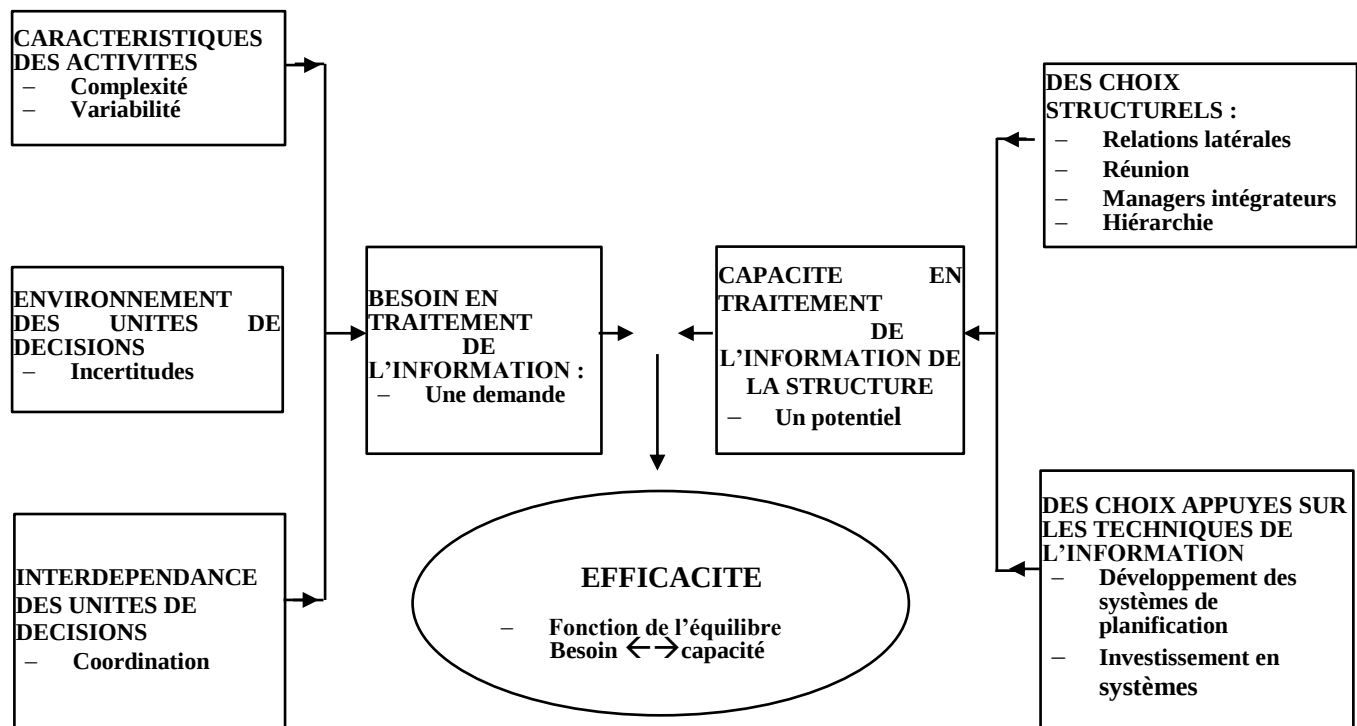
Donc l'université ne fait que l'application des directives du ministère (notes et circulaires) et il n'a pas d'initiative dans sa gestion contrairement à une organisation privée là où il y a plus de souplesse et de liberté dans la gestion. Donc pour l'auteur, les services administratifs universitaires administrent plus qu'il ne gèrent, la gestion de son point de vue signifie l'optimisation des moyens alors que l'administration est la juste application sans prise d'initiative. Les établissements universitaires connaissent des mutations (évolutions) profondes modifiant la fonction des services administratifs.

L'université est un établissement public, c'est aussi une bureaucratie professionnelle (Guillot B)²⁴² qui doit répondre impérativement à deux systèmes majeurs : système client et système d'information. La contractualisation passe d'abord avec l'Etat puis entre l'université et le personnel via les contrats de travail et enfin avec le monde des affaires à travers les marchés publics. Une organisation assure son efficacité quand il y a un équilibre entre ses besoins et ses capacités en traitement de l'information.

²⁴¹DIZAMBOURG, B. Moderniser la gestion administrative des universités. Paris: Maison des Universités, 1997.

²⁴² Bernard guillot : contrôle de gestion des universités françaises

Figure 29 : Les raisons derrière l'utilisation des TIC par les organisations²⁴³



Source : Reix R. (2002).

L'environnement dans lequel vivent nos universités publiques changent tout le temps, de nouveaux décrets, textes de lois qui encadrent l'organisation de l'université apparaissent et poussent ces organisations à s'adapter encore une fois au changement institutionnel. En effet, de nouvelles technologies d'information se développent, et de nouvelles applications et logiciels intègrent l'administration universitaire et incitent tous les acteurs à suivre l'évolution permanente de l'environnement technologique

La disparité de l'organisation universitaire, maintes fois soulignée, accroît encore le phénomène. La légitimité de la direction de l'établissement doit être forte pour contrer le sentiment de propriété des crédits qu'ont les responsables des différentes entités lorsqu'il s'agit de mettre en place une contribution aux coûts communs à partir des ressources propres telles que les recettes de formation continue ou de contrats. Ce mode de fonctionnement budgétaire entraîne souvent une absence de lien entre politique de l'établissement et politique budgétaire ainsi que la juxtaposition de situations de pénurie et d'excédents mal exploités.

²⁴³ Reix R. (2002), *Systèmes d'information et Management Des Organisations 4ème Édition VUILBERT.*

Conclusion du premier chapitre

L'organisation de l'enseignement supérieur qui accueille dans son acception la plus large l'université publique, offre à celle-ci plusieurs qualités et responsabilités face aux autres établissements privés. Cet établissement public célèbre a déjà produit la grande majorité des cadres et hommes politiques de notre pays, cela montre que dans ses locaux, les enseignants et administratifs font un travail colossal et exercent des activités hétérogènes dans un univers complexe privé de toute liberté financière et pédagogique.

La LOLF a pu élargir le champ d'application universitaire, elle est responsable d'élargir les marges de manœuvres des acteurs universitaires tout en respectant les objectifs d'efficacité organisationnelle et de la culture de performance. En revanche, la loi 69-00 exige encore plus de contrôles de régularité pour veiller à ce que les budgets sont dépensés avec efficacité, ces contrôles vont certes changer certaines pratiques de l'université et accompagner ses acteurs à mettre en œuvre les conditions de la réalisation de la performance.

En effet, les lois régissant le secteur de l'enseignement supérieur ont apporté beaucoup d'avantages à la gestion publique, mais sans l'implication et la volonté des acteurs à changer l'ancienne culture, rien ne va changer.

Après avoir étudié l'université, celle-ci offre des services de formation et de recherche mais aussi d'autres services administratifs au profit des enseignants et étudiants, hors cette organisation complexe a besoin des systèmes d'information efficaces qui permettent de stocker et diffuser les informations afin d'aider les dirigeants à prendre les bonnes décisions.

Le chapitre suivant répondra à notre problématique : de savoir si les universités publiques Marocaines disposent des systèmes d'information capables de produire des informations nécessaires dans le cadre du NMP afin d'améliorer la performance universitaire via une étude de terrain qualitative.

**CHAPITRE 2 : L'ENQUETE TERRAIN PORTANT SUR LES
SYSTEMES D'INFORMATION ET LEURS IMPACTS SUR LA
PERFORMANCE DES UNIVERSITES PUBLIQUES
MAROCAINES : CAS DES UNIVERSITES DE FES ET MEKNES**

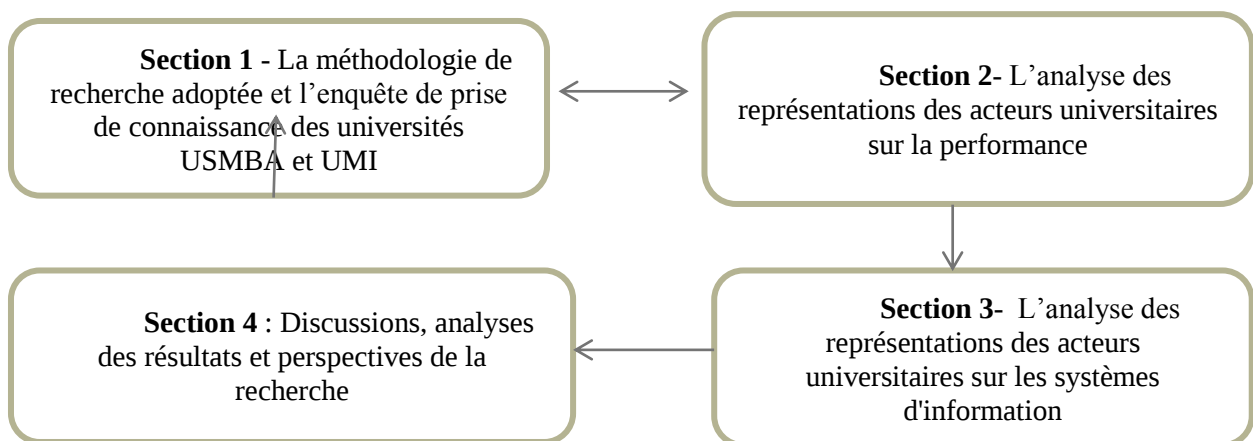
Introduction du deuxième chapitre

Le présent chapitre exposera notre valeur ajoutée, pour mettre en lumière l'activité et les missions de l'université publique Marocaines dont les données proviennent essentiellement de l'étude de terrain réalisée dans les universités des FES et MEKNES (USMBA ET UMI). J'ai opté pour une étude qualitative à travers les entretiens directs avec les acteurs interne des établissements universitaires (enseignants, directeurs et doyens, administratifs) pour connaître les différentes taches réalisés étant donné qu'il n'existe aucun manuel de procédures officiel au sein de l'université et dans les établissements universitaires.

A travers les entretiens et après avoir décrits les services, une dernière section présentera la perception des acteurs de la gestion universitaire, de la culture d'objectifs et de la performance ainsi que leur évaluation aux différents systèmes d'information existants à savoir : système d'information de la formation, système d'information de la recherche

Pour conclure, j'ai commencé par l'étude de terrain pour découvrir l'existant et l'Etat des lieux de l'université publique en matière de composantes des systèmes d'information différents à savoir : la formation , la recherche , budgétaire, de la gestion des ressources humaines , de gestion documentaire, des affaires des étudiants. L'étude de terrain m'a permis dans un premier temps de connaître l'existant, de comprendre les handicaps face à la nouvelle gestion publique et porter des réponses à mes questions et ma problématique de recherche.

Figure 30 : schématisation du plan du chapitre (4) partie 2



Section 1 - La méthodologie de recherche adoptée et l'enquête de prise de connaissance des universités USMBA et UMI

Nous avons choisi, à travers cette étude de terrain, d'analyser les perceptions des acteurs universitaires sur la performance et les systèmes d'information des universités marocaines. Pour mieux présenter et collecter les informations, nous avons adopté l'étude qualitative basée sur les guides d'entretiens. Trois guides d'entretien ont été élaborés pour relever le maximum des informations nécessaires afin de mieux répondre à la problématique de la présente recherche.

Sous-section 1- La méthodologie de recherche

Sans trop balayer dans l'épistémologie de recherche en sciences d'économie et de gestion, nous avons opté pour l'étude qualitative dont les principales étapes sont présentées comme suit :

- ✓ **Phase préliminaire** : centrée sur la revue de littérature des ouvrages et revues concernant l'enseignement supérieur marocain public, la performance et sa mesure , les systèmes d'information, théorie des ressources, théories des parties prenantes, la contractualisation, le nouveau management public, la LOLF , ainsi que les expériences étrangères.
- **Phase exploratoire du terrain (2016-2018)** grâce à des entretiens semi directifs avec les enseignants, les directeurs et doyens et les chefs de services administratifs des établissements universitaires de FES ET MEKNES.
- **Phase de l'étude de terrain (2019- 2020)** : Basée sur une nouvelle enquête prenant en compte la problématique II : nous avons préparé trois guides d'entretien exhaustifs (un pour les doyens et directeurs , un pour les enseignants et un autre pour les chefs de services administratifs) afin de ramasser le maximum d'informations liées a la gestion universitaire des activités de base et celles administratives et de direction et de découvrir les différents systèmes et leurs caractéristiques et pouvoir mesurer la performance des SI et des activités cités ci-dessus (les guides en annexes)
- **La phase de l'analyse, l'exploitation et discussion des résultats** : Pour la première étude exploratoire, j'ai utilisé le logiciel sphinx pour générer les statistiques graphiques et tableaux et j'ai rédigés mes propres synthèses , j'ai pris connaissance de ce qui se passe dans chaque service (scolarité, informatique, affaires économiques, de bibliothèque....) dans la direction et décanat pour mieux saisir la gestion stratégique, et concernant les enseignants, nous avons reçus une panoplie d'informations aussi bien sur les activités de

formation et recherche, que sur leurs relations avec les acteurs internes en matière d'échange d'informations formelles

-, ils ont raconté les difficultés auxquelles ils se confrontent tous les jours et nous avons essayé de connaître leurs perceptions de la performance et des systèmes d'information qu'ils utilisent (de la préparation des cours et articles , passant par leurs relations avec la direction et administrations, allant jusqu'à la production des contenus et leurs communication avec leurs étudiants et collègues dans le même établissement , et avec d'autres établissements nationaux et internationaux)

Tableau 17 : Synthèse des acteurs interviewés et établissements visités

<u>Profil des répondants</u>		<u>Etablissements visités</u>
Secrétaire général	5	FSJES FES
Chef de service financier	10	FST FES
Chef de service scolarité	8	ENSA FES
Chef de service ressources humaines	5	FAC DE MEDECINE ET DE PHARMACIE DE
Chef de service doctorat	7	FES
Chef de service examens	5	FSJES FES/MEKNES
Chef de service informatique	10	EST FES/MEKNES
Chef de service bibliothèque.	6	FAC DES SCIENCES DHARMHREZ
Chefs de départements	8	Présidence de l'UMI ET USMBA
Enseignants	20	ENS FES
Vices doyens et directeurs	6	ENCG FES/MEKNES
Vice-président de l'université	1	FACULTE DES LETTRES
		FACULTE CHARIAA
Total des répondants	85	

Source : réalisé par nous même

J'ai opté pour une étude qualitative qui vise à connaître la perception des acteurs autour d'un phénomène économique ou concernant des concepts à définir, on part de la littérature pour acquérir un bagage théorique, ensuite, on passe au terrain pour la prise de connaissance, enfin nous faisons des va et vient entre théories et terrain.

Notre étude exploratoire a été menée dans 17 établissements universitaires de différents types : des facultés à accès ouverts, des facultés à accès régulé, des écoles supérieures, des présidences des universités.

En effet, nous avons interrogés trois types de répondants à savoir, les enseignants, les administratifs (chefs de service) et les doyens/ directeurs. Cette diversité des acteurs a enrichi

l'étude de terrain qui repose sur des entretiens semi directifs, au total, 85 répondants ont participé à cette enquête, ces acteurs ont montré leur disponibilité à s'impliquer dans les entretiens une fois le sujet concerne l'université, ils voulaient eux aussi améliorer les conditions de travail et changer la culture traditionnelle, ils sont tous intéressés par la performance.

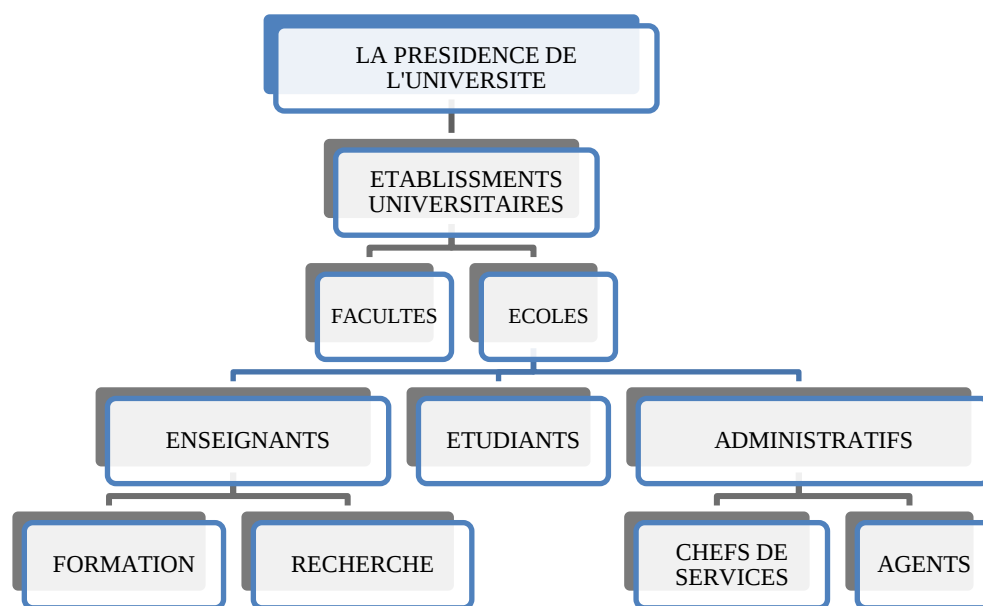
Les établissements à accès ouvert sont des organisations publiques à caractère scientifique et culturel dont le service public d'enseignement est offert à tous les citoyens, surtout à ceux qui ont décrochés leur baccalauréat, ces établissements accueillent les étudiants sans aucun plafond d'effectif dans les spécialités et cohortes de formation.

Le dernier rapport de l'enseignement supérieur a évalué²⁴⁴ la performance des établissements universitaires à accès ouvert qui par leurs poids numérique, constituent la plus importante composante de l'enseignement supérieur marocain.

La première cible de notre recherche est l'enseignant chercheur à l'université, celui-ci est le pilier de tout un système d'enseignement et de recherche , c'est grâce aux missions assurées que les cadres ont été bien formés, en plus, c'est cette respectueuse personne qui a vit et continu à travailler dans le terrain dont il connaît les défaillances et les obstacles du bon fonctionnement des missions formations et recherche. Les acteurs cités entretiennent plusieurs relations de nature pédagogique et recherche, financière ou bien administratives dans les deux sens, verticales et horizontales.

²⁴⁴ Rapport Sectoriel , 2018 Conseil Supérieur de l'éducation , Formation et Recherche Scientifique , L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR AU MAROC :Efficacité, Efficience et Défis Du Système Universitaire à Accès Ouvert.

Figure n° 31 : Organigramme simplifié de l'université



Source : réalisé par nous même

Les informations circulent dans tous les sens, d'où la nécessité de présenter toutes les informations dans le schéma classique de l'information, pour connaître les différents canaux utilisés flux : définition, langue, le contenu, périodicité et type d'information (pédagogique et de recherche) .Un réseau met en liaison plusieurs entités, d'où la nécessité de les présenter de façons claire et simples sous forme de schémas ou réseaux

D'après Robert R, il existe 4 réseaux : en ligne, centralisé, en cercle et complet,

Sous-section 2- L'enquête de prise de connaissance des universités

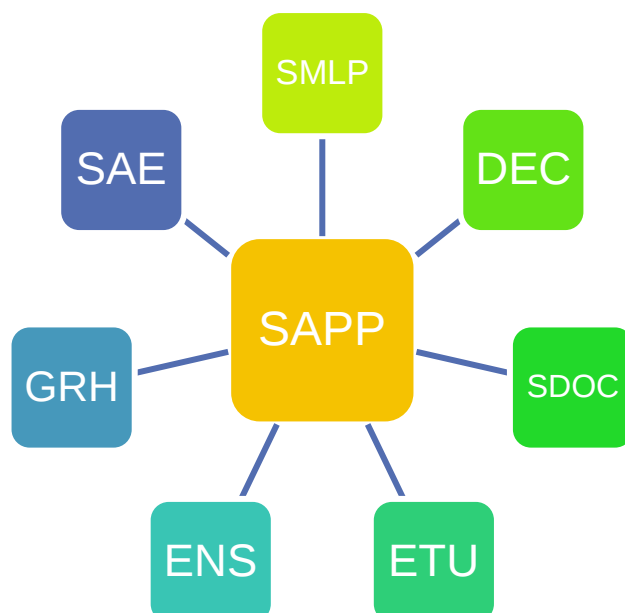
USMBA et UMI

A travers la première enquête sur le terrain, Nous allons dans un premier temps présenter des schémas pour connaître et identifier les différents systèmes d'information existants dans l'université, que ce soit à l'intérieur (entre les étudiants, enseignants administratifs et décanat) ou à l'extérieur (entre l'université et la présidence, le ministère de tutelle et le marché socio-économique), après avoir présenté les services et leurs missions :

- **SAPP** : service des affaires pédagogiques et de planification
- **GRH** : gestion des ressources humaines
- **SAE** : service des affaires estudiantines
- **SMLP** :service master licence professionnelle
- **SG** : secrétariat générale
- **SDOC** : **service doctorat**
- **ETU** : **Etudiants**
- **ENS** : **enseignants**

- **DEC : décanat**
- **SBIB : service bibliothèque**

Figure 32 : Les différents services administratifs d'un établissement universitaire



Source : réalisé par nous même

Le service des affaires pédagogiques et de planification SAPP joue un rôle moteur dans l'établissement, service dont le travail ne s'arrête pas, il communique régulièrement avec le décanat. Il remplit aussi la fonction de communication avec les enseignants et les étudiants et fait l'intermédiation entre ces deux acteurs.

	Messages reçus	Messages émis	Canal utilisé
Décanat	- Nouvelles instructions - Demande d'authentification des diplômes - Correspondances - Réception des décisions du conseil d'établissement	- Planification du déroulement des examens - Planification des emplois du temps - Etats périodiques (séances de rattrapages, problèmes de gestion...)	- Contact direct - Téléphone - e-mail - correspondances administratives

Les questions posées lors de cette première Étude nous ont permis de prendre connaissance des activités et des services offerts par les établissements universitaires à accès ouvert et régulé.

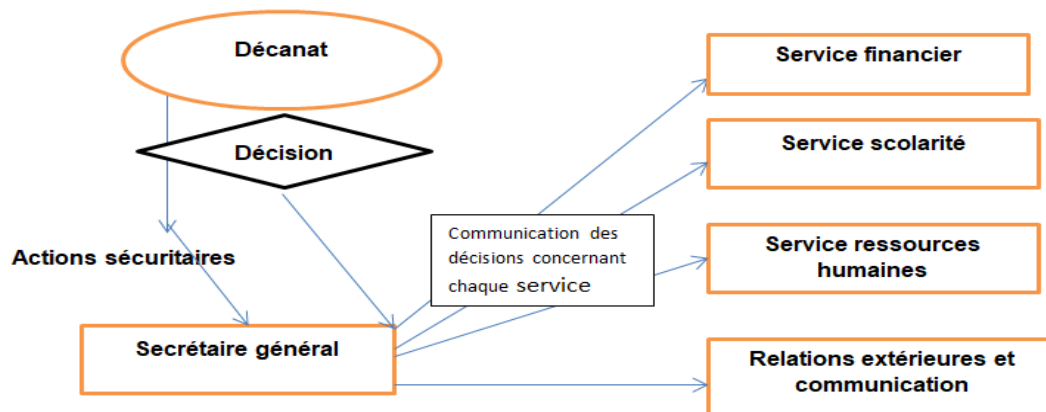
Les résultats et réponses seront présentés par thèmes sur des tableaux afin de clarifier le contenu et faciliter la lecture, à noter que la nomination des services ainsi que les activités diffèrent d'un établissement à un autre

Services	<i>Thème 1 :Tâches et activités</i>
Secrétariat générale	Coordination entre les services Sécurité de l'établissement (étudiants et fonctionnaires) assiduité des ressources humaines
Financier	Approvisionnement des services en immobilisations et autres achats Gestion des marchés publics Entretiens des locaux Gestion des marchés publics
De scolarité Affaires des étudiants	L'inscription, les réinscriptions et la préinscription des étudiants Préparation des statistiques (listes par cycle) Les résultats par cycle
Ressources Humaines	Procédure de recrutement (des administratifs et enseignants) Gestion de carrières et promotion Gestion des stages
Communication Activités scientifiques	Fourniture des informations aux étudiants pour choix de filière et leur orientation, encadrement lors des manifestations scientifiques (colloques, congrès, fêtes, activités sportives.....) , et leur insertion dans le marché de travail
Bibliothèque	Fourniture de la documentation scientifique diversifiée aux étudiants et enseignants et l'offre des services prêts interne et externe en plus des salles de lecture pour tous les visiteurs. dépôt des cours des enseignants, des PFE et thèses de doctorat, gestion des fonds documentaires et de la bibliométrie (la recherche scientifique).

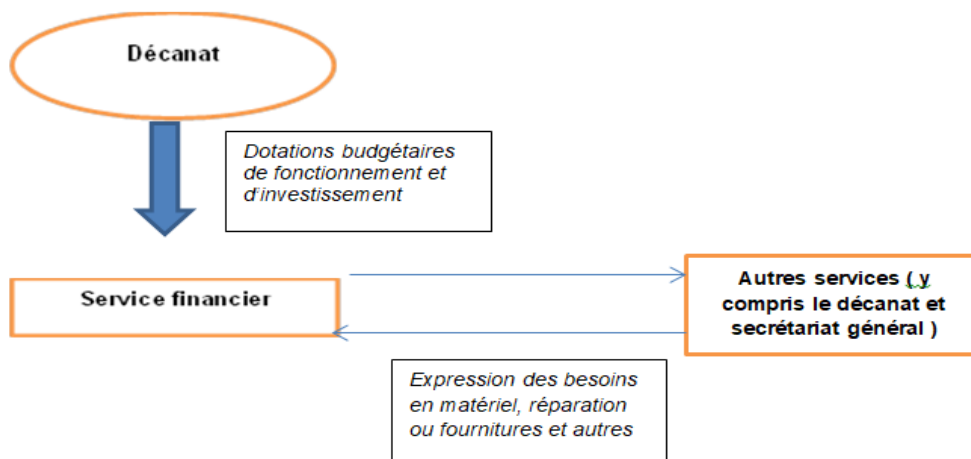
- Thème 2 : Informations échangées

Secrétariat générale s'intéresse aux affaires générales et à la coordination entre les ressources humaines, le service est en relation directe avec le décanat à travers la réception des notes et circulaires à distribuer aux autres services ainsi que les actions sécuritaires.

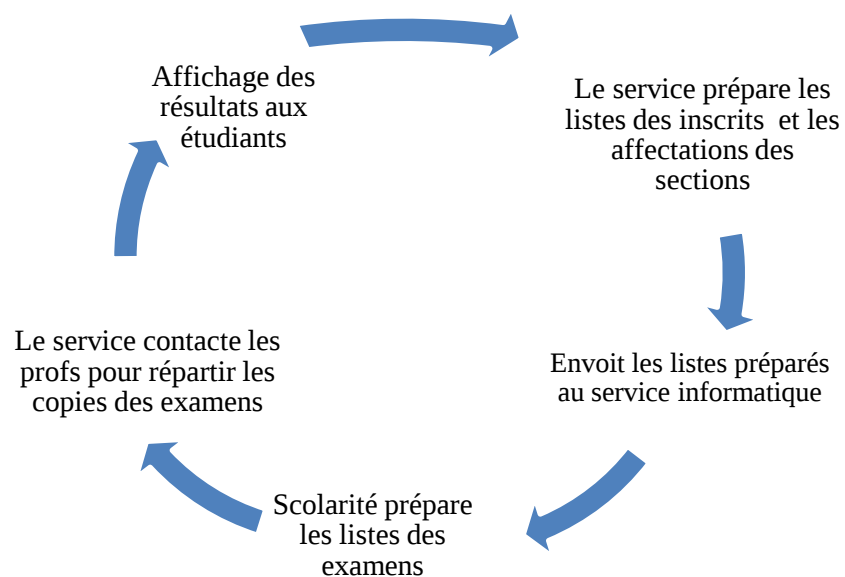
Secrétariat générale



Service financier



Service scolarité



Services	Thème 3 : canaux de communication et obstacles
Secrétariat générale	E mail ; téléphone papier correspondances et notes ministérielles, réseaux sociaux Aucun obstacle face à l'utilisation des moyens de communication
financier	E mail, papier , cahier navette et téléphone Aucun obstacle pour communiquer
De scolarité Affaires des étudiants	Couloirs email téléphone cahier navette mais tout reste informel en l'absence d'une stratégie claire d'informatisation des services des établissements universitaires
Ressources Humaines	Contact direct, téléphone, e mail, correspondances (papier) Obstacles : informations orales biaisées, démotivation du personnel admin et procédures admi lourdes surtout en recrutement
Communication Activités scientifiques	Réseaux sociaux (Facebook) page officielle de la fac gérée par le service E mails et papier avec le décanat, affichage mural et sur le site web Les étudiants demandent souvent les informations sur place n'ayant pas confiance aux réseaux sociaux et ne s'intéressent plus à internet.

Services	Thème 4 : Etat du matériels et logiciels
Secrétariat générale	Matériel : en bon état Logiciels : demandé pour faciliter les taches
financier	Matériel et logiciels disponibles et en bon état
De scolarité Affaires des étudiants	Matériel à moderniser Les logiciels disponibles sont inefficaces depuis 1993
Ressources Humaines	Matériels et logiciels à moderniser et à renouveler Applications faisant des erreurs dont la réparation est couteuse
Communication Activités scientifiques	Matériel insuffisant en ordinateurs Non disponibilité des applications pour gérer l'organisation des activités scientifiques (préparer les invitations pour les partenaires extérieurs et leur hébergement.

Section 2 - L'analyse des représentations des acteurs sur la performance universitaire

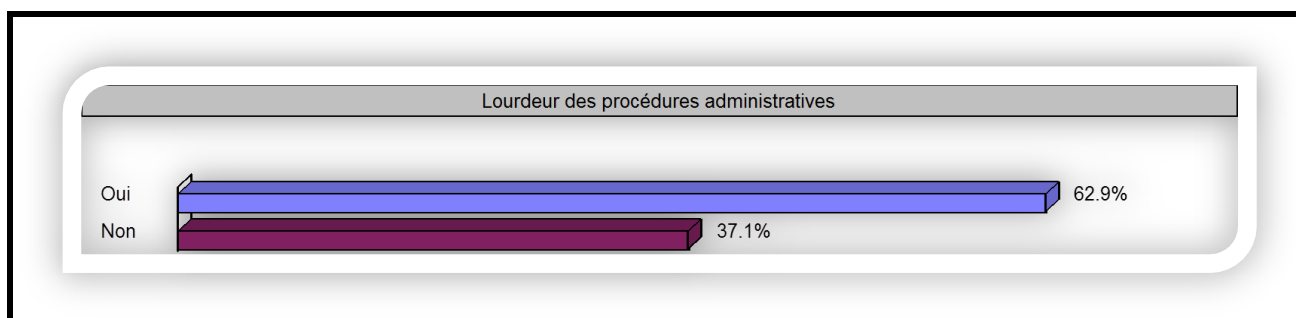
Nous avons menés une enquête de prise connaissance de l'université via des entretiens directs avec ses parties prenantes, ces derniers ont démontrés que leurs missions et tâches sont très complexes et demandent pour leur exécution beaucoup de temps surtout pour les administratifs des établissements à accès ouvert, de même, le volume de travail diffère puisque l'effectif des étudiants est très important par rapport aux autres établissements à accès régulés ou limité. Les services qui souffrent de ces problèmes sont principalement la gestion des affaires des étudiants (scolarité) et la gestion des examens. En effet, les résultats de la première étude ont été complétés par une deuxième enquête sur la performance de l'université Marocaine.

Sous-section 1 – L'état des lieux des établissements universitaires à FES et MEKNES

Nous allons lister l'ensemble des réponses aux questions imposées, clarifiés sur des graphiques et interprétés par la suite par nous-même.

- ✓ Les activités et la structure des organisations évoluent dans le temps, l'université à son tour subit des changements, pour vous les tâches administratives et pédagogiques de l'université sont-elles complexes?

La majorité des répondants disent que les procédures administratives en inscription, examens, recrutements, entretiens des locaux, constructions en bâtiments



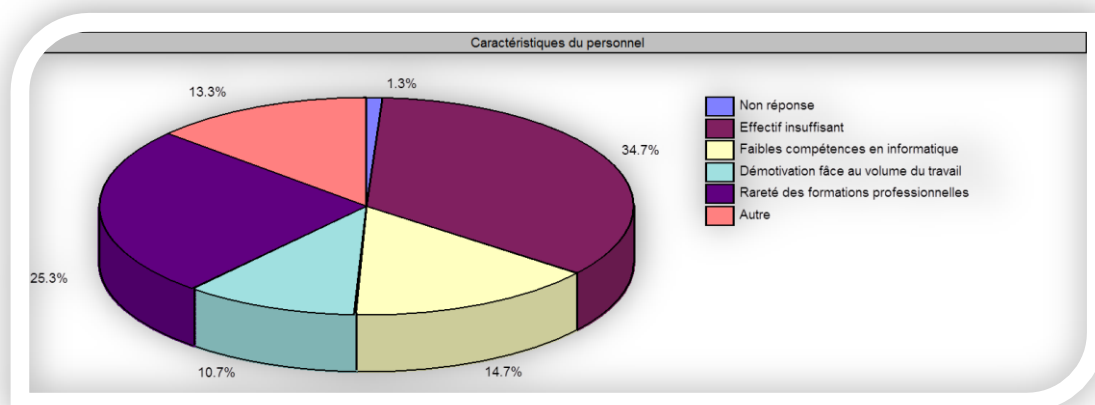
Les missions et activités des universités sont désormais définies par la loi 01-00 dont les principales sont la formation et la recherche ainsi que les tâches administratives pour gérer les deux activités.

La Première observation touche les procédures administratives surtout pour le budget et le recrutement sont longues et compliquées, et en ce qui concerne la passation des marchés publics, plusieurs problèmes confrontés alourdissant les administratifs à gérer et garantir l'achat, les

réparations, la disponibilité du matériel d'enseignement, pour le fonctionnement normal des activités principales (formation et recherche).

Le problème persiste dans les établissements à accès ouvert là où l'effectif des étudiants, est très important, de même, ces d'établissements ont des besoins de plus en plus variés et en évolution surtout en ce qui concerne le matériel d'enseignement, les fournitures de bureaux, les entretiens du matériel, etc..... ; Seconde observation embrasse le coté des immobilisations incorporelles telles que les logiciels d'application acquis par les universités dont le but de faciliter et moderniser le travail, depuis la mise en place du système LMD en 2005, les universités au Maroc ont introduit dans leurs services scolarité le logiciel APOGEE qui offre à leur utilisateurs une meilleure gestion des affaires des étudiants commençant par les inscriptions jusqu'à la délivrance des diplômes .Ce logiciel a certes permis aux administratifs de gagner le temps mais la majorité des établissements ne l'utilisent pas correctement et se contentent des anciens outils de travail qu'ils ont l'habitude de travailler avec.

- ✓ L'université recrute, en cas de besoin en ressources humaines, des administratifs et des enseignants. Sachant bien que l'effectif des étudiants augmente dans le temps, pensez-vous que les ressources humaines sont suffisant en termes d'effectif, sont-ils compétents et est ce qu'ils bénéficient des formations professionnelles permanentes adaptés à leurs missions ?

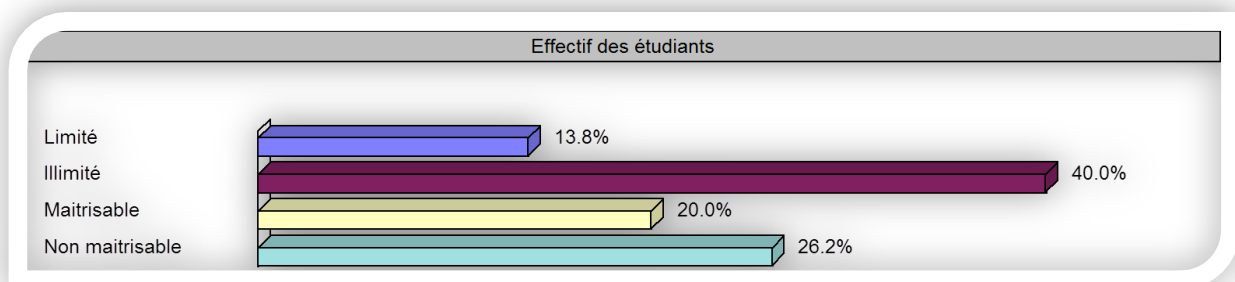


Du coté des ressources humaines et à travers les entretiens réalisés, la grande majorité les répondants disent que l'effectif en administratifs et en enseignants est insuffisant vu que le taux d'encadrement des profs et des administratifs est très faible (grand nombre d'étudiants face à quelques profs et administratifs), de plus, les administratifs les plus anciens travaillant dans les établissements universitaires sont de plus en plus rigides à tout changement ou modernisation

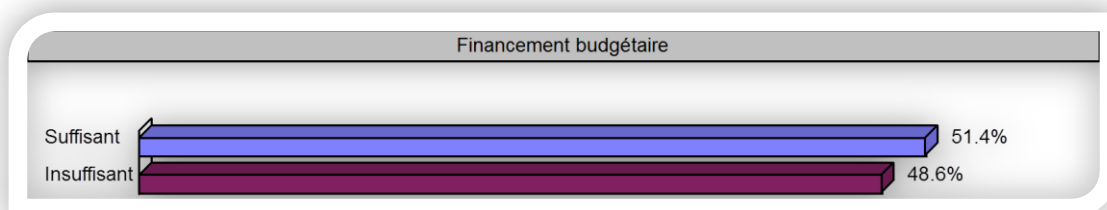
touchant l'exécution de leurs tâches. Une autre caractéristique est celle de la rareté des formations professionnelles au profit des administratifs et enseignants en matière d'informatique et des logiciels ce qui pousse certains d'entre eux de refuser carrément tout changement de méthode considéré comme charge supplémentaire.

- ✓ L'université répond aux besoins des citoyens en matière de formation et de recherche scientifique, au niveau national, plusieurs réformes ont été réalisées en vue d'améliorer la qualité du service offert, remarquez-vous que l'effectif des étudiants est :

Les réformes successives concernant l'enseignement supérieur ont été mises en œuvre depuis..... c'est à partir de 2003 que l'université change de système pour adopter le système LMD (licence master doctorat) , mais à partir des entretiens réalisés , la majorité des répondants pensent que l'effectif des étudiants est illimité et non maitrisable surtout dans les établissements à accès ouvert là où il y a pas de barrières à l'entrée, même si la plupart des étudiants ne terminent pas leurs études jusqu'à obtention des diplômes , résultat : le nombre d'étudiants augmente plus qu'avant face à un personnel fixe ou en baisse à cause d'un ralentissement de recrutement ces dernières années surtout dans l'administration.



- ✓ La loi de finance autorise, au début de chaque année budgétaire le budget alloué au ministère de l'enseignement supérieur. En comparaison avec nos confrères Tunisiens, le budget en question reste faible, pour vous ce budget est-il suffisant ou insuffisant ?



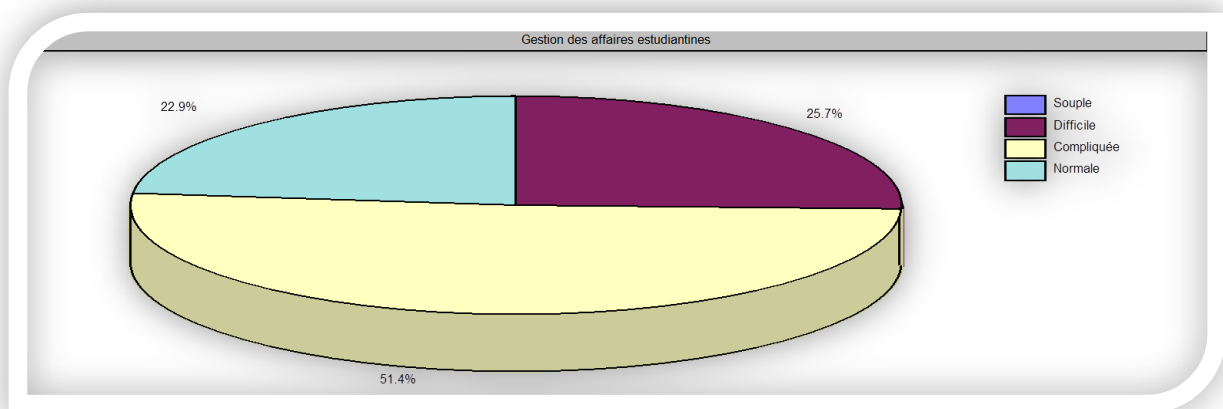
Le budget annuel prévu pour le ministère de l'enseignement supérieur tend vers une faible évolution remarquable ces dernières années dont la rubrique recherche scientifique qui ne représente que presque 1% du budget global, de même, le budget de chaque université dépend des

performances et résultats obtenus et des besoins de chaque établissement en fonction de la nature de son activité d'enseignement et recherche.

La majorité des répondants disent que le problème de performance auquel est confrontée l'université publique n'est pas lié à la question du budget, puisqu'ils disent que ce dernier est largement suffisant pour financer les activités principales et secondaires des établissements universitaires (il se peut que la faible performance est liée au problème de gouvernance) .

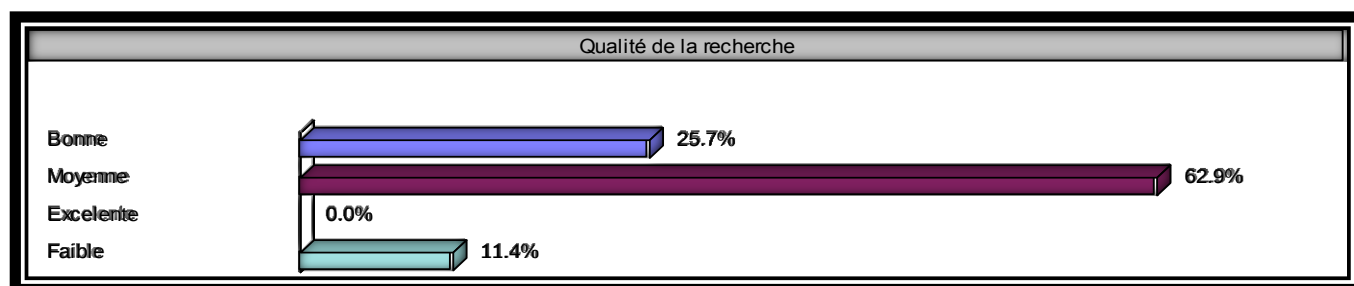
- ✓ Face à la variété des activités du service chargé de la gestion des affaires estudiantines en plus du manque en personnel administratif la gestion citée est-t-elle ? Difficile ou normale et facile ?

A travers les entretiens réalisés, la gestion des affaires des étudiants est difficile voire même compliquée surtout quand on assiste à une refus d'utilisation du logiciel APOGEE qui facilite la gestion en question des inscriptions jusqu'à impression des diplômes . Pour quelques établissements ayant travaillé avec le dit logiciel, la gestion des affaires estudiantines leur paraît normale.



Pour les uns, la complexité de la gestion a pour raison le refus de travailler avec APOGEE vu que les utilisateurs n'ont pas été formé auparavant pour l'utiliser et comprendre ses fonctionnalités, pour les autres la raison est due à l'insuffisance en personnel administratif ce qui provoque des queues devant les guichets surtout en début d'année universitaire lors des inscriptions et réinscriptions et en période d'examen.

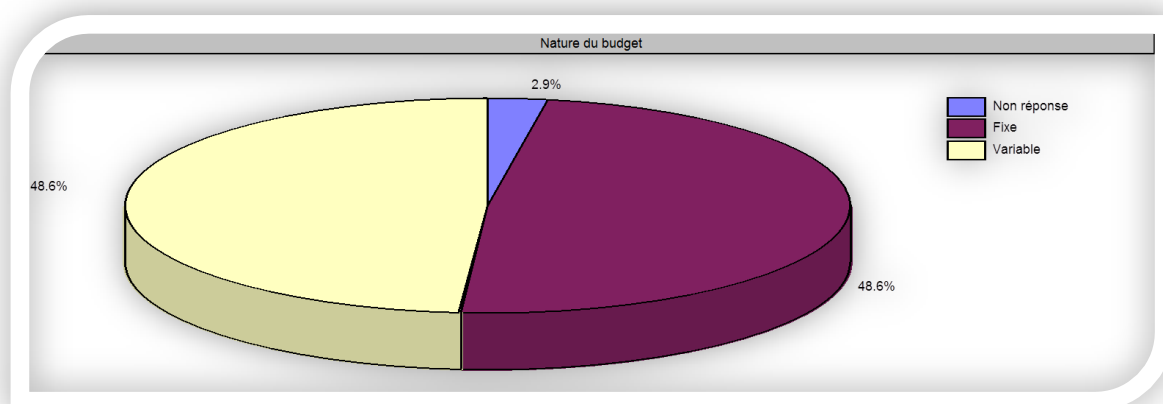
- ✓ La recherche scientifique représente un des enjeux majeurs du développement économique et social des pays, à votre avis la qualité de la recherche dans nos universités nationales est-elle excellente, moyenne ou faible ?



Le développement économique et social d'un pays suppose que le système d'enseignement supérieur soit capable de préparer former et produire enfin de compte des diplômés prêts à travailler et intégrer le marché du travail d'un côté, et de soutenir et financer les autres étudiants qui s'orientent vers la recherche scientifique afin d'alimenter le savoir en général et de pouvoir exploiter leurs recherches par les décideurs (thèses sont des solutions à plusieurs problèmes) les répondants affirment en unanimité que la qualité de recherche au Maroc demeure moyenne voire même faible , alors que d'autres (25% des répondants) disent qu'elle est bonne , et ce pour plusieurs raisons telles que : le financement des projets de recherches organisations des manifestations scientifique , problèmes d'encadrement et de choix de sujet, faiblesses de coopérations et partenariat inter établissements , abonnements bibliographiques quasi inexistantes.....

Sous-section 2 : Perception des pratiques du NMP universitaire.

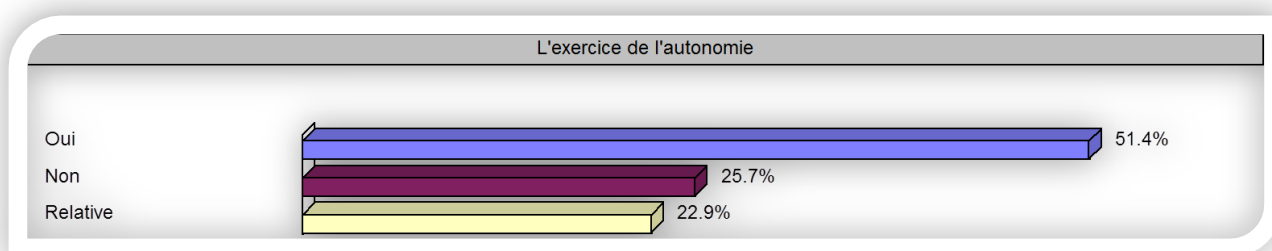
- ✓ Le budget dont dispose votre établissement provenant de l'université de rattachement est-il fixe ou variable ?



Le budget alloué à chaque établissement par la présidence de l'université de rattachement s'accorde en fonction des projets prévus et besoins exprimés sous formes de performances ou résultats obtenus, de même , le budget de l'an n-1 précédent s'il est en partie consommée , le reste est retourné à la présidence pour raison de prévisions erronée.

La moitié des répondants pensent que le budget est toujours fixe (invariable) toutes les années alors que l'autre moitié confirment que le budget change chaque année en fonction de la réalisation des objectifs et le financement réel des dépenses de fonctionnement et d'investissement. Cela veut dire que l'établissement qui arrive à consommer le budget dans les rubriques prévues et réalise de bonnes performances dans les activités principales de formation et de recherche devient le plus avantage à augmenter son budget de l'an qui suit.

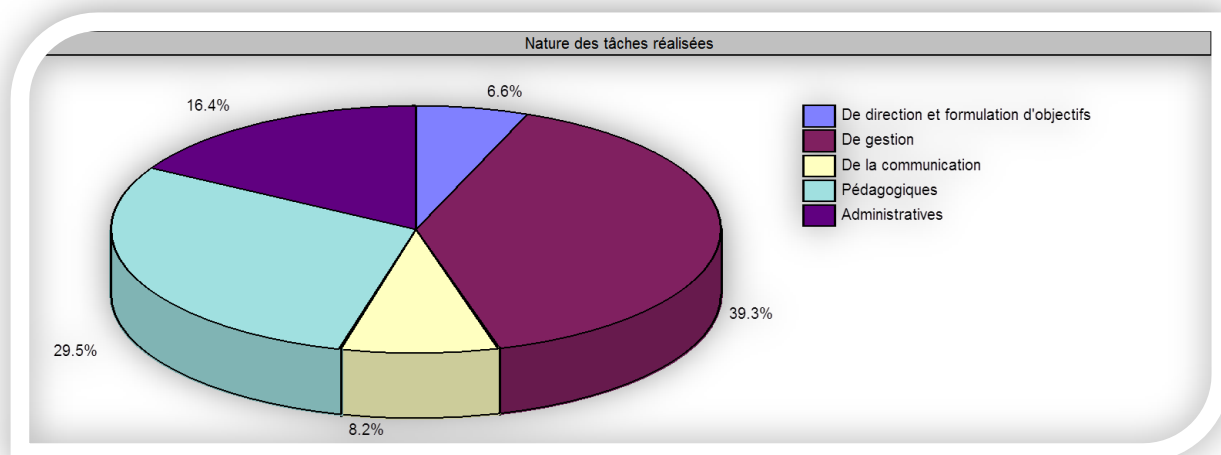
- ✓ L'article 4 de la loi 01-00 souligne que les universités sont dotées de la personnalité morale et de l'autonomie administrative et financière, cette dernière est-elle exercée sur le terrain? Oui ou non ?



L'autorité administrative et financière suppose que l'établissement est lui-même le décideur en matière de gestion interne via (ses conseils) en matière des inscriptions, de la gestion des examens de la répartition des modules et la gestion des immobilisations et des achats tout en respectant les règles de jeu des marchés publics et le cahier des normes pédagogiques (horaires et diplômes). A ce stade toutes les décisions émanent du conseil d'établissement sauf pour les paiements qui doivent attendre l'arrivée des dotations budgétaires (qui tardent dans la réalité) sous visas du comptable public et du trésorier payeur : au niveau budgétaire , l'université reste dépendante de son ministère de tutelle et du ministère des finances pour approbation des paiements. Les personnes interviewés sont en moitié pour l'autonomie ils disent qu'elle est exercée, une autre partie dit qu'elle n'existe pas alors que le reste voit que l'autonomie est relative.

- ✓ La loi organique relative à la loi de finances votée en 2016 a mis l'accent sur le secteur public , il s'agit de passer d'une gestion des moyens à une gestion axée sur les résultats, ce nouveau management est-il applicable dans le terrain?

La gestion axée sur les résultats comme elle a été dictée par la LOLF concerne le public, il s'agit d'une gestion proche de celle du secteur privé, elle suppose que le budget alloué varie (augmente ou baisse) en fonction des résultats obtenus par l'organisation publique. Avec cette nouvelle philosophie, l'ancienne gestion axée sur les moyens à été remise en cause, sans lien avec les résultats et objectifs.

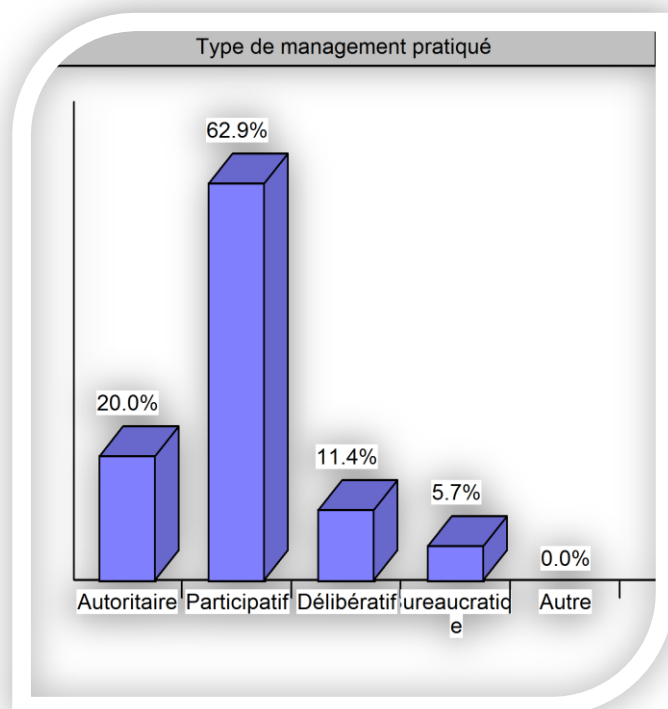


✓ Quels sont pour vous les difficultés et obstacles rencontrés dans la gestion des établissements universitaires publics ?

A travers les entretiens réalisés, nous avons constatés que le premier obstacle qui entrave la gestion universitaire en général est celui de la massification

<i>L'obstacle</i>	<i>Signification</i>	<i>Réponses En %</i>
Massification des étudiants	Nombre illimité d'inscrits	34,5
Faible taux de réussite	Effectif réduit des diplômés	11,5
Absence et déperdition	Départ précoce des étudiants	6
Personnel insuffisant	Rh administratifs et enseignants	
Démotivation des étudiants	De mauvais résultats plus incapacité de décrocher les diplôme à terme	
Cours purement théoriques	Les cours parfois loin de la réalité	
Faible taux d'encadrement	Peu de profs et administratifs face à un grand nombre d'étudiants	3
Manque de compétences des administratifs en informatique et bureautique	le personnel administratif ne bénéficie d'aucune formation en informatique ou en logiciel.	
besoin en RH , matériel et ressources documentaires	nombre croissant d'étudiant face au même ressources voire même moins	

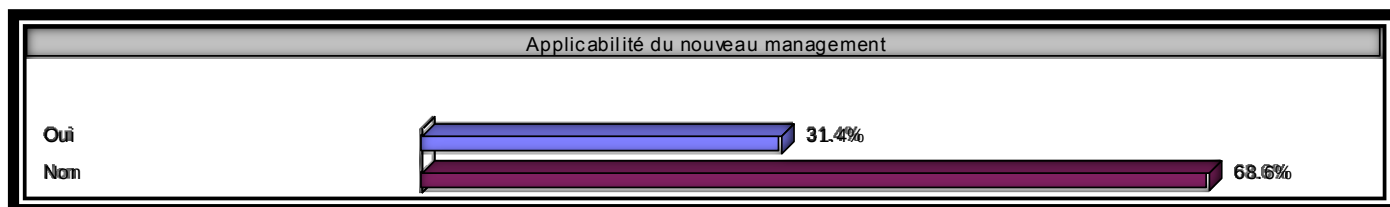
- ✓ Type de management pratiqué : Le management adopté dans votre établissement universitaire est plutôt:



Dans les établissements universitaires, le management adopté

Pour la majorité ces dernières années est devenu participatif à l'occasion de la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats en 2016 par la LOLF. Pour Quelques répondants, le caractère dominant la direction est désormais délibératif voir même bureaucratique qui donne aux autres collaborateurs la main à quelques responsabilités. Les réponses varient entre les enseignants et les administratifs.

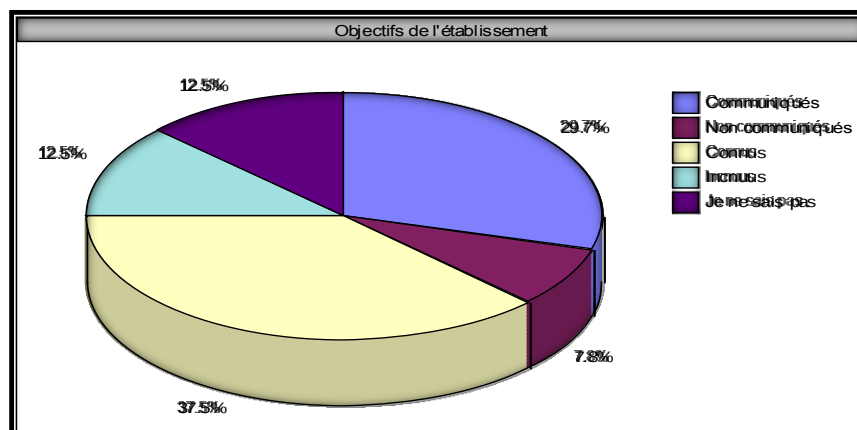
- ✓ La loi organique relative à la loi de finances votée en 2016 avait une nouveauté pour le secteur public, il s'agit de passer d'une gestion des moyens à une gestion axée sur les résultats, ce nouveau management est-il applicable dans le terrain?



La nouvelle gestion axée sur les résultats adoptée par l'université publique date de quelques années, il s'agit d'une pratique du nouveau management public, pour la majorité des répondants cette pratique n'est pas applicable sur le terrain et même la communication des objectifs n'est pas officiellement faite. Quelques répondants (dont les chefs de services) déclarent avoir connaissance ces dernières années de quelques objectifs généraux, ils ont observés également l'informatisation de services basiques tels que la scolarité, les examens et la finance. Pour cette catégorie, les pratiques du NMP apparaissent clairement surtout chez les directeurs, doyens et chefs de services.

Sous-section 3 - Perception et définition de la performance universitaire par les acteurs

- ✓ Le nouveau management public universitaire dont la gestion est axée sur les résultats se réfère aux objectifs fixés par le conseil d'établissement, celui-ci communique aux acteurs internes la liste des objectifs fixés. Choisissez dans la liste que ces objectifs sont plutôt:



Les objectifs stratégiques sont définis par la présidence dans le projet de développement, puis Les objectifs de chaque établissement sont fixés par le doyen ou directeur dans le projet d'établissement qui s'étale sur la durée du mandat. Dans le cadre du NMP, ces objectifs doivent être communiquées et connus par tous les acteurs surtout internes. Pour La majorité des répondants ces objectifs sont communiqués et connus alors que pour la minorité les objectifs de l'établissement ne sont ni communiqués ni connus par eux (surtout les services scolarité, bibliothèque) de plus un petit nombre de répondant ne savent pas qu'ils y a des objectifs à réaliser dans leurs services.

- ✓ Le conseil d'établissement dispose d'un projet de développement qui regroupe l'ensemble des stratégies , plans d'actions , orientations et objectifs à court au moyen et à long terme, pouvez-vous nous citer quelques-uns de ces objectifs ?

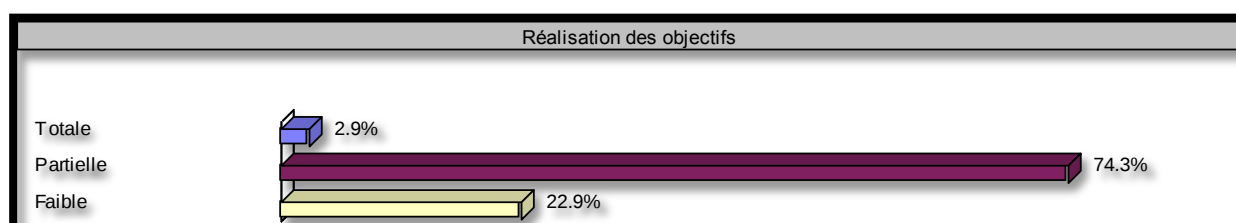
Un ensemble d'objectifs cités par le président de l'université d'où l'importance de la logique de gestion axée sur les résultats et sa mise en œuvre sur le terrain. Parmi les objectifs majeurs qui ont été cités par les interviewés, nous allons lister quelque uns :

Objectif stratégique : rayonnement de l'université à l'international et l'amélioration de sa position dans les classements internationaux et nationaux et le développement de la recherche scientifique.

Objectif de gestion : passage d'une gestion classique basée sur les moyen à une nouvelle gestion moderne axée sur les résultats. Améliorer la gestion des activités principales (enseignement et recherche) et la qualité des services publics fournis aux étudiants. Augmenter le taux de réussite.

Objectifs opérationnels : répondre aux besoins quotidiens des étudiants du côté administratifs (les notes, les groupes de td , les plannings d'examen, les stages....) et assurer le bon fonctionnement des cours offerts, de la logistique interne (matériel d'enseignement, matériel informatique, électricité....) et des services administratifs de la gestion de scolarité et la gestion documentaire.

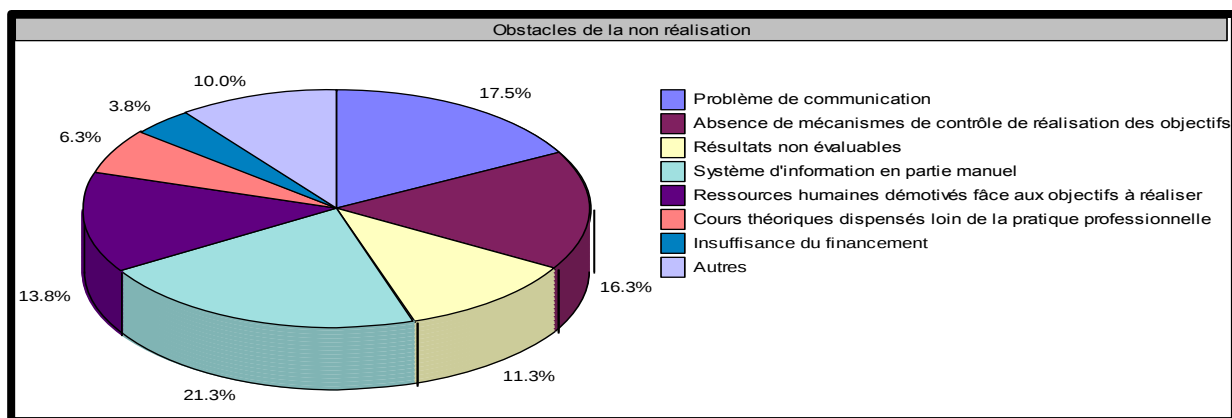
- ✓ Quel est le degré de réalisation des objectifs définis et communiqués par le conseil d'établissement à l'ensemble du personnel administratif et corps enseignant?



Les objectifs fixés sur le projet d'établissement suivant les directives de l'université et du ministère de tutelle, sont pour quelques répondants communiqués telles que l'amélioration du taux de réussite et de la qualité de la recherche, la hausse de la production scientifique, ou la multiplication des partenariats avec d'autres établissements, sont faiblement réalisables, pour la grande majorité, ils sont partiellement réalisables et seul un petit nombre (chefs de services) disent que ces objectifs sont totalement réalisables.

- ✓ Obstacles: A votre point vue, qu'elles peuvent êtres les obstacles qui limitent la réalisation de certains objectifs ?

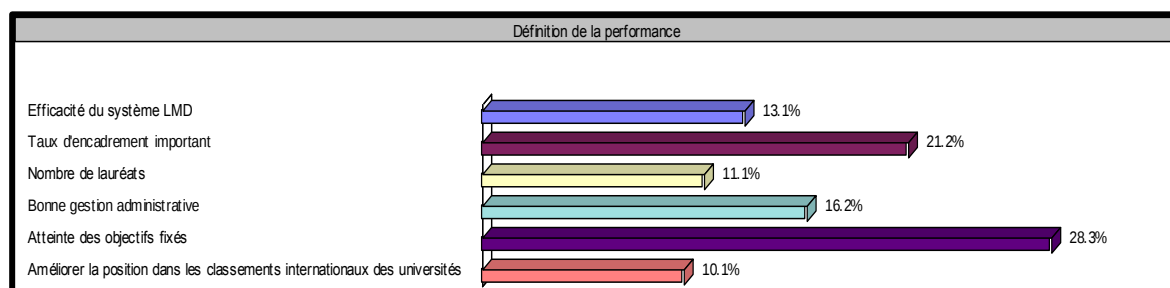
Obstacles de la non réalisation	Nb. cit.	Fréq.
Problème de communication	14	40.0%
Absence de mécanismes de contrôle de réalisation des objectifs	13	37.1%
Résultats non évaluables	9	25.7%
Système d'information en partie manuel	17	48.6%
Ressources humaines démotivés face aux objectifs à réaliser	11	31.4%
Cours théoriques dispensés loin de la pratique professionnelle	5	14.3%
Insuffisance du financement	3	8.6%
Autres	8	22.9%
TOTAL OBS.	35	



D'après la question précédente sur la fréquence de la réalisation des objectifs, la majorité de ces derniers sont partiellement réalisés et seulement quelques uns se réalisent totalement, les raisons de la non réalisation sont multiples on cite entre autres : les problèmes de communication entre les acteurs font que les messages (décisions) ne sont pas échangés et donc non partagés, de même, les systèmes d'information en partie manuels ne peuvent plus sauvegarder toutes les informations antérieures et futures pour une bonne prise de décision, on ajoute la démotivation des personnels à réaliser certains objectifs déclarés et absence de moyen de contrôle de réalisation. En plus, certains répondants disent que la non évaluation de certains résultats (notes, qualité de service, réduction des coûts, la production scientifique...) lutte contre la réalisation totale de certains objectifs. Une minorité pense que le financement insuffisant et la qualité des diplômes universitaires loin de la pratique sont des obstacles luttant contre la réalisation des objectifs pédagogiques de l'université.

✓ Comment pouvez-vous définir la performance universitaire publique?

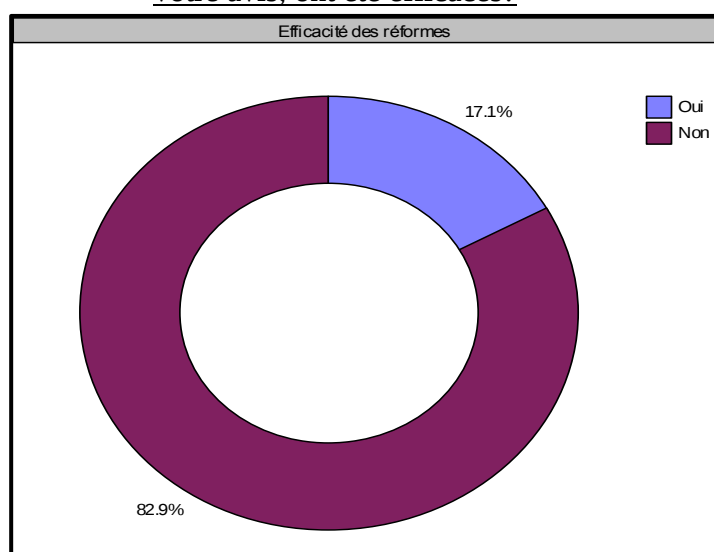
Définition de la performance	Nb. cit.	Fréq.
Efficacité du système LMD	13	37.1%
Taux d'encadrement important	21	60.0%
Nombre de lauréats	11	31.4%
Bonne gestion administrative	16	45.7%
Atteinte des objectifs fixés	28	80.0%
Améliorer la position dans les classements internationaux des universités	10	28.6%
TOTAL OBS.	35	



Le terme performance est difficile à définir en management, il s'agit de la capacité d'une organisation à réaliser les objectifs fixés avec efficacité et efficience. Dans le contexte de l'université, la définition du concept est très complexe c'est pourquoi nous avons insérer la question dans notre guide d'entretien.

La grande majorité des répondants disent que la performance de l'université est l'atteinte des objectifs fixés dans le projet de développement de l'université puis dans le projet d'établissement. 21% des interviewés pensent que la performance de l'université est bonne si le taux d'encadrement (nombre d'étudiants par enseignants) est important, d'autres disent que la performance de l'université se définit par la bonne gestion administrative, 13% des répondants pensent que l'université est performante si le système LMD est efficace, enfin une minorité pense que le nombre de lauréats et la position de l'université dans les classements internationaux donnent une idée sur la performance globale.

- ✓ Efficacité des réformes : Dans le cadre du Processus de Sorbonne-Bologne, Les réformes de l'enseignement supérieur depuis 1998 ont certes résolus certains problèmes rencontrés par le secteur des universités, au bout de 20 ans, ces réformes, à votre avis, ont été efficaces?



Efficacité des réformes	Nb. cit.	Fréq.
Oui	6	17.1%
Non	29	82.9%
TOTAL OBS.	35	100%

Les différentes réformes concernant l'enseignement supérieur depuis les années 1998 du plan d'urgence jusqu'à la mise en place du système LMD en 2003 n'ont pas réussi à résoudre ou minimiser les problèmes rencontrés par les universités telles que la déperdition, l'absentéisme, faible nombre de lauréats et une recherche scientifique passable, et l'incapacité de l'université publique marocaine à mieux se positionner dans les classements internationaux.

La grande majorité des répondants disent que ces réformes étaient inefficaces alors que seuls les responsables et les chefs de services ont confirmés l'efficacité des

réformes passées grâce à la nouvelle gestion publique « NMP » surtout à partir de 2015 où la gestion axée sur les résultats a été introduite dans le secteur de l'enseignement supérieur.

- ✓ les évaluations des résultats réalisés par le secteur d'enseignement supérieur depuis la mise en place du plan émergence ont révélés des dysfonctionnements sur le plan pédagogique et de recherche, d'après votre expérience citer les causes des défaillances du dit système.

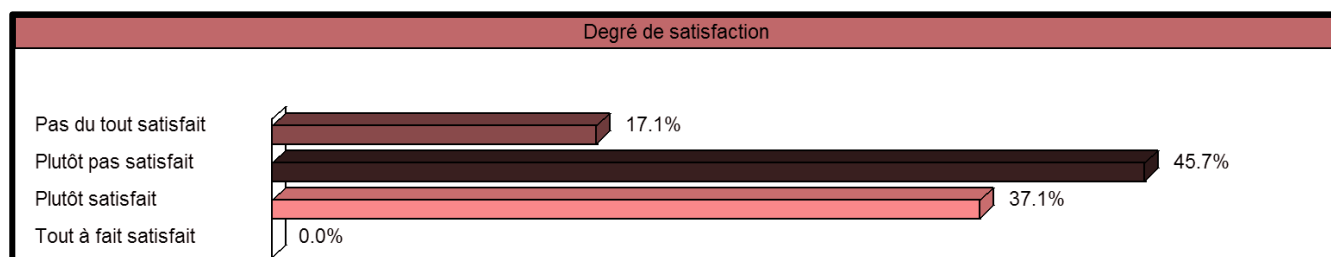
Pour plusieurs répondants, la cause principale revient au non intégration de certains acteurs (surtout les enseignants) à la réalisation des objectifs fixés en plus de la faiblesse de financement et de motivation de la recherche scientifique et de la massification dans les établissements à accès ouvert. On ajoute à toutes ces causes l'échec du système pédagogique LMD d'après le dernier rapport sectoriel sur l'enseignement supérieur au Maroc (AJOUTER Ref rapport p68), ledit rapport a dévoilés plusieurs dysfonctionnements surtout au niveau du système universitaire à accès ouvert tels que l'absence de généralisation et d'harmonisation d'un système d'information non maitrisés de la généralisation et de l'harmonisation d'un système d'information répondant aux exigences de la gestion administrative et pédagogique du parcours de l'étudiant soustrait les universités de toutes les opportunités qu'offre le système LMD. Ce dernier est en effet assez complexe et par conséquent, tributaire d'un système d'information global, et harmonisé au niveau national. Si presque toutes les universités utilisent *Apogée*, la plupart ne le fait que partiellement et ne dispose pas de l'historique des données sur un outil pourtant uniforme depuis la mise en place de la réforme.

Résultat : nécessité de mise en place d'un système d'information harmonisé dans toutes les universités

Etes-vous satisfait de l'amélioration des services d'enseignement supérieur et recherche scientifique?

Degré de satisfaction	Nb. cit.	Fréq.
Pas du tout satisfait	6	17.1%
Plutôt pas satisfait	16	45.7%
Plutôt satisfait	13	37.1%
Tout à fait satisfait	0	0.0%
TOTAL OBS.	35	100%

Moyenne = 2.20 Ecart-type = 0.72

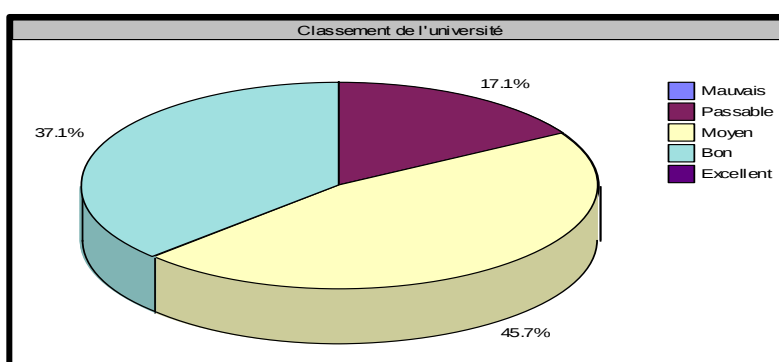


Au niveau des services de l'enseignement depuis l'inscription jusqu'à la délivrance des diplômes, la moitié des répondants disent que ces services sont plutôt satisfaits, une autre partie pense qu'ils sont les services offerts aux étudiants et enseignants, et une minorité seulement n'est pas du tout satisfaite : cela concerne en premier lieu l'accès aux ressources documentaires pour préparer les cours des enseignants et aider les étudiants à avancer dans leurs études et recherches, on ajoute à cela la disponibilité du matériel informatique locaux et espaces aménagés.

- ✓ L'Université Sidi Mohamed Ben Abdellah de Fès a amélioré ses scores dans le classement "Times Higher Education University Ranking 2019", en plus de trois autres universités nationales, malgré ces performances, elles apparaissent encore, pour vous ce résultat est plutôt:

Classement de l'université	Nb. cit.	Fréq.
Mauvais	0	0.0%
Passable	6	17.1%
Moyen	16	45.7%
Bon	13	37.1%
Excellent	0	0.0%
TOTAL OBS.	35	100%

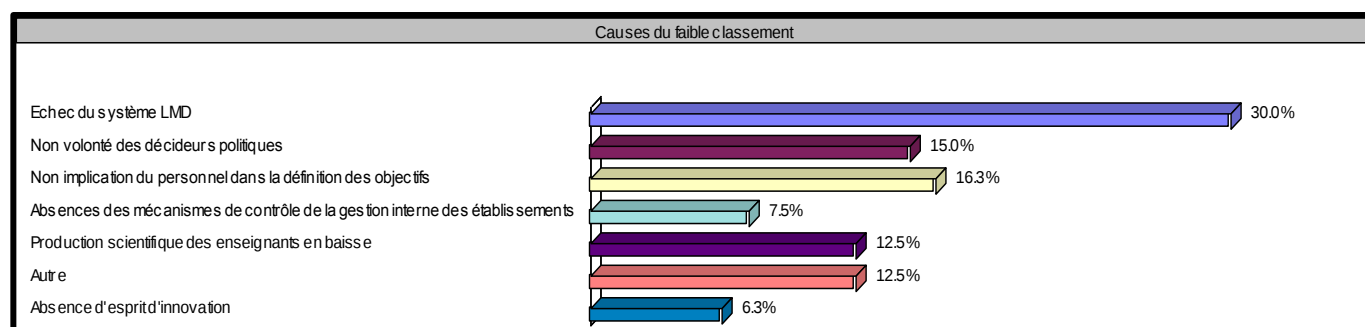
Moyenne = 3.20 Ecart-type = 0.72



Sachant que l'objectif de l'université est d'atteindre le label niveau 1 dans le classement des universités, cela pousse la satisfaction des utilisateurs par la satisfaction de leurs besoins (enseignants et étudiants). Le classement de l'USMBA et de l'UMI est évalué de niveau moyen par les répondants, ils disent que dans les derniers classements tels que Times higher and Shanghai ranking, l'USMBA s'approche de la position 1000 au niveau mondial alors qu'auparavant l'université était absente dans les classements internationaux, une minorité des répondants disent que les universités publiques marocaines sont bien classées par rapport aux autres pays voisins alors que seulement quelques répondants disent que la position est passable.

- ✓ A votre avis, quelles peuvent être les causes du classement de nos universités Marocaines dans les derniers rangs entre la 801e et la 1.000e places ?

Causes du faible classement	Nb. cit.	Fréq.
Echec du système LMD	24	68.6%
Non volonté des décideurs politiques	12	34.3%
Non implication du personnel dans la définition des objectifs	13	37.1%
Absences des mécanismes de contrôle de la gestion interne des établissements	6	17.1%
Production scientifique des enseignants en baisse	10	28.6%
Autre	10	28.6%
Absence d'esprit d'innovation	5	14.3%
TOTAL OBS.	35	

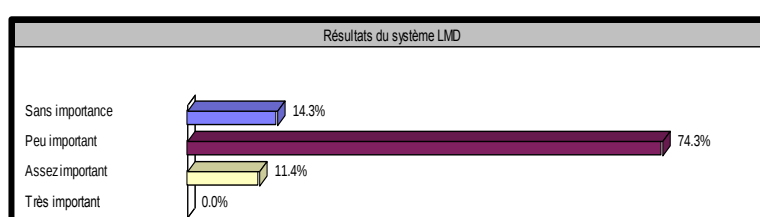


Le faible classement de l'université publique marocaine a pour principale cause l'échec du système LMD étant donné que celui-ci n'a pas réalisé les objectifs pour lesquels il a été mis en place, à cette cause s'ajoute la non implication du personnel dans la définition des objectifs vu que cela les démotive à être plus actifs et productifs. De même, la non volonté des décideurs politiques à faire promouvoir l'université publique dans les premiers rangs au profit de l'enseignement privé. Enfin quelques répondants ont pu signaler une autre cause du faible classement à savoir la faiblesse de la production scientifique des enseignants et la rareté des publications dans les journaux indexés dans diverses disciplines.

- ✓ Le système LMD au MAROC a-t-il donné de bons résultats sur les enseignements dispensés et la réponse aux besoins du marché du travail?

Résultats du système LMD	Nb. cit.	Fréq.
Sans importance	5	14.3%
Peu important	26	74.3%
Assez important	4	11.4%
Très important	0	0.0%
TOTAL OBS.	35	100%

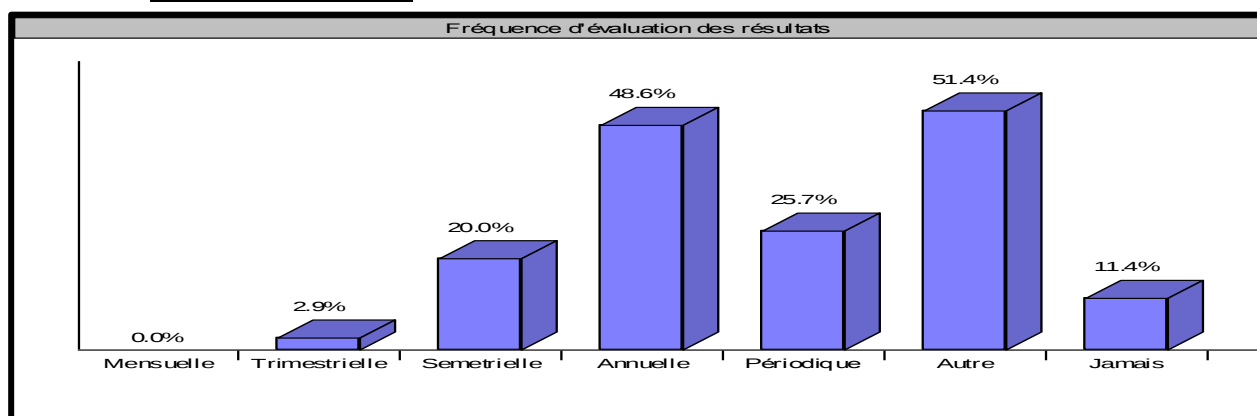
Moyenne = 1.97 Ecart-type = 0.51



La majorité des répondants interviewés voient que le LMD a des résultats peu importants sur l'université alors qu'une minorité pense que le nouveau système a réalisé des résultats assez importants, un petit groupe voit que les résultats sur le plan pratique sont sans importance, cela apparaît clairement à cause de la massification surtout dans les établissements à accès ouvert, de plus, la faiblesse du taux d'encadrement pédagogique et administratif : on assiste à un sous encadrement pédagogique ce qui influence négativement la performance pédagogique (de faibles taux de réussite et la déperdition universitaire et difficulté de poursuivre les études et d'accrocher les diplômes dans les délais normaux)

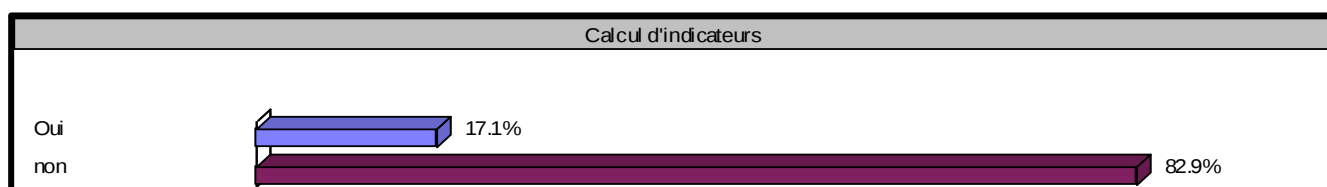
D'après les répondants des établissements à accès régulé, le taux d'encadrement pédagogique est presque de 17 étudiants / enseignant, ce taux étant proche de celui des standards, de plus, le taux brut de scolarisation n'est que de 32% au Maroc face à 43% en Algérie.

- ✓ A quelle fréquence faites-vous des bilans d'activités et évaluations des résultats dans votre établissement?



La réponse unanime donnée par la grande majorité des répondants administratifs c'est que la plupart des évaluations des résultats dans tous les domaines de la gestion universitaire se font annuellement tels que pour évaluer les filières, les assemblées générales, les conseils d'établissement, les inventaires physiques des immobilisations et des ressources documentaires et les projets d'établissements, évaluation des laboratoires, accréditation des filières et évaluation budgétaire. Seulement 25% de la population interviewé disent qu'il existe d'autres évaluations périodiques ou semestrielles.

- ✓ En ce qui concerne le calcul des indicateurs pour mesurer les résultats réalisés et les performances de votre service ? Ce calcul se fait dans la pratique?

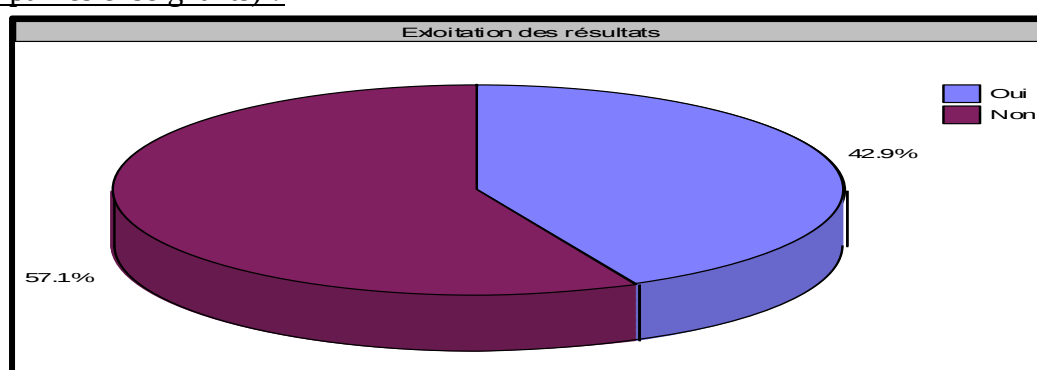


La majorité des répondants disent que le calcul des indicateurs (pourcentages et chiffres) pour mesurer les résultats réalisés et les performances des services et des activités formation et recherche ne sont pas calculés ni communiqués à tous les intéressés, alors que seulement une minorité de 17% des répondants déclarent que le calcul des indicateurs se fait réellement dans la pratique (quelques chefs de services).

- Citer quelques indicateurs de mesure de performances : une liste exhaustive m'a été donnée par le vice-président de l'université USMBA de FES dont voici quelques-uns :

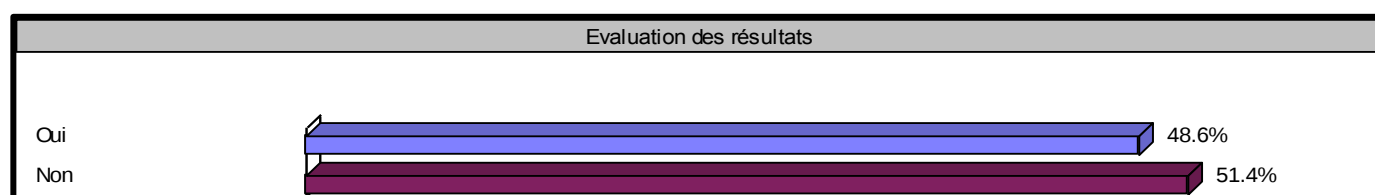
- | | |
|--|---|
| – Taux de réussite en licence | – Manifestations scientifiques organisées |
| – Taux de présence ou d'absence | – Soutien apporté aux étudiants |
| – Effectif de diplômés (licence, master et doctorat) | – Répartition des postes |
| – Taux d'encadrement (pédagogique/administratif) | – L'emploi du budget |
| – Effectif d'étudiants inscrits | – Les engagements payés |
| – Nombre de filières ouvertes | – Utilisation de la carte graphique |
| – Nombre de documents téléchargés | – Proportion des Licences professionnelles et fondamentales |
| – Nombre de publications | – La communication interservices |
| – Nombre de thèses soutenues | – Portail de l'établissement |
| – Articles publiés dans la presse | |

- Les objectifs de l'établissement se formulent en prenant en compte tous les résultats obtenus par les acteurs internes (résultats des étudiants, résultats réalisés par les services et par les enseignants) ?



Les résultats des évaluations effectuées, lors de la précédente question sur les indicateurs de performance, ne sont pas bien exploités par les acteurs internes afin de proposer des actions correctives s'ils existent des écarts entre les prévisions et les réalisations. Pour la minorité des répondants 43%, les résultats des évaluations ou indicateurs calculés sont pris en compte dans les objectifs de l'établissement et c'est grâce à la mise en place du système LMD et l'application effective de la gestion par objectifs ces dernières années.

- Les résultats réalisés sont-ils évaluables et mesurables dans le temps ?



A ce niveau, nous nous interrogeons sur la mesure ou l'évaluation des résultats réalisés par l'établissement universitaire autour les axes suivants :

- **Pédagogique** : Les résultats obtenus par les étudiants dans les cycles licence et master, le taux de réussite par filière et spécialités, les modules qui posent problèmes quant à la leur compréhension et évaluations, le nombre d'étudiants qui repassent les examens en session de rattrapage, nombre d'étudiants qui obtiennent la licence en 3ans
- **De recherche** : les résultats des doctorants inscrit, les thèses soutenues, les articles séminaires, nombre de brevets ,etc.....
- **De gestion** : les performances des différents services fonctionnels en termes de rationalisation de dépenses, efficacité des décisions, personnel qualifiant, procédures administratives souples, rapidité et qualité du service rendu, système d'information performant.

A travers les entretiens effectués , 48% de la population interviewée disent que oui ils font des évaluations et mesures de résultats dans le temps, et 51% ne font jamais d'évaluations dans l'exercices de leurs fonctions (enseignement, administration , direction) , nous avons constatés aussi que ces évaluation sont faites en grande partie dans l'administration et plus particulièrement dans les services financiers, en deuxième position les enseignants à travers les examens des deux semestres , et puis au niveau de la recherche les évaluations sont quasi inexistantes contribuant à cet égard à la faible amélioration des activités de recherche scientifique au Maroc , et en dernier lieu seulement deux répondants à la direction font des évaluations.

Résultat : la culture d'évaluation de performance est loin d'être appliquée dans les établissements universitaires visités, ce qui entraine une faible qualité des contrôle dû à un système d'information défaillant non actualisé, cela implique automatiquement de mauvaises prises de décisions au niveau système de pilotage.

poste occupé	D'enseignement	De recherche	De gestion	De direction d'établissement	Autre	TOTAL
Evaluation des résultats						
Oui	11	5	10	2	1	29
Non	5	2	17	0	1	25
TOTAL	16	7	27	2	2	54

Les responsables des services administratifs occupants les postes de gestion affirment en majorité que l'évaluation des résultats ne se fait pas dans la pratique, suivis des enseignants qui soulignent l'évaluation de la formation et recherches lors des examens et via la production scientifique

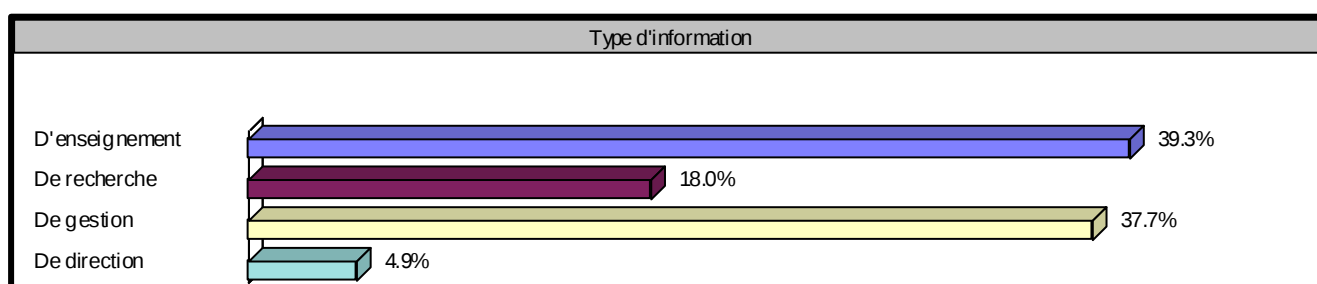
Section 3 – La perception des acteurs sur les systèmes d'information existants et leurs impacts sur la performance de l'université

La performance a été définie de manières différentes par les acteurs, chacun selon son angle de vision, les décideurs voient que la performance est le meilleur classement de l'université, tandis que les enseignants voient la performance comme la meilleur qualité des services rendus, et les administratifs de leurs coté perçoivent la performance comme un meilleur service administratif rendu.

La deuxième partie de la seconde enquête va nous permettre de savoir comment les acteurs perçoivent les systèmes d'information existants à travers une panoplie de questions fermées et ouvertes comme suit :

Sous-section 1- Le circuit de communication intra établissement

- Les informations que vous produisez sont de quel type:



Les informations concernant l'activité basique de l'université, les inscriptions des étudiants, la répartition des groupes, l'affectation des salles aux enseignants, les contrôles continus les examens, affichage des résultats et délivrance des diplômes.

A travers cette question, nous avons constatés que les informations de type enseignement et gestion administratives sont les plus échangées, ils représentent environ 80 % du total, en seconde position les informations de recherches et seulement 5% de la totalité des informations émanent de la direction. Cela montre que les informations concernant les enseignants et étudiants dominent dans l'établissement étant donné qu'elles sont intimement liées aux activités principales de formation et recherche.

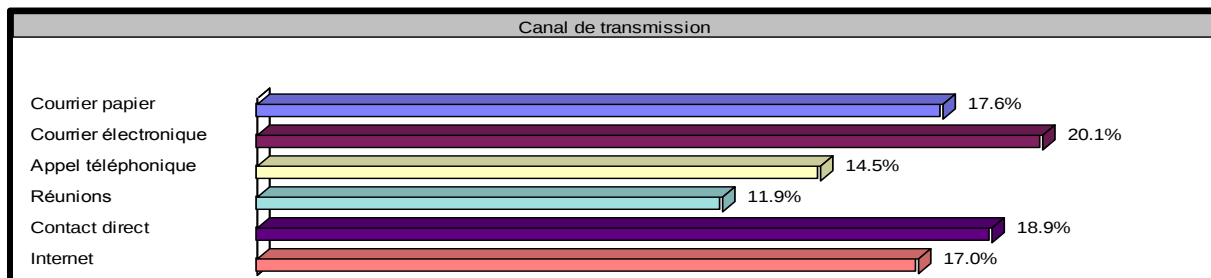
- Après croisement de la variable type d'information et poste occupé, nous constatons que :

Type d'information poste occupé	D'ensei nement	De rech erche	De gestion	De direction	TOTAL
D'ensei nement	15	8	6	2	31
De rech erche	6	6	1	0	13
De ges tion	16	5	21	3	45
De direction d'établissement	2	0	1	1	4
Autre	1	0	2	0	3
TOTAL	40	19	31	6	96

Les services de scolarité, des finances, d'informatique, des ressources documentaires et des immobilisations utilisent la grande quantité des informations, suivis des enseignements (cours TD et TP) , ensuite c'est la recherche scientifique grâce à des articles , des thèses et des participations dans les manifestations scientifiques. En somme, les enseignements sont les informations les plus dominantes suivies des données et informations de gestion puis de recherche et enfin de direction.

- Quels canaux utilisez-vous pour transmettre et recevoir des informations entre les acteurs de l'établissement universitaire ?

Nous avons posé la question dont les réponses ont été ordonnées, l'objectif est de déduire lequel des canaux utilisé garantira plus la communication facile des informations au sein de l'établissement universitaire.

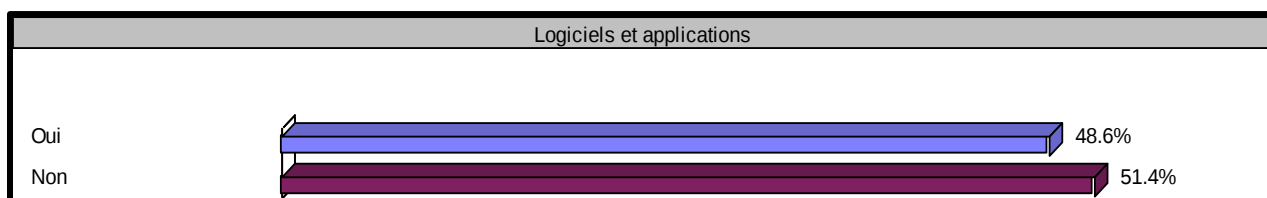


Le courrier électronique et le contact direct sont les premiers canaux utilisés entre les acteurs internes suivis du courrier papier et internet (email et site web) ensuite les appels téléphoniques et enfin les réunions. Le croisement des variables (canal et poste) nous a clarifié les différents canaux par poste occupé.

Pour les administratifs et responsables de la gestion et de direction de filière de CEDOC et des masters, le courrier électronique (email) et le contact direct ou encore le support papier et internet sont utilisés pour échanger les diverses informations concernant les états d'avancement ou promotions des enseignants, liste des étudiants diplômés ou encore ceux ayant une année de réserve. Les réunions et appels téléphoniques sont moins utilisés par tous les acteurs de l'université.

poste occupé	D'ensei nement	De reche rche	De ges tion	De directi on d'étab lissement	Autre	TOTAL
Canal de transmission						
Courrier papier	12	5	22	2	2	43
Courrier électronique	13	6	26	2	2	49
Appel téléphonique	8	4	20	2	1	35
Réunions	9	2	16	2	2	31
Contact direct	12	5	24	1	2	44
Internet	11	4	23	1	1	40
TOTAL	65	26	131	10	10	242

- Utilisez-vous des applications et logiciels dans votre travail quotidien ?



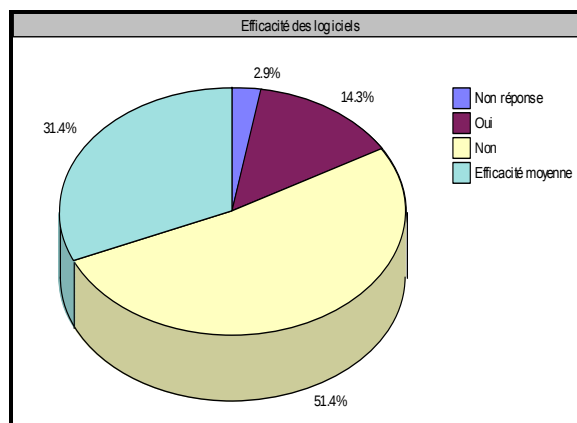
poste occupé	D'ensei nement	De reche rche	De ges tion	De directi on d'étab lissement	Autre	TOTAL
Logiciels et applications						
Oui	7	5	12	1	1	26
Non	9	2	15	1	1	28
TOTAL	16	7	27	2	2	54

Les logiciels et applications telles qu'Apogée, Saari et Budget ont été utilisés par la moitié des interviewés, les autres acteurs n'utilisent pas d'applications ni logiciels tels que la direction, et quelques enseignants dans les activités de recherche.

Nous constatons d'après l'analyse de l'utilisation des nouvelles technologies d'information et de communication, que la moitié de la population utilise les applications et logiciels, alors que l'autre partie ne l'utilise pas. Les acteurs occupant des postes de gestion et d'enseignement travaillent avec des logiciels notamment lors des dépôts des cours en ligne ou encore des MOOC ou via la communication avec les étudiants via les réseaux sociaux, de même, les services financiers, de scolarité, des examens et d'informatique utilisent tous les jours des applications et logiciels.

- Les logiciels utilisés sont-ils efficaces pour produire toutes les informations dont vous avez besoin et vous faire gagner le temps?

Efficacité des logiciels	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	1	2.9%
Oui	5	14.3%
Non	18	51.4%
Efficacité moyenne	11	31.4%
TOTAL OBS.	35	100%



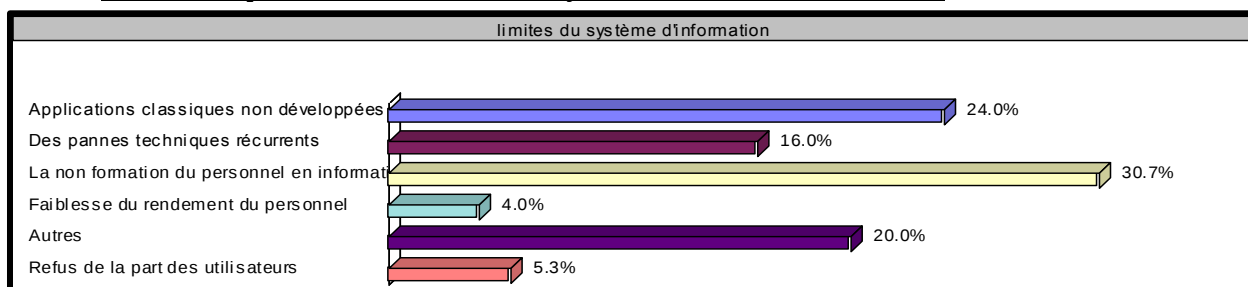
Plusieurs logiciels et applications sont utilisés par les acteurs cités ci-dessus (postes de gestion et d'enseignement) ces derniers ont déclarés pour la majorité l'inefficacité des logiciels et applications utilisées lors de l'exécution de leurs tâches afin de produire les informations dont ils ont besoin. Seulement quelques répondants confirment l'efficacité des logiciels utilisés (service financier et informatique), ensuite 31,4% disent que l'efficacité est moyenne (logiciel

Apogée et de la gestion documentaire) enfin 14,3% pensent que les logiciels sont efficaces (quelques utilisateurs d'Apogée et des logiciels financiers et budgétaires). Les réponses dépendent du niveau informatique et de la volonté des utilisateurs et de l'environnement extérieur.

- Les raisons ayant poussé la moitié des répondants de juger l'inefficacité des logiciels et applications utilisées sont comme suit :
 - Blocage et inadaptation au contexte et particularités de l'établissement universitaire
 - Mise en place de nouvelles applications sans aucune formation préalable au profit du personnel concerné
 - Refus de certains acteurs surtout administratifs d'utiliser des logiciels nouvellement mis en place
 - E Learning non encore généralisé pour tous les enseignants.

Sous-section 2 – Diagnostic des systèmes d'information existants

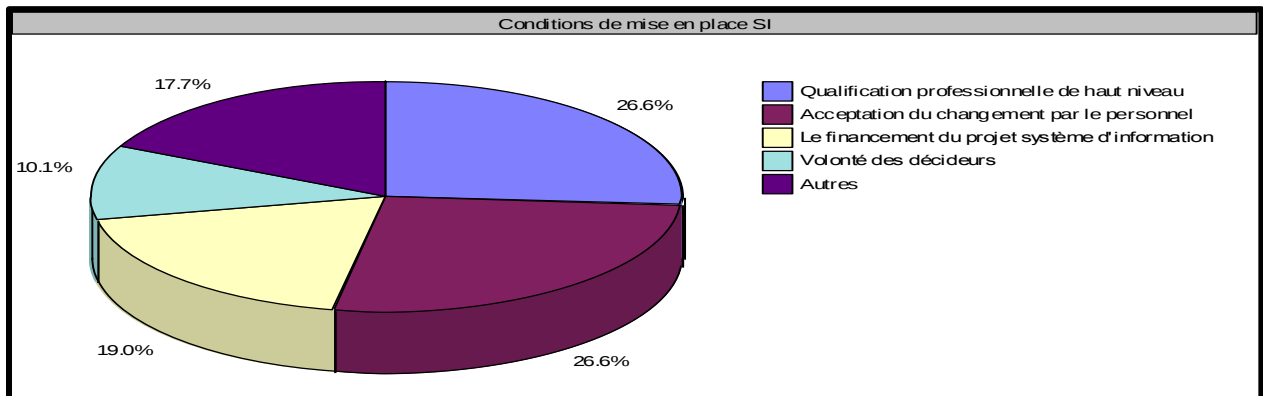
- Pour vous quels sont les limites du système d'information actuel ?



Le système d'information universitaire actuel n'est pas efficace à 100% comme l'a confirmé beaucoup de répondants pour plusieurs raisons :

- Faiblesse et rareté des formations en informatique et en NTIC
- Des applications et logiciels ne sont pas assez développés pour répondre aux besoins des utilisateurs
- La réticence des acteurs internes (personnel administratif et corps professoral) au changement en considérant le nouvel outil comme charge supplémentaire qui va alourdir encore plus leurs tâches et les compliquer davantage.

- Les dysfonctionnements fréquents du système d'information existant et son incapacité à produire et sauvegarder les informations dans le temps et les transmettre à d'autres niveaux décisionnels au moment opportun.
- Parmi les éléments suivants, choisissez les conditions de la mise en place d'un système d'informations automatisé (manuel en partie).



Les systèmes d'information cités ci-dessus liant les trois niveaux du système de l'organisation (stratégique de gestion et opérationnel) méritent d'être plus développés et mis en place en vue d'améliorer la qualité de l'organisation toute entière, pour ce faire, la qualification informatique du personnel ainsi que l'acceptation du changement dans les méthodes de travail (grâce aux nouvelles applications informatiques) s'avèrent nécessaire voire vitales, en plus des efforts de financement du projet système d'information au niveau stratégique (la présidence de l'université et le ministère) grâce à la volonté des décideurs.

- Sachant que dans la majorité des grandes entreprises privées, le système d'information global est informatisé et les informations circulant intra organisation sont toutes sauvegardées automatiquement sur des logiciels pointus et donc actualisés, quelles sont, de votre point de vue, les avantages d'un système d'information informatisé (non manuel) ?

Les avantages cités par les acteurs sont présentés comme suit :

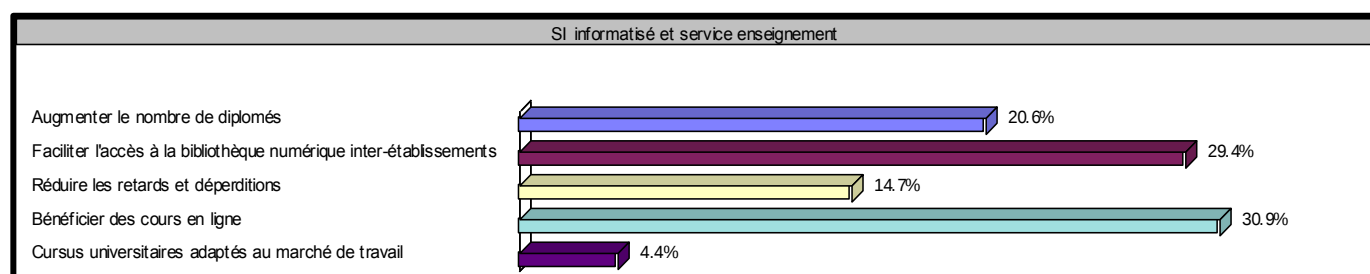
- Facilite l'exécution des tâches,
- Contribue à l'informatisation des données,
- Prépare pour tous les acteurs, une grande mémoire organisationnelle.
- Permet de revenir aux anciennes informations pour des fins de contrôles
- Organise les données dans le temps
- Aide à la prise de décision ;

- Met en relation tous les acteurs internes de manière à ce que les informations soient échangées dans tous les sens (verticale et horizontale)
- Permet de fournir les informations demandées par d'autres établissements ou par la présidence dans un temps minime.
- Améliore la qualité des services rendus par l'université (formation et recherche), aux étudiants et chercheurs, ainsi qu'aux enseignants, administratifs, au grand public et aux partenaires nationaux et étrangers, dont le but est d'améliorer le classement dans les scores internationaux.

Sous-section 3 - Impact des systèmes d'information sur la performance

Pour répondre à la problématique de notre recherche, nous avons posés des questions subsidiaires pour mettre en évidence l'impact des systèmes d'information universitaires sur la qualité des services offerts par les universités et ses acteurs.

- Comment le système d'information informatisé peut-il améliorer le service enseignement ?



Le système d'information informatisé peut améliorer la qualité du service formation grâce à :

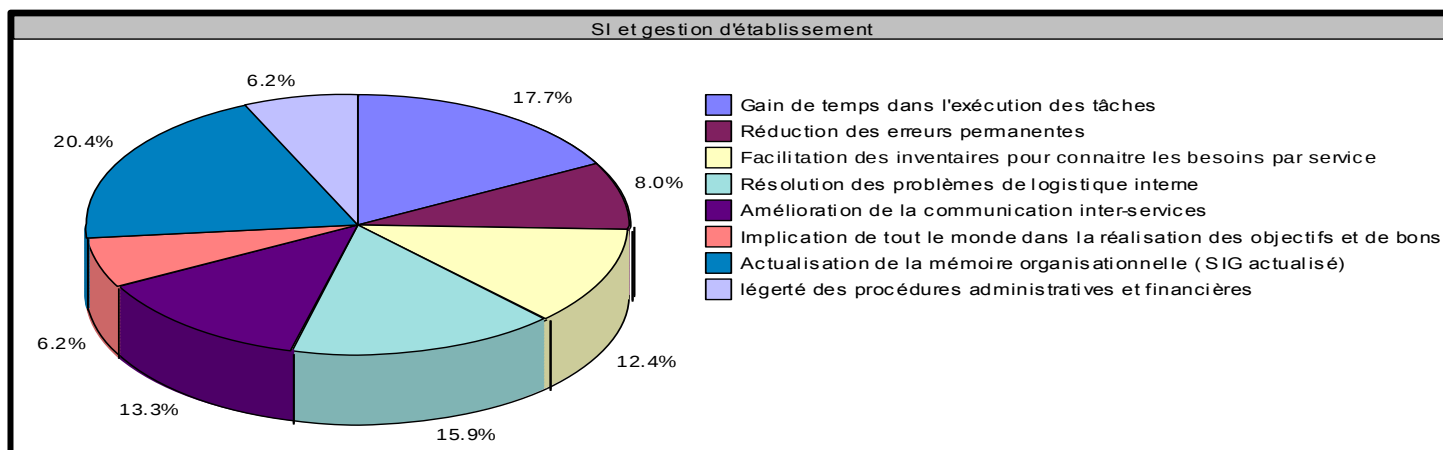
- L'accès des étudiants aux cours en lignes (support et vidéo) qui profitent également d'une interaction avec leurs enseignants en ligne.
- La facilitation de la consultation numérique des ressources documentaires de la bibliothèque (téléchargement des supports via les revues électroniques telle que Cairn Info avec qui notre université coopère.
- L'augmentation du nombre des diplômés dans un contexte marqué la réduction des retards et déperditions.

- Comment le système d'information informatisé contribuera-t-il à améliorer la performance et la qualité de la recherche scientifique ?

Du côté de la recherche scientifique, le système d'information permettra de faciliter l'accès des chercheurs aux ressources documentaires numériques scientifiques embrassant tous les champs disciplinaires et domaines d'études, il garantira de faire des échanges de la production scientifique inter-établissement et inter laboratoires de recherche et enfin le système d'information encourage les chercheurs à produire plus d'articles scientifiques et les pousse à participer aux manifestations scientifiques (colloque, congrès , séminaires, conférences ..) et aboutira enfin à l'amélioration de la qualité de la recherche en totalité.

- Comment le système d'information automatisé peut améliorer tous les niveaux de la gestion de l'établissement (la gestion financière et comptable, gestion des ressources humaines, gestion des affaires des étudiants) ?

SI et gestion d'établissement	Nb. cit.	Fréq.
Gain de temps dans l'exécution des tâches	20	57.1%
Réduction des erreurs permanentes	9	25.7%
Facilitation des inventaires pour connaître les besoins par service	14	40.0%
Résolution des problèmes de logistique interne	18	51.4%
Amélioration de la communication inter-services	15	42.9%
Implication de tout le monde dans la réalisation des objectifs et de bons résultats	7	20.0%
Actualisation de la mémoire organisationnelle (SIG actualisé)	23	65.7%
légereté des procédures administratives et financières	7	20.0%
TOTAL OBS.	35	



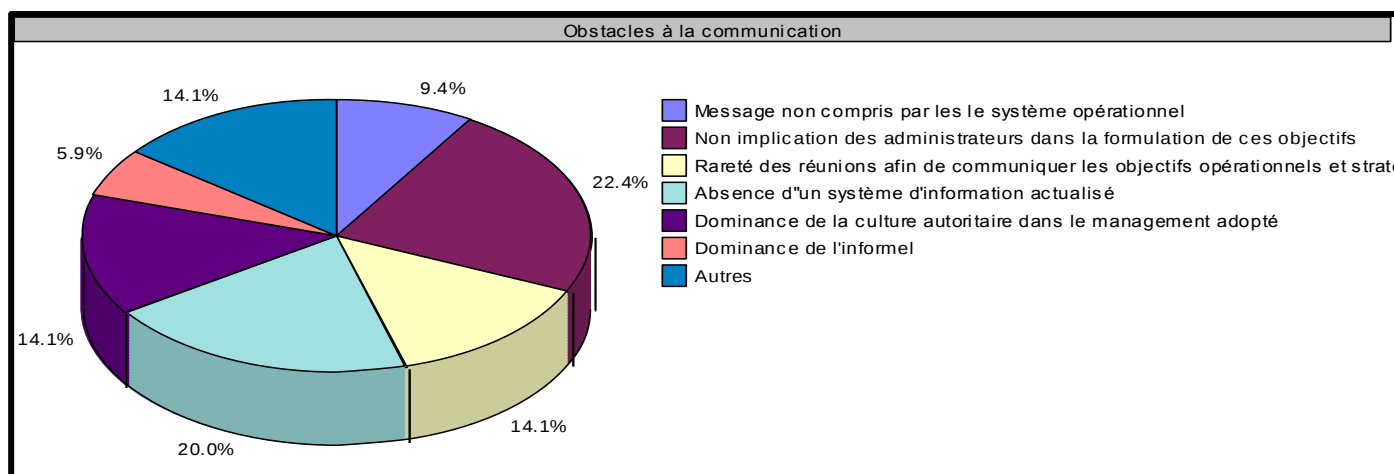
Les système d'information informatisés (logiciels, applications et services numériques) peuvent améliorer la gestion de l'université dans toutes ses facettes (ressources humaines,

finance, ressources documentaire, affaires des étudiants, gestion des immobilisations....)

65% des interviewés disent que le système d'information va actualiser la mémoire organisationnelle et va faire gagner le temps d'exécution des tâches usuelles de fonctionnement normal de l'organisation universitaire, d'autres répondants confirment que le système d'information permettra de résoudre les problèmes de logistique interne (entretien du matériel et logiciel, disponibilité des outils d'enseignement, des salles...)

- Pour vous, quels peuvent être les obstacles à la communication verticale des objectifs émanant du système de pilotage (doyens directeurs et présidents) au système opérationnel exécutif?

Obstacles à la communication	Nb. cit.	Fréq.
Message non compris par les le système opérationnel	8	22.9%
Non implication des administrateurs dans la formulation de ces objectifs	19	54.3%
Rareté des réunions afin de communiquer les objectifs opérationnels et stratégiques	12	34.3%
Absence d'un système d'information actualisé	17	48.6%
Dominance de la culture autoritaire dans le management adopté	12	34.3%
Dominance de l'informel	5	14.3%
Autres	12	34.3%
TOTAL OBS.	35	



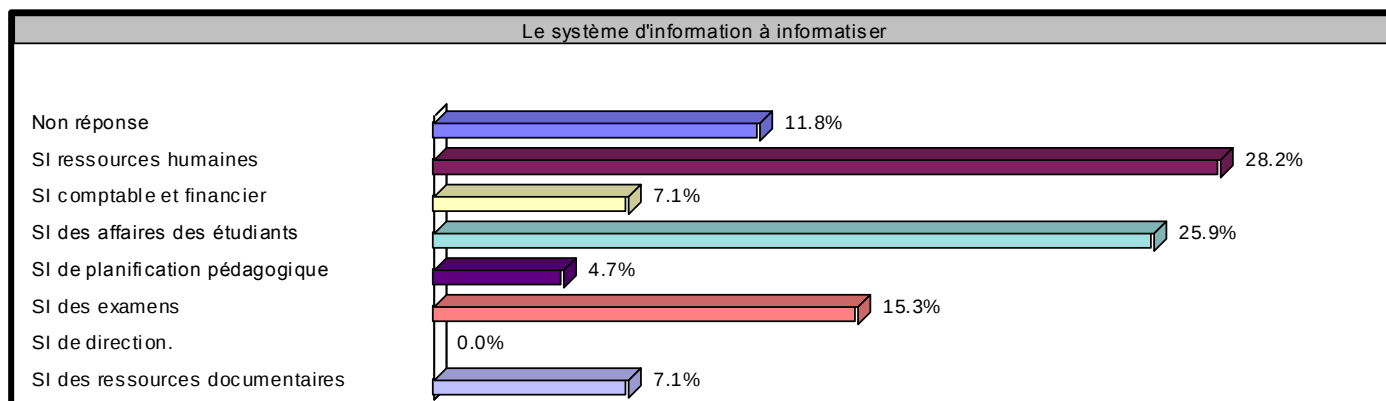
Obstacles à la communication	Type d'information	D'ensei nement	De rech erche	De ges tion	De di rection	TOTAL
Message non compris par les le système opérationnel		7	1	6	1	15
Non implication des administrateurs dans la formulation de ces objectifs		9	3	15	2	29
Rareté des réunions afin de communiquer les objectifs opérationnels et stratégiques		9	3	10	1	23
Absence d'un système d'information actualisé		12	6	10	0	28
Dominance de la culture autoritaire dans le management adopté		8	3	9	0	20
Dominance de l'informel		3	2	3	0	8
Autres		10	8	5	0	23
TOTAL		58	26	58	4	146

Après croisement des obstacles à la communication et de la nature de l'information, nous remarquons que le problème de communication se pose pour les informations d'enseignement et de gestion administrative, c'est à ce niveau là où l'obstacle de la non implication du personnel dans la formulation des objectifs de l'établissement , à cela s'ajoute l'absence d'un système d'information formel afin de sauvegarder les informations circulant dans l'établissement et servir d'outil d'aide au contrôle et à la prise de décision.

- A votre avis, lequel de ces projets de système d'information de gestion est le plus urgent à mettre en œuvre dans votre établissement ?

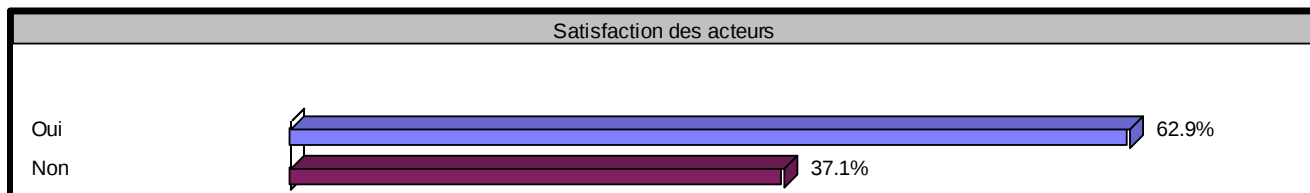
Le système d'information à informatiser	Nb. cit.	Fréq.
Non réponse	10	28.6%
SI ressources humaines	24	68.6%
SI comptable et financier	6	17.1%
SI des affaires des étudiants	22	62.9%
SI de planification pédagogique	4	11.4%
SI des examens	13	37.1%
SI de direction.	0	0.0%
SI des ressources documentaires	6	17.1%
TOTAL OBS.	35	

La gestion des affaires des étudiants occupe une place centrale dans la gestion interne de chaque établissement, et étant donné que le logiciel existant ne répond que partiellement aux attentes des utilisateurs,



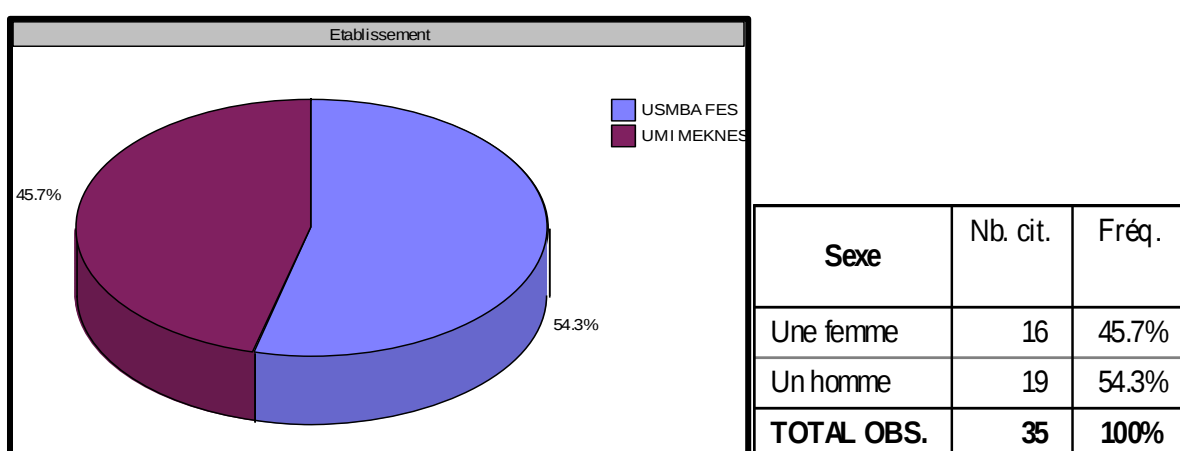
- Les acteurs de l'université marocaine -l'étudiant, l'enseignant et l'administrateur-sont-ils satisfaits des informations et services produits en termes de temps et de qualité?

Satisfaction des acteurs	Nb. cit.	Fréq.
Oui	22	62.9%
Non	13	37.1%
TOTAL OBS.	35	100%

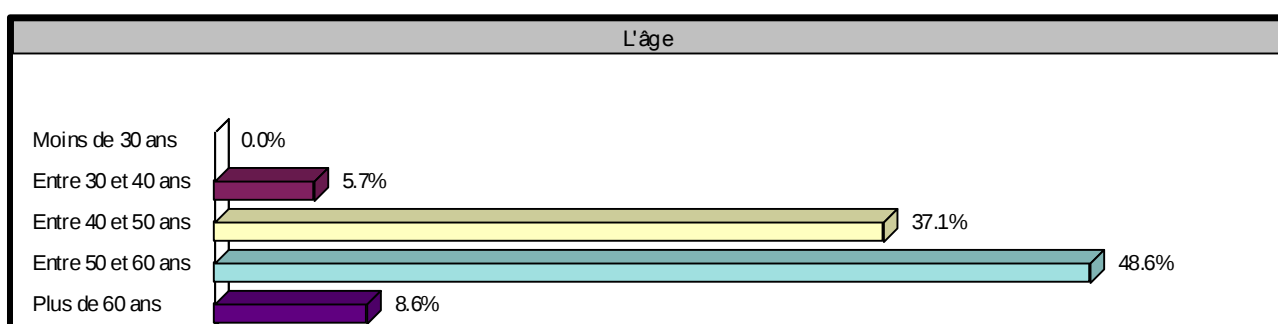


En ce qui concerne la satisfaction des acteurs des services rendus en termes de temps et de qualité, 62% des acteurs disent que les services rendus offerts d'enseignement, de recherche, d'administration et les informations inter acteurs sont efficaces

Votre établissement universitaire

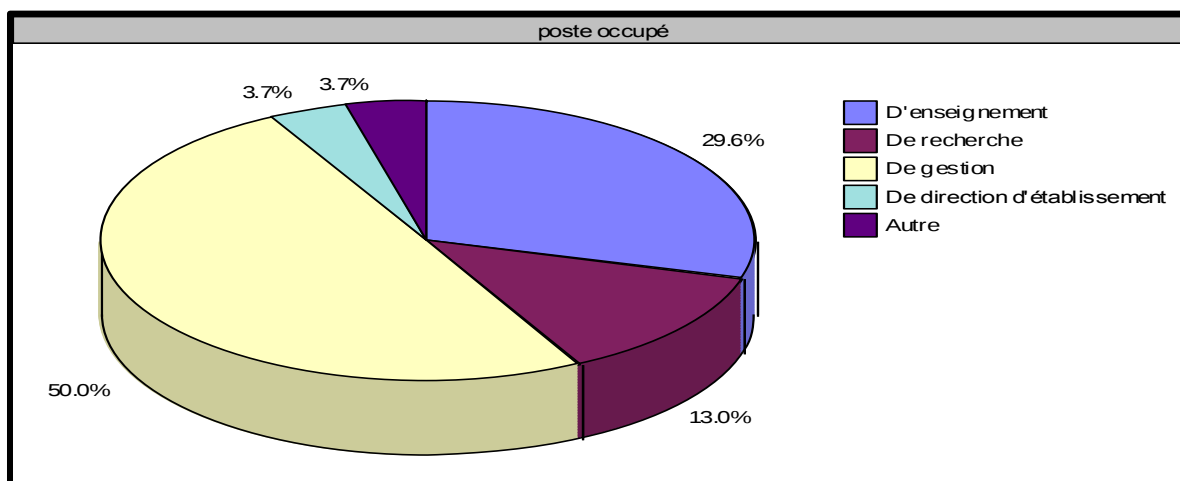


L'âge des interviewés



Vous avez occupé un poste de:

poste occupé	Nb. cit.	Fréq .
D'ensei gnement	16	45.7%
De recherche	7	20.0%
De gestion	27	77.1%
De direction d'établissement	2	5.7%
Autre	2	5.7%
TOTAL OBS.	35	



poste occupé	D'ensei gnement	De reche rche	De gestion	De directi on d'étab lissement	Autre	TOTAL
L'âge						
Moins de 30 ans	0	0	0	0	0	0
Entre 30 et 40 ans	0	0	2	0	0	2
Entre 40 et 50 ans	5	2	10	0	2	19
Entre 50 et 60 ans	10	5	12	1	0	28
Plus de 60 ans	1	0	3	1	0	5
TOTAL	16	7	27	2	2	54

LIMITES DU TRAVAIL

Difficulté de rencontrer les acteurs concernés, surtout les enseignants universitaires préoccupés par leurs taches d'enseignement et d'encadrement, en plus du corps administratif insuffisant qui, incapable de nous consacrer quelques minutes, a répondu parfois de façon non exhaustive voire même n'a pas pu nous répondre.

En outre, les établi a accès ouvert reconcentrent plus que ceux à accès régulé une panoplie de difficultés et d'handicaps luttant contre leur développement et fonctionnement normal en comparaison avec les établissements où le nombre d'étudiants est limité.

Le budget de l'université dont les dotations ne sont récupérés qu'en mois de juin, ce retard est dû principalement aux raisons suivantes : (La présidence de Meknès).

- Le fondé de pouvoir n'avise pas les annexes
- Le système d'information entre présidence et établissements est remis en cause
- Le grand nombre d'établissements ayant des besoins variés par spécialités
- Besoins d'information auprès des établissements
- Retards de signatures à cause du nouveau projet GAR
- Nouvelle répartition des comptes selon la logique des résultats
- La complexité des procédures administratives

La gestion budgétaire de l'université suit les règles et directives du ministère de tutelle, ce dernier exige aux présidences de prévoir toutes les dépenses et de consommer le budget y afférent, si une partie du budget reste non consommée, elle est immédiatement perdue. Un autre dysfonctionnement touchant cette gestion

Sous-Section 4 - Le Système d'information de gestion comptable

Le système d'information comptable et budgétaire de l'université repose sur les opérations de budget et de financement. La communication des informations constitue le facteur essentiel au fonctionnement normal de toutes les organisations. Les informations sont toutes « Les données exprimées sous forme de chiffres ou lettres ou dessins ou images, sur support papier ou sous format électronique »²⁴⁵ à l'occasion de l'entrée en vigueur le 12 mars 2019 de la loi 31.13 relative au droit d'accès à l'information, que «les agents administratifs ne doivent en aucun cas retenir l'information ou les décisions qui concernent généralement l'utilisateur»²⁴⁶.

Procédures budgétaires et des dépenses publiques

La préparation des budgets des établissements universitaires suit les règles définies dans la loi des finances, dans passation des marchés publics et dans d'autres références. Le budget consiste à définir, à partir des prévisions annuelles, la répartition et les montants des dépenses et des recettes, partant du ministère, passant par les présidences des universités arrivant aux différents établissements universitaires.

²⁴⁵Article 1 paragraphe **aduprojet de loi N° 31-13** relatif au droit d'accès à l'information

²⁴⁶ La vie économique, article mis en ligne Le 23 Mar, 2019 : <https://www.lavieeco.com/news/politique/droit-dacces-a-linformation-encore-une-loi-videe-de-sa-substance.html>

Les prévisions de l'année n se base sur les réalisations de l'année n-1, le conseil de l'université verse environs 30% du budget précédent afin d'assurer le roulement de l'établissement (toutes les charges fixes vitales pour le bon fonctionnement des établissements universitaires).

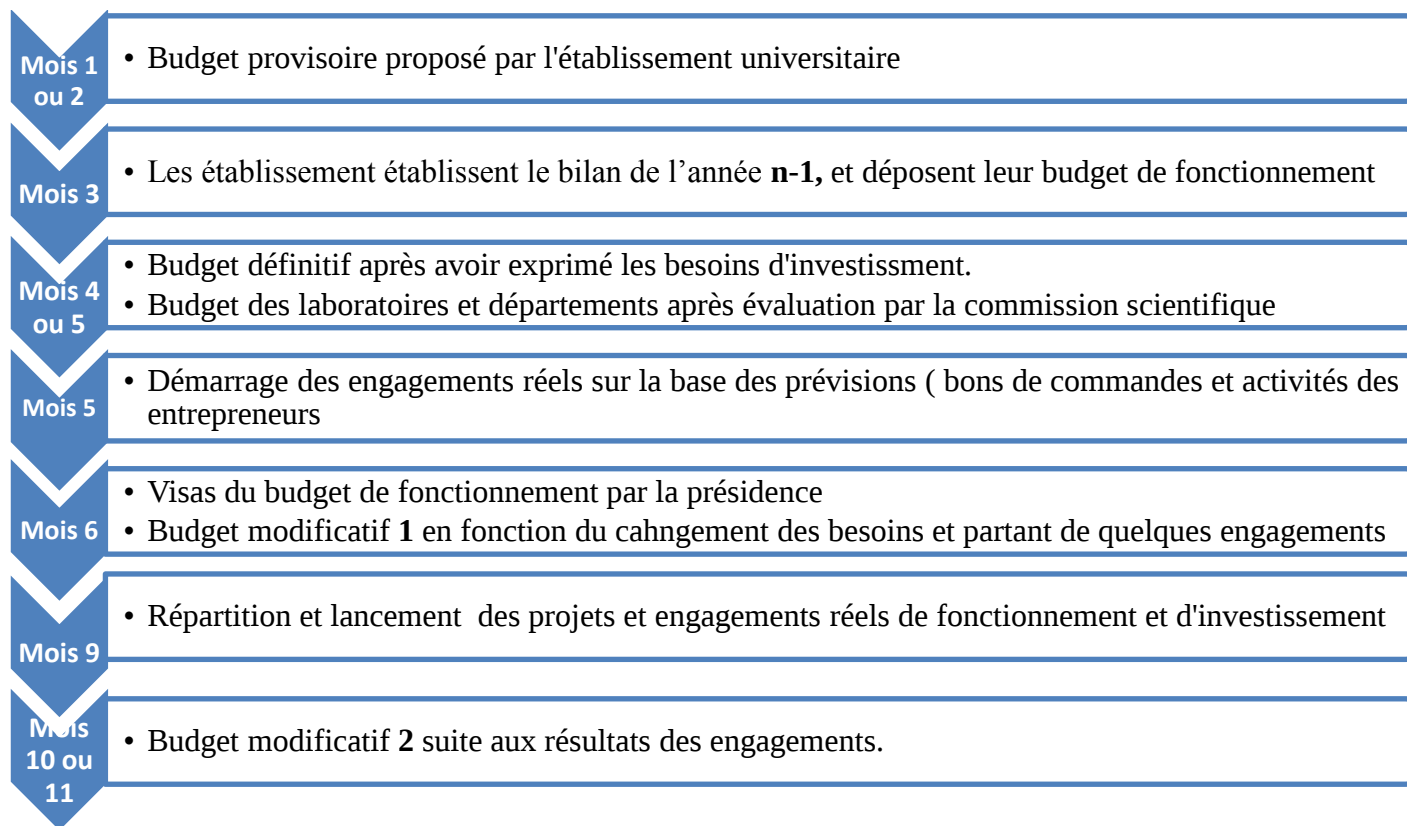
Le budget des établissements universitaires comprend les éléments suivants

De fonctionnement	D'investissement
▪ Dotations des départements pédagogiques ; ▪ administratifs et des laboratoires de recherche (les derniers après évaluation) ; ▪ Travaux de recherche issus des projets contractuels entre la fac et des organismes internationaux ; ▪ Formations continues et master payants ; ▪ Matériel de l'enseignement pour les départements pédagogiques.	▪ Matériel scientifique ; ▪ Produits chimiques utilisés par l'enseignant ; ▪ Petits projets réalisé suite à l'expression d'un besoin (jardinage et bibliothèque) ; ▪ Réparation et entretien des locaux ; ▪ Nouvelles constructions.

Chronologie des procédures budgétaires et des dépenses

Durant un exercice comptable ou budgétaire, plusieurs étapes dans les procédures budgétaires sont réalisées dans des temps précis parfois variables selon les décisions des conseils d'établissement et d'université.

Figure 33 : Etapes de proposition des budgets des établissements universitaires



Source : réalisé par nous même

I. Les procédures du budget avec l'université

La préparation du budget annuel de chaque établissement universitaire passe par 5 étapes durant une année civile :

Etape 1 : le budget provisoire : Les propositions du budget de chaque établissement sont présentées dans le conseil de l'université pour approbation, et puis dans le conseil de l'établissement pour répartition et affectation.

Suite aux décisions du conseil de l'université, chaque établissement est tenu de proposer , lors de son conseil d'établissement, un budget dit provisoire sur la base du budget de l'année écoulée , cette proposition consiste à contracter environs 30% de la valeur du budget de

fonctionnement de l'année n-1 , afin de garantir le roulement dans les activités d'enseignement et d'administration (charges fixes) ²⁴⁷.

Le calcul de ce budget provisoire se fait sur la base des éléments ci-dessous :

- L'effectif des étudiants
- Les écarts entre les réalisations et les prévisions du budget précédent
- Le reliquat entre le disponible (crédit alloué) et les engagements de l'établissement (fonctionnement et investissement)

Le conseil de l'université discute les reliquats par établissement et quand celui-ci est important, le budget de l'année d'après serait minorés pour la raison de la non utilisation totale des ressources disponibles, et donc défaut de prévisions. Enfin, la proposition de la répartition du budget par rubrique est envoyée à la présidence pour validation.

Etape 2 : le budget définitif : Ce budget se fait sur la base des demandes des petits projets qui justifient les besoins d'investissement exprimés par l'établissement tels que, les réparations des locaux, les nouvelles constructions, les projets de laboratoires avec les organismes extérieurs....

Le conseil de l'université décide ensuite le montant définitif du budget à allouer à chaque établissement universitaire. La définition du budget au niveau des établissements universitaires se détermine par les éléments suivants :

- Les résultats d'évaluation des laboratoires de recherche
- L'effectif des étudiants
- Taux de réussite par cycle
- Nombre d'articles publiés dans les revues indexés
- Les petits projets lancés par l'établissement

Enfin, la proposition de la répartition du budget par rubrique est envoyée à la présidence pour validation.

²⁴⁷ Charges fixes telles que : les traitements, les fournitures de bureau, le matériel d'enseignement, les produits chimiques ou animaux utilisés par l'enseignant lors des expériences dans les laboratoires scientifiques.

Etape 3 : Le budget définitif modificatif

Quant au cours de l'année civile, le montant d'un engagement change après livraison ou prestation du service, ou tout simplement si les besoins exprimés changent grâce à la hausse de quelques recettes (issus des congrès organisés de la part de la CNRST) ce changement doit figurer dans le budget modificatif, on peut citer également à titre d'exemple acheter un matériel scientifique au lieu de le réparer.

Toutes les modifications qui figurent dans le budget modificatif permettent d'ajuster les engagements en fonction des besoins réels de l'établissement, c.-à-d. que les prévisions du budget ne sont pas toutes réalisées au cours d'une année de réalisation ou de processus des dépenses qui commence par les engagements et se termine par le paiement (schéma expliqué à la fin de ce rapport). Enfin, les modifications apportées au budget sont envoyés à la présidence pour validation.

Etape 4 : Le budget définitif modificatif 2

A la fin de l'année civile, l'établissement universitaire procède à l'évaluation des résultats de ses engagements réalisés tout au long de l'année (marchés publics, bons de commande , contrats et convention) ²⁴⁸, on cite à titre d'exemple le cas d'un marché nécessitant en valeur 200 000dh -valeur réelle lors de son exécution- alors que les prévisions étaient inférieurs aux réalisations, à ce moment-là, l'établissement prépare le budget modificatif 2 sur la base des engagements effectivement réalisés et après avoir constatés les écarts entre les prévisions et les réalisation. Enfin, le budget modificatif 2 est remis à la présidence pour validation.

Etape 5 : Le budget définitif (décembre) Après avoir remis les deux budgets modificatifs, l'établissement est appelé à préparer son budget définitif une fois tous les engagements sont réalisés et payés. Ce budget final expose toutes les réalisations et donc reflète la situation budgétaire réelle de l'établissement universitaire et sert de base pour la préparation des budgets futurs des années avenir.

²⁴⁸Les engagements : achat par Marché public Lancé Sur Appel D'offre Publique Pour Une Valeur fixé par Règle Du Moins Disant, ici Le Prix Est Concurrentiel , Cas De L'immobilier Par Exemple
: Achat Par Bon De Commande : Pour Une Valeur Inférieure A 250 000 DH : Achats Par convention à prix conventionné , cas des hôtels et du jardinage ... basé sur la confiance au prestataire du service

II. Processus des dépenses des finances publiques

A la différence des organisations privées qui disposent de l'autonomie financière et de la liberté de choix des moyens de paiement et du volume d'achat grâce à l'absence d'une tutelle, les établissements publics ne peuvent payer leurs engagements (achats de tous types) qu'après décision du conseil d'établissement, visa du conseil de l'université (tutelle du ministère de l'enseignement supérieur) et accord du comptable public de signer les paiements (tutelle du ministère des finances).

Chaque établissement universitaire dispose d'un compte ouvert auprès du trésor, afin de rémunérer tous les intervenants quelque soient prestataires de service, entrepreneurs immobiliers ou fournisseurs ou encore professeurs vacataires et étudiants majorants.

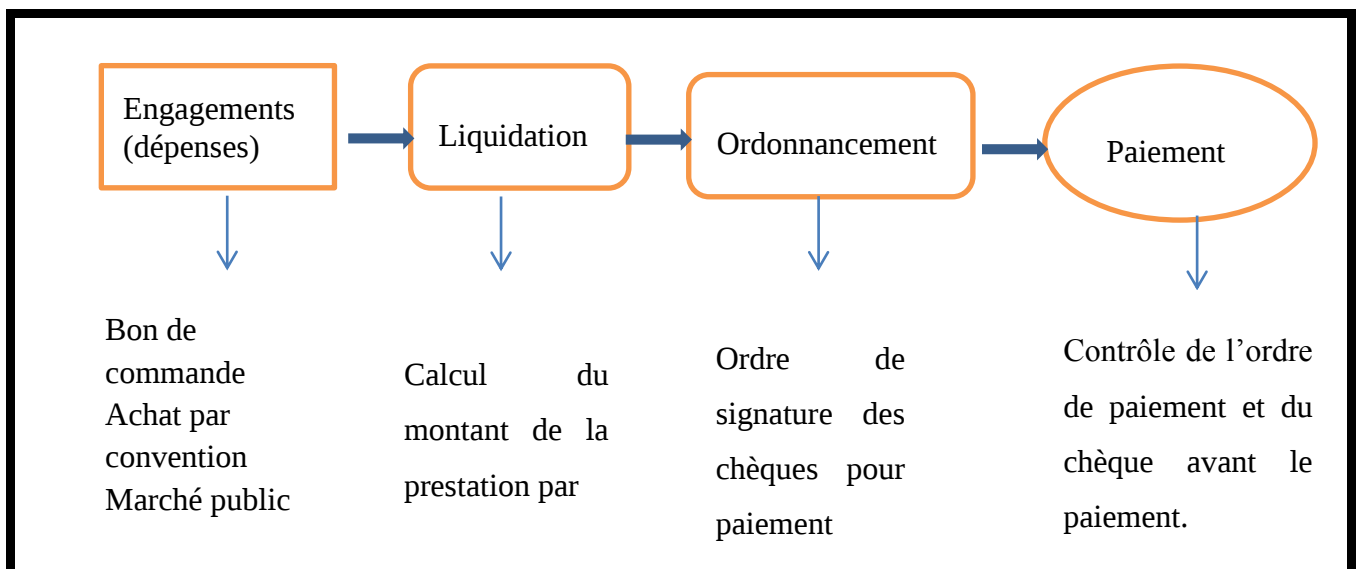
Le service financier de l'établissement universitaire prépare la procédure des dépenses ou d'engagement, quand il s'agit d'un bon de commande, il prépare un devis sur la base des documents administratif²⁴⁹ dont il dispose, il exprime ses besoins en fournitures de bureau ou de PC portables à titre d'exemple (état présentant la désignation et la quantité), après réception du bon de livraison, le service paie calcule le montant de la prestation et remet l'ordre de paiement au comptable public, ensuite l'ordonnateur (président de l'université) donne l'ordre au comptable public, ou bien se met d'accord avec lui sur la signature du paiement (chèque), enfin le service paiement procède au contrôle de régularité (contrôle d'exercice comptable et des restes à payer).

Les étapes cités ci-dessus montrent la lourdeur du processus dépense et plus particulièrement de la procédure de l'ordonnancement et paiement, cela s'explique par le retard du déblocage du budget définitif qui dépend de l'achèvements des marchés publics et des prestations de service afin de les évaluer réellement, de même, le temps d'exécution des engagements devient de plus en plus large à cause de la dépendance de l'établissement aux deux tutelles cités ci-dessus, ce qui implique enfin de compte un retard de paiement et donc une démotivation du prestataire du service à fournir un travail de qualité. Tout cela se répercute négativement sur la performance globale de l'établissement et surtout sur la performance

²⁴⁹**Les documents administratifs** : les rapports, les études, les procès-verbaux, les statistiques, les circulaires, les publications, les notes, les correspondances, les avis consultatifs, les décisions administratives, ainsi que les ordonnances, les arrêts, et les décisions de justice. Article 1 **projet de loi N° 31-13, op cite.**

pédagogique et de recherche. En effet, à partir des entretiens et observations de la gestion universitaire publique on peut dire que la théorie d'agence – relation principal agent- domine clairement les relations entre les acteurs de la vie universitaire, le contrat ou convention qui lie un établissement à un prestataire de service de confiance (hôtel pour résidence des invités étrangers à un colloque international ou congés à titre d'exemple) contient un ensemble de clauses que les deux parties sont obligés de respecter avec une certaine autorité exercée par le principal qu'est l'établissement sur le prestataire de service (l'hôtel dans notre cas), la théorie s'applique aussi sur le secteurs des marchés publics et des bons de commandes. En plus, la de la politique de contractualisation qui lie l'Etat aux universités qui consolide la dite théorie.

Le schéma ci-après résume les étapes du processus des dépenses explicité précédemment :



Section 4 - Discussions, analyses des résultats et perspectives de la recherche

Sous-section 1 - Discussion des résultats

Ces établissements visités bénéficient d'un effectif des étudiants réduit ce qui facilite relativement le travail des administratifs ; le taux d'encadrement reste très faible.

Les tics y compris logiciels et applications utilisés par les administratifs ou par les enseignants dans les départements sont produits et élaborés par les propres étudiants de l'établissement (informaticiens) à l'occasion de leur préparation des projets de fin d'étude en master ou en licence. Le doyen ou le directeur préside 3 à 4 conseils par an. Pour discuter les volets pédagogique et du matériel, chaque département exprime son besoin soit au niveau de la répartition des modules ou l'accréditation de nouvelles filières ou des masters ou encore au niveau des matières matériel et outils indispensables au fonctionnement des laboratoires surtout en biologie en informatique et en chimie.

L'établissement universitaire offre une panoplie de services aux étudiants et aux enseignants à travers la plateforme officielle du site web. L'affichage des informations représente la première préoccupation en ce qui concerne le calendrier des cours des exams des notes de surveillance planning des exams ... pour ce faire l'administration dispose de quelques logiciels d'application tels que apogées et d'autres fait maison.

Le coté budgétaire de la gestion de l'établissement fait apparaître un budget reçu de la présidence de l'université réparti sur l'ensemble des départements comme suit :

- Charges fixes
- Clubs étudiants
- Administration
- Matériel d'enseignement et d'informatique.

Le répondant nous a informés de l'insuffisance du budget accordé à l'établissement face aux besoins des départements ce qui suppose que la formation continue payante reste le seul projet à réaliser pour faire face aux dépenses futures des départements surtout scientifiques.

La communication des informations entre les fonctionnaires, les administratifs les enseignants et le décanat, (horizontale et verticale) se fait par courrier électronique le plus souvent, puis par support papier , par téléphone ou via les réseaux sociaux.

Le service informatique : Taches et activité du service touchent le côté technique du matériel informatique, le site web de l'établissement ainsi que la gestion du logiciel et du système d'information. Ils se présentent comme suit :

- Gestion des inscriptions en ligne
- Gestion du site web et de son interface
- Gestion des applications des autres services
- Gestion de l'espace plateforme interne
- Gestion de la bibliothèque en ligne
- Gestion des salles de TP et de la vidéo conférence
- Génération des statistiques pour étudiants
- Entretien du matériel et du logiciel

Le service utilise « apogée » comme logiciel d'application pour gérer les notes des étudiants, de la saisie des données jusqu'à la génération des résultats concernant la scolarité des étudiants. Une autre mission confiée à ce service est celle de faciliter l'utilisation d'Apogée on convertissant les fiches en bases de données Excel envoyés au service scolarité. L'établissement ne dispose pas encore d'une application pour gérer les ressources humaines ; La communication dans l'établissement se fait principalement par message électronique à l'aide de l'adresse mail académique conçue pour tous les étudiants, enseignants et administratifs, les messages passent également oralement dans les couloirs.

Pour produire les informations, le service reçoit la liste des données des réinscriptions munies des informations relatives aux étudiants tels que le CNE, nom , l'année d'inscription et les notes obtenues.

Parmi les problèmes soulevés par le service, le responsable a déclaré en premier lieu le manque profond de personnel qualifié au niveau de plusieurs services ce qui complique la mise en place de n'importe quel changement dans les méthodes de travail par exp. en plus de la mauvaise répartition des tâches selon les compétences. En deuxième position, le problème

de ressources financières insuffisantes se pose avec acuité surtout quand il peut s'agir des frais d'entretien et réparation à engager ou du matériel à changer ou encore des événements scientifiques à organiser et gérer.

Le service informatique de l'établissement en question souffre également d'un éloignement de sa mission principale telle est la conception et le développement d'un système d'information efficace intégrant toutes les facettes de la gestion réunissant les activités de base et celle de soutien. La seule préoccupation au quotidien consiste à dépanner les autres collègues ayant rencontré des problèmes techniques (matériel et logiciel) et donc des tâches n'ayant aucune relation avec système d'information.

Du point de vue du responsable du service (ingénieur en informatique), le système d'information ne préoccupe pas les responsables jusqu'à présent, ils refusent son développement pour produire les données structurées concernant les profs et les étudiants à cause d'une réticence au changement et de la fuite des contrôles. De même, l'absence d'un manuel de procédures et des fiches de postes pour tous les services compliquent la gestion et rend les procédures trop lourdes (surtout pour les recrutements et la passation des marchés publics) et donc le service reste bloqué on corrigeant les erreurs de saisie et en installant le matériel dans tout l'établissement.

L'entretien réalisé avec le vice-président de l'université de Fès chargé des affaires pédagogiques et académiques était très enrichissant autour des 4 axes touchant la gestion de l'université et ses services ainsi que le système d'information et la performance de l'université.

La gestion universitaire marquée par un manque de personnel en nombre et en compétences de tous types (les techniciens, ingénieurs, responsables et agents) Étant donné que le staff administratif ancien est très attaché à ses méthodes traditionnelles refusant toute nouveauté qui peut modifier leurs tâches.

La gestion des affaires estudiantines représente une des activités principales des établissements universitaires, elle devient de plus en plus complexe surtout quand l'effectif des étudiants est très important (établissements à accès ouvert) lors des inscriptions et

réinscriptions par exemple, la tâche devient lourde et les queues d'étudiants devant les guichets sont nombreux,

Le côté financier révèle lui aussi plusieurs dysfonctionnements à savoir le retard remarquable de la réception du budget de l'université et sa répartition par le ministère de l'enseignement supérieur à cause du retard du visas du ministère des finances, avant sa réception, les établissements se réunissent pour exprimer leur besoins et défendre leur parts chacun selon sa réalisation des objectifs en termes de formation de recherche, et de gestion d'établissement en général, en ce qui concerne le contrôle financier du ministère des finances celui-ci représente une contrainte à cause du retard du budget et donc des impayés et des factures anti datées .

Le budget de chaque établissement varie en fonction des performances réalisés l'an d'avant mesurés par des indicateurs annoncés dans les questions suivantes, ces indicateurs de performances ainsi calculés sont comparés entre les établissements pour que le conseil décide le montant du budget à allouer à chacun d'entre eux , de plus le conseil vérifie si le budget de l'année d'avant a été tout en partie consommé , dans le second cas, le ministère de finance récupère le reste étant donné que les prévisions étaient supérieures aux réalisations.

Le vice-président nous a confirmé que la gestion axée sur les résultats est applicable sur le terrain des établissements publics ces dernières années justes après l'apparition de la nouvelle LOLF en 2006 qui met l'accent sur le nouveau management public et la gestion axée sur la performance pour rendre la gestion du secteur public proche du celle du privé. Selon cette nouvelle approche, le budget de chaque université se répartit en fonction des projets réalisés suivant les contrats pluriannuels entre l'Etat et les établissements publics, à titre d'exemple si un établissement compte faire un investissement cité dans le projet de développement d'établissement et validé par le conseil de l'université,

Situation : le budget alloué au projet de construction des bâtiments dans un établissement universitaire s'élève à 100 MDH, cette dernière ne peut être déboursée d'un seul coup, il se répartit en 4 tranches et dès qu'une partie du projet est réalisée, le budget qui lui appartient se verse et ainsi de suite jusqu'expiration des constructions. Donc cela veut dire que l'établissement ne peut récupérer le budget 2 que si la première partie du projet est déjà finie, le budget intégral est déboursé tout au long de la durée du projet.

Le nouveau management public s'applique, d'après le vice-président, sur le terrain et un dernier contrôle d'audit a été réalisé récemment et le rapport serait publié dans le bulletin officiel.

Sous-section 2 - Analyse des résultats

Sur le plan juridique, la loi 01.00 portant organisation de l'enseignement supérieur souligne que les universités sont autonomes dans la gestion interne mais elles peuvent juste proposer car la décision est une affaire confiée au conseil d'établissement cela veut dire que les universités disposent d'une autonomie relative dans leur gestion. A titre d'exemple quand il s'agit d'un recrutement, l'université exprime son besoin en personnel (compétences et en nombre) et l'embauche se fait sur la base des postes budgétaires prévus dans la loi des finances avec répartition par disciplines en attendant la réponse et l'évaluation du ministère sur les postes demandés.

Dans l'université, seul le conseil de l'université ou de l'établissement qui peut décider en matière de gestion de scolarité ou de ressources humaines , ou de patrimoine ou tout autre volet de la gestion, il s'agit d'un management délibératif là où les membres du conseil représentants des enseignants et des administratifs ont le droit de voter et de décider à l'unanimité sur un sujet donné.

Services et missions de l'université

En plus des trois missions principales de formation, recherche et gestion administrative, l'université assure d'autres missions vis-à-vis de la société et de l'économie nationale à savoir :

- Rayonnement culturel et animation avec plus de 400 conférences par an
- L'investissement dans la région de FES avec presque 14 MDH
- Projet Campus ,CNRST et recherche scientifique
- Production des idées pour avoir un impact nouveau sur les établissements
- Création de nouveaux établissements pour répondre à la demande des étudiants dont l'effectif ne cesse d'augmenter
- Le nouveau concept « d'Université verte » grâce à la production de l'énergie solaire et jardinage.
- Projet d'aménagement de l'université constructive
- L'université citoyenne grâce à la plantation des arbres, sport et initiative journée sans voitures .etc.

Les établissements à accès ouvert sont confrontés à plusieurs difficultés en comparaison avec les établissements à accès régulé, première différence est celle de l'effectif des étudiants qui n'est pas limité chez les établissements à accès ouvert, la massification complique la gestion des affaires des étudiants dans ces établissements, et le coût étudiants multiplié par le nombre des étudiants implique une hausse des charges dépensées et donc du budget alloué. Deuxième différence est celle de l'identification des étudiants par la présence aux cours dispensés aux établissements à accès ouvert, cette identification devient très difficile même impossible à faire vu le nombre élevé des étudiants, d'où le taux d'absentéisme est élevé et la déperdition (presque 60% sont absents lors des exams). A côté de toutes ces difficultés on trouve quelques atouts de l'expertise grâce à une diversité de filières en licences professionnels et en master régulés surtout dans la fac de droit en économie là ou plus de 20 nouvelles filières ont été créés ces dernières années (de 2016 à 2019).

Finalités	Objectifs qualitatifs	Objectifs quantitatifs
Rendre le service public de formation et de recherche à la collectivité	Degré d'ouverture l'environnement socio- économique et à l'international (2000 étudiants étrangers)	Maximiser l'effectif des diplômés et diversifier les formations
Répondre aux besoins des autres agents économiques employeurs	Améliorer la qualité de la formation et de la recherche	Formations ciblées et effectifs régulés par filières

Les objectifs cités ci-dessus ainsi que les prévisions de l'université sont indiqués dans le projet de développement de l'université, le degré de réalisation des dits objectifs reste conditionné par l'implication de toutes les parties prenantes (étudiantes, enseignantes et administratives).

L'USMBA de FES a fait de bons exploits : au bout de 3 ans, elle a pu créer un centre de E Learning (dépôt des supports de cours sur les sites officiels des établissements universitaires et sur les plateformes de quelques-unes) et une musée de l'université, de même, du coté de partenariat inter université, une formation concernant les SIG a été faite entre

FSJES et AL AKHAYAWN. De son côté, l'UMI de Meknès a pu investir dans les NTIC grâce à l'instauration et l'implémentation d'une variété d'applications et logiciels dans les services de base des établissements universitaires, cela montre la grande volonté de faire figurer dans les classements internationaux tel est le cas pour la USMBA de FES.

Les entretiens avec les différents acteurs des établissements universitaires visités lors de l'enquête de terrain menée à FES et à MEKNES ont dégagés plusieurs conclusions dont les principales sont comme suit :

L'université publique est performante quand elle produit un nombre croissant de diplômés, quand les services rendus sont de bonne qualité et quand les objectifs sont atteints dans un timing précis et à faible coût.

Les réformes qui ont été mises en place dans le secteur de l'enseignement supérieur depuis 1997 ont contribué à améliorer relativement la qualité des services formation et recherche, au bout de presque 20 ans, les filières se sont diversifiées, les méthodes d'enseignements ont été développées ainsi que la publication de 400 articles par an ces dernières années, ce qui a permis d'alimenter le marché de travail et d'augmenter ses demandes auprès de l'université pour recruter les étudiants diplômés.

Au niveau mondial, le Maroc est représenté par quelques universités et celles-ci figurent dans les derniers rangs des classements internationaux des universités à cause d'un manque de dynamisme et de l'absence de certains critères de classements tels que les prix Nobels par enseignant ainsi que les articles publiés dans les revues indexées, mais en 2018 notre université USMBA a été classée la première au niveau national dans un classement pour le critère de publications d'articles scientifique et à la classe 1000 à l'échelle mondiale. De plus, la faible performance des universités nationales revient aux difficultés de mise en œuvre du système LMD et du décalage entre les établissements à accès ouvert et à accès régulé, le système a échoué dans les établissements où l'effectif des étudiants est très important (difficulté de gérer les affaires des étudiants et leurs examens) d'où la nécessité de le changer les années avenir et d'en faire des évaluations afin de trouver des actions correctives.

Les indicateurs de performance mesurés par la présidence de l'université sont nombreux à savoir :

-
- Effectif des étudiants inscrits
 - Effectif des étudiants lauréats
 - Nombre de filières ouvertes
 - Proportion licence prof licence fondamentale
 - Nombre de documents téléchargés
 - Nombre de publications
 - Nombre de doctorants et thèses soutenues
 - L'emploi du budget
 - Somme du budget par marché et par bons de commandes
 - Soutien apportés aux étudiants
 - Articles publiés dans la presse
 - Utilisation de la carte graphique
 - Mutualisation des articles entre établissements au nom de l'université
 - Nombre de filières.etc.

Les informations circulantes entre l'université et les autres parties prenantes sont de 3 types :

- Top down : Celles reçues du ministère
- Horizontales : avec les parties prenantes et partenaires
- Communication entre la présidence et autres établissements
- Communication entre l'université et l'international (organismes, bailleurs de fonds, commission européenne...)

Les canaux utilisés dans les différents circuits de communication diffèrent selon la nature des intervenants dans le processus de communication comme le montre le tableau suivant :

Emetteur	Récepteur	Message	Canal
Ministère	Présidence de l'université	Statistiques pédagogiques, juridiques, administratifs et financières	Internet Voie postale Réunion Notes
La présidence de l'université	Autres établissements rattachés	Séminaires, activités scientifique, demande d'information, proposition des projets et actions et affectation du budget	Numérique (documents scannés) e-mails Téléphone Contact direct

Du coté des systèmes d'information dont dispose l'université, les logiciels et applications utilisées pour gérer les affaires des étudiants surtout dans les établissements à accès ouvert , restent limité et peu efficaces, le logiciel de base s'appelle APOGEE la majorité des établissements n'utilise pas toutes ses fonctionnalités commençant par des inscriptions jusqu'à la délivrance des diplômes. Le problème c'est que le logiciel est une nouvelle tâche à apprendre alors que certains utilisateurs se contentaient de l'utiliser juste pour archivage refusant ainsi le changement imposé (utilisation des tableurs Excel pour faciliter la tâche)

A partir des années 2003, le MAROC a adopté un nouveau régime ou mode d'enseignement supérieur LMD , les universités ont été appelés à changer le contenu et la répartitions des modules et à utiliser des NTIC pour faciliter le travail surtout quand le nombre des étudiants est très important , après évaluation en 2018 de l'enseignement supérieur a accès ouvert, nous avons constatés que parmi les causes principales de l'échec du nouveau système le refus du changement par le personnel et la non volonté d'utiliser les nouveaux outils de travail.

Bilan des applications utilisées par la USMBA de FES

SAGE : pour gérer le budget ne s'applique pas Open ERP

SIMARECH / évaluation annuelle des enseignants des laboratoires et informations sur la production scientifique

En ce qui concerne la communication avec les étudiants, l'université peut leurs communiquer toute information pédagogique directement ou bien les orienter vers le centre d'information et d'orientation chargé de fournir les informations concernant les filières les spécialités les opportunités d'emplois sur le marché de travail.

Notre université dispose d'un ensemble de ressources numériques, elle a fourni à ses profs et à ses étudiants l'opportunité d'accéder facilement et gratuitement à un certain nombre de revues numériques grâce à la coopération avec la CNRST (CAIRN, SCIENCES DIRECT, SPRINGER ...) de télécharger la version électronique des articles scientifiques indexés ou de les consulter sur le site de chacune de ces revues.

De plus, la production scientifique des enseignants et des étudiants de l'université tels que les thèses articles et de mémoires sont stockés format papier et sous format électronique ou

documents numérisés scannés et mis à la disposition de tous les utilisateurs dans la majorité des bibliothèques en ligne. Un projet visant à mutualiser les productions scientifiques de tous les établissements et avoir service d'échange interne (exp de la fac de Taza et de FES)

L'étude empirique menée en 2019 nous a permis de mieux cerner la problématique et le vif du sujet à travers des entretiens directs exhaustifs avec les acteurs internes de l'université, commençant par la présidence, les doyens et directeurs, les administratifs et les enseignants.

Chaque guide d'entretien a été élaboré en tenant compte des particularités de chaque acteur interviewé, le point commun entre les guides réside dans l'évaluation des activités de l'université et l'analyse de l'existant en systèmes d'information et de performance.

L'objectif des entretiens réalisés est de répondre à la question principale et à la problématique celle de transposer le modèle système d'information et performance du secteur privé au secteur public, après avoir mesurer la production et les résultats non marchands et vérifier l'existence du nouveau management public.

Les conditions de mise en place des systèmes d'information opérationnels efficaces de formation et de recherche :

- L'utilisation des réseaux sociaux et des MOOC afin de faciliter la transmission des connaissances aux étudiants.
- Les cours en ligne disponibles sur les sites web des établissements universitaires.
- La bibliothèque de l'Institut Marocain de l'Information Scientifique et Technique - - connue sous le nom réseau IMIST
- L'utilisation du système SIMARECH pour doter l'établissement universitaire des données sur la recherche (nombre de citations, articles publiés , thèses soutenues)
- Disposer d'un système d'information intégré à l'intérieur du CE DOC, dans le même laboratoire de l'établissement, entre les laboratoires intra établissement, inter établissements, pour faciliter la recherche documentaire aux doctorants

Tableau 18 : Diagnostic des systèmes d'information universitaires

LES SI ETAB	Système d'information stratégique	Système d'information opérationnel	Système d'information de gestion
Accès ouvert	Budget insuffisant Indicateurs de performance mesurés non communiqués aux chefs de services Systèmes d'information traditionnels Personnel administratif passif démotivé	Effectif étudiants élevé face à un taux d'encadrement faible. Faible qualité du diplôme et de la recherche Absence d'autonomie de décision	Apogée ne respecte pas la particularité des établissements. Et il est Rarement utilisé Absence de manuels de procédures
Accès régulé	Budget largement suffisant Indicateurs mesurés et communiqués à quelques chefs de services	Classement médiocre des universités Marocaines Echec du système LMD . Marges de manœuvres insuffisantes.	Logiciels fait maison, d'autres achetés . Ressources humaines insuffisantes en quantité et en qualité

Section 5 - Perspectives de la recherche

La présente recherche apportera plusieurs recommandations aux décideurs publics notamment au niveau de la présidence des universités publiques du Royaume. Les résultats des enquêtes menées au sein des établissements universitaires avec les acteurs principaux (administratifs, enseignants et doyens) autour de notre problématique (contribution des systèmes d'information à améliorer la performance universitaire publique), vont certainement aider les décideurs à trouver des solutions aux problèmes auxquelles nos universités font face tous les jours. En effet, le manque de communication entre les acteurs ainsi que la faible implication des opérationnels dans la connaissance des objectifs impliquent l'échec d'introduction de toutes les améliorations et nouveautés dans la gestion des universités tels que de nouveaux logiciels, de nouvelles pratiques de management, de nouveaux objectifs et des modes de travail développés.

Les nouveaux chercheurs en économie et gestion peuvent réaliser des études sur la gestion des ressources humaines ainsi que le management universitaire et la gestion budgétaire et le développement de la recherche scientifique et l'introduction des ETICE et la modernisation des systèmes d'information au Maroc au sein de l'université publique.

Dans une perspective à court terme, je compte élargir la recherche sur les universités et proposer des manuels de procédures, une analyse SWOT de l'université Marocaine et un diagnostic global de l'université pour aboutir à une mesure de performance universitaire publique.

Les travaux futurs sur lesquels nous allons nous concentrer sont somme suit :

- **La mesure de performance de l'université publique à partir des indicateurs opérationnels utilisés réellement par les décideurs.**
- **L'analyse des systèmes d'information existants et la recommandation de La généralisation des TICS dans tous les établissements.**
- **Le diagnostic global de l'université à travers ses systèmes d'information.**

Conclusion du deuxième chapitre

Les enquêtes réalisées sur le terrain ont été menées dans plusieurs établissements universitaires via des entretiens semis directifs afin de répondre à la problématique de notre recherche, de connaître les activités et les méthodes de travail et de pouvoir diagnostiquer les systèmes d'information existants (de la formation, de la recherche, de gestion budgétaire, de gestion documentaire, de gestion des RH et de pilotage).

Le traitement des informations reçues à travers les entretiens faisaient l'objet d'un traitement rigoureux grâce au logiciel SPHINX, les résultats de l'enquête sont présentés par axes sous formes de perceptions et représentations des acteurs de la performance et de la qualité des systèmes d'information.

Le quatrième chapitre m'a permis de mettre en lumière l'activité et les missions de l'université publique Marocaines dont les données proviennent essentiellement de l'étude de terrain réalisée dans les universités des FES et MEKNES (USMBA ET UMI). J'ai opté pour une étude qualitative à travers les entretiens directs avec les acteurs interne des établissements universitaires (enseignants, directeurs et doyens, administratifs) pour connaître les différentes tâches réalisés étant donné qu'il n'existe aucun manuel de procédures officiel au sein de l'université et dans les établissements universitaires.

A travers les entretiens et après avoir décrits les services, nous avons constatés la perception des acteurs de la gestion universitaire, de la culture d'objectifs et de la performance ainsi que leur évaluation aux différents systèmes d'information existants.

L'étude de terrain m'a permis dans un premier temps de connaître l'existant, de comprendre les handicaps face à la nouvelle gestion publique et porter des réponses à mes questions et ma problématique de recherche. En effet, les acteurs de la gestion opérationnelle y compris quelques chefs de services ignorent le contenu de la loi 01-00 portant organisation des établissements universitaires et ne savent pas leur droits et obligations, de même, la non disponibilité des manuels de procédures a impliqué une désorganisation au niveau des tâches effectuées, enfin, le refus d'utilisation du logiciel APOGEE par la majorité des acteurs a rendu le travail de plus en plus compliqué et n'a pas servir à faciliter les tâches et unifier les procédures (de l'inscription des étudiants à la délivrance des diplômes).

La méthodologie de recherche contient entre autres la visite permanente de la théorie ainsi que la réalisation des entretiens tout au long de l'enquête sur le terrain, elle est qualifiée de positiviste inductive partant du terrain au départ pour y revenir à la fin de la recherche.

In fine, la qualité des systèmes d'information diagnostiqués ainsi que la réticence des acteurs aux changements affectant leurs méthodes de travail a provoqué plusieurs handicaps, tels qu'un classement médiocre des universités publiques dans les scores internationaux, la baisse d'efficacité et de productivité des ressources humaines face à des revenus faibles et l'absence de visibilité future de l'avenir des étudiants face à un marché de travail saturé.

CONCLUSION GENERALE

Au cours des dernières années, le secteur public a connu un développement sans précédent grâce à l'adoption de la LOLF en 2015 venant renforcer la culture de performance dans les organisations publiques. Les universités publiques représentent un champs fertile à découvrir et à développer et mérite d'être étudié comme axe de recherche. Notre travail de thèse pour objectif de diagnostiquer les différents systèmes d'information de l'université, d'en tirer les lacunes et avantages afin de trouver un impact direct sur l'amélioration de la performance de l'université.

Dans un premier lieu, nous avons mené 3 enquêtes de terrain pour connaître comment les acteurs perçoivent les systèmes d'information, la culture de performance, et la qualité des services rendus par les universités via les théories des ressources et des systèmes.

L'université en tant que système se compose des établissements universitaires travaillant sous la tutelle de la présidence, nous avons constatés, que tout ce qui affecte un des établissements, aura un impact direct sur la totalité du système qu'est l'université.

En effet, les informations, concernant les deux activités recherche et formation, produites par les universités constituent des facteurs clés de succès leur permettant de se distinguer par rapport aux concurrents, et serviront de bases de données fiables pour la prise de bonne décisions par le système d'information stratégique d'un côté,, et pouvant faciliter la préparation aux contrôles internes et externes (des finances publiques).

A travers les entretiens effectués, nous avons remarqué que les concepts de système d'information et de performance ont été définis et perçus différemment par les acteurs, en fonction de la nature du poste occupé et de la spécificité de l'établissement visité. La majorité des répondants définissent la performance comme objectifs ou la meilleur qualité des services rendus, tandis que d'autres voient les systèmes d'information comme des logiciels et matériels.

Du côté de la littérature, nous avons consultés peu d'écrits qui entament la problématique de la gestion du système d'information dans le secteur privé, et qui donnent une vision d'ensemble de leur organisation, les tâches effectuées par les administratifs ainsi que la coordination au sein de l'organisation restent à découvrir lors des entretiens effectués avec les chefs de services des établissements universitaires.

Un grand nombre de questions variées ont été listés sur les guides d'entretien , se rapportant principalement aux circuits d'information intra et inter services, les moyens de communication ainsi que les application ou logiciels responsables de la production, du traitement et de la diffusion des informations fournis à l'utilisateur du service public (étudiant) en premier lieu et au corps professoral et administratif de l'établissement en second lieu.

La première conclusion lors de ces entretiens m'a permis de comprendre et de déduire par la suite, que la notion du système d'information que nous analysons n'est pas bien définie par les interviewés elle est beaucoup loin de la réalisation de bons résultats, la preuve est la forte démotivation des ressources humaines surtout administratifs et leur non implication dans le processus de modernisation de la gestion universitaire.

Une catégorie d'administratifs d'un certain âge qui se rapprochent de leur sortie à la retraite se retrouve découragés face aux jeunes recrues dynamiques désirant accompagner le changement, la première catégorie sauvegarde ses propres méthodes de travail classiques et n'accepte aucun changement ni amélioration pour lui faciliter les tâches. En effet, la réticence au changement ne touche pas uniquement l'université publique, elle s'étend à toutes les administrations publiques d'où la difficulté de changer la culture dominante bureaucratique qui voit dans le changement la baisse de son rendement

Du côté des chefs de services des établissements visités, la grande partie du personnel administratifs n'est pas sensibilisée à la réalisation de certains objectifs telles que la gestion du temps, l'efficacité du travail, la ponctualité Mais ce n'est pas tout, certains d'entre eux ne sont pas sensibilisés de l'importance de ces objectifs et de la nécessité de les atteindre

De même, les ressources en matériels et logiciels restent limités pour la majorité des services, une minorité qui dispose des applications pointues pour bien gérer ses tâches, Appogée pour la gestion des examens doit être adapté à l'effectif étudiant et aux spécificités de l'établissement d'où la nécessité de travailler des applications annexes pour le développer. Les chefs de services ont confirmés que la disqualification de certains administratifs et l'absence des logiciels et applications intégrés dans tous les services et centralisés dans la présidence sont les principales limites luttant contre l'automatisation du système d'information de gestion et par la suite ne contribuant plus à améliorer la performance (économique et sociale et pédagogique) de l'université publique.

La seconde conclusion du côté des enseignants est beaucoup plus optimiste que la précédente, le corps professoral accompagne le changement et utilise la technologie (E Learning et numérisation des cours) dans l'exercice de leurs métiers, les enseignants communiquent très bien entre eux, avec leurs étudiants et avec l'administration et le décanat. Ils sont pour l'amélioration de la performance pédagogique grâce au système d'information universitaire développé et aux applications et logiciels facilitant l'activité d'enseignement. Notre université publique ne manque pas de compétences administratives et pédagogiques, ce qui manque est la forte volonté de changer la culture bureaucratique qui domine les établissements universitaires, ainsi que le budget de certains d'entre eux ne suffit pas d'investir dans les TIC.

Les différents systèmes d'information étudiés et analysés (de pilotage, de gestion et opérationnel) faisant objet d'un diagnostic détaillé. En effet, nous avons remarqué que les composantes des systèmes d'information ne sont pas suffisamment homogènes et efficaces pour juger l'efficacité du système. Les ressources humaines, surtout les administratifs récemment recrutés, souffrent d'une démotivation et d'une faible formation, d'où leur refus d'accepter tout changement de leurs méthodes de travail, de même, les logiciels mis en place sont obsolètes en majorité et méritent d'être modernisés, tel est le cas pour le matériel. In fine, les systèmes d'information inefficaces impactent négativement la performance pédagogique et organisationnelle de l'université, la preuve réside dans la faible production scientifique, l'insuffisance du budget alloué à la recherche, et le manque de motivation de personnel et par là le mauvais classement des universités Marocaines dans les top mondial. Une des recommandations jugée nécessaire s'articule autour de la nécessité de renforcer les systèmes d'information existants par le ministère de tutelle, en veillant à la bonne formation des formateurs, au développement de la culture de performance et sa généralisation sur l'ensemble des acteurs pour pouvoir améliorer la qualité de la formation et de la recherche au sein de nos universités nationales grâce à l'introduction et à la modernisation des NTIC et du matériel.

Annexes

Annexe 1 : entretien de prise de connaissance du système d'information universitaire.

1	Service ou fonction occupée
2	Tâches effectuées dans le service Nombre de collaborateurs (subordonnés)
3	Quelles sont les informations reçues par votre service ? et d'où proviennent-elles ?
4	Lequel de ces type des Données est le plus utilisé dans votre service : recherche, enseignement ou budget/coût
5	Les informations que vous produisez sont transmises par la suite à quels services ?
6	Quels sont les moyens de communication (canaux de transmission ^{44s}) des informations produites ? - Intranet ou internet -courrier en papier ou oralement
7	Quel est votre perception d'une nouvelle technologie intégrée dans votre service qui pourra changer votre méthode de travail ?
8	Acceptez-vous ce changement ? • Sous quelles conditions ? • Avec quelles limites ?
9	Comment ces nouvelles technologies peuvent améliorer la qualité du travail des subordonnés ?
10	Quel est votre objectif dans votre service ? Avez-vous des objectifs répartis dans le temps ? De qui ils émanent ? Participez-vous à la formulation des ces objectifs ?
11	A votre avis, est ce que la qualité du personnel, qualité des informations, qualité du service recherche et formation peut être améliorée on en utilisant les nouvelles technologies d'information et de communication ?
12	Les limites et insuffisances du système d'information de gestion ? • Refus de la part des utilisateurs • Pannes techniques nécessitent des dépannages

Annexe 2 : GUIDE D'ENTRETIEN POUR DIAGNOSTIC DE LA GESTION, LA PERFORMANCE, ET DU SYSTEME D'INFORMATION UNIVERSITAIRE

ETUDE EMPIRIQUE DANS LE CADRE DE MA THESE DE DOCTORAT

Directeur de thèse : Pr HAOUDI Amina

Doctorante : Mme NACIRI AMINA

AXE 1 : Perception et conception de la gestion universitaire

Q1 : L'université se caractérise par la complexité de sa gestion, pour vous pourquoi cette gestion est-elle complexe

- Gestion de personnel
- Gestion des affaires des étudiants
- Gestion financière

Q2 : l'effectif des étudiants ne cesse d'augmenter ces dernières années dans nos universités nationales après l'instauration en 2003 du système LMD, de votre point de vue, comment se définit la gestion des affaires pédagogiques et étudiantes et quelles sont ses caractéristiques :

Q3 : étant donné que le ministère a donné plus d'importance à la recherche scientifique grâce aux partenariats avec les universités performantes surtout européennes, comment vous gérer la recherche au sein de votre établissement :

- organisation des activités scientifiques et culturelles
- Gestion de la production scientifique
- l'insertion professionnelle

Q4 : la loi 01-00 portant organisation de l'enseignement supérieur souligne l'autonomie de gestion d'une université, est-ce que le ministère de tutelle ne s'immisce pas dans la gestion de votre établissement ? dans la réalité la gestion axée sur les résultats est-elle applicable ? Suivant les pratiques du nouveau management public dans la loi organique relative à la loi de finance (LOLF)

Q5 : quel est votre perception du management adopté dans votre établissement avec le personnel administratif et corps enseignant ?

- Management autoritaire bureaucratique
- Management participatif
- Autres

Axe 2 : Perception et conception des missions, des services rendus et des finalités de la gestion universitaire

Q6 : les missions des acteurs de l'université, telles qu'elles sont définies dans la loi, découlent des 3 activités des universités (la formation initiale, activités administratives et recherche scientifiques) , pouvez-vous citer quelques-unes ?

Q7 : quelle est votre perception des missions de la gestion universitaire :

- Coté enseignement
- Coté recherche scientifiques
- Coté appui social aux étudiants

Q8 : quelle est votre conception des missions des établissements à accès ouvert ?

Quelles sont les différences entre ces établissements et les établissements à accès régulé ?

Q9 : les finalités et les objectifs de la gestion universitaires sont-elles définies par la loi ou chaque établissement à ses propres finalités ?

Finalité : rendre un service public à la collectivité et répondre aux besoins des autres agents économiques employeurs

Objectifs :

10 : quel est votre perception de la réalisation des objectifs définis ? sont-ils tous réalisables et sinon lesquelles de ces objectifs est loin d'être réalisé (obstacles) ?

Projet de performance du ministère de l'enseignement supérieur

Objectifs du programme enseignement supérieur : répondre à la demande accrue pour l'enseignement, diversifier l'offre de formation et assurer sa qualité, et améliorer le rendement interne et externe du système d'enseignement supérieur.

Axe 3 : Perception des acteurs de la performance universitaire publique

Q 11 : comment se définit la performance de l'université publique de votre point de vue :

- Efficacité du système LMD - la parution dans les classements internationaux
- Encadrement des étudiants - la bonne GRH
- Nombre de diplômés en hausse - l'atteinte des résultats fixés

Q12 : les résultats des réformes depuis 1997 , date de mise en place du premier ministère d'enseignement supérieurs, sont-elles bonnes à votre avis , ? le service enseignement et recherche s'améliore-t-il dans le temps ? sinon qu'elles en sont les causes ?

Q13 : comment pouvez-vous expliquer l'absence de nos universités dans les classements les plus connus dans le monde : Times Higher Education et ShanghaiRanking ? les deux universités cadi ayad et mohammed V figurent ces dernières années dans les derniers rangs de ces classements , de votre point de vue qu'elles en sont les causes ?

Q14 : quelles différences peut-on relever entre les universités où le système LMD a bien réussi, et nos universités nationales ?

Q 15 : étant donné que la composante de l'enseignement supérieur à accès ouvert constitue la plus

importante composante de l'enseignement supérieur marocain (d'après le rapport sectoriel du ministère sur l'évaluation de la performance du système universitaire à accès ouvert 2018) , faite vous des évaluations et contrôles de la gestion de votre établissement :

☐ Périodique, ☐ semestrielle , ☐ annuelle , ☐ jamais

Autres à préciser

Q 16 : pour évaluer les résultats obtenus ainsi que pour mesurer les performances de chaque services, disposez-vous des indicateurs de mesure de performances ? si oui pouvez-vous citer quelque uns ?

Axe 4 : Le système d'information de gestion des établissements universitaires

Q 17 Lequel de ces type d'informations est le plus utilisé dans votre travail de coordination :

- Concernant les étudiants
- Concernant les enseignants ou les administratifs
- Celles relatifs aux ressources (documentaires, immobilisations et matériels)

Autres à citer

Q 18 : la destination des informations transmises et reçues dans l'établissement :

Service concerné	Emetteur	Récepteur	Canal de transmission	Contenu du message

Q 19 : Quels sont les moyens de communication (canaux de transmissions) des informations échangées (transmises et reçues) ?

- Intranet ou internet
- courrier en papier ou oralement

Q 20 : le système d'information dont dispose votre établissement est en partie automatisé (partie manuelle), les applications et logiciels dans tous les services, sont-ils suffisants pour produire les informations de tous types et les transmettre dans un minimum de temps ?

Q21 : les nouvelles technologies d'information et de communication, ainsi que la digitalisation des services contribue certes à améliorer les activités principales universitaires (enseignement, recherche scientifique et appui social des étudiants) à votre avis quelles sont les limites de l'automatisation du système d'information de votre établissements ? Quelles sont les conditions de sa mise en place ?

☐ Qualification professionnelle ☐ financement des investissements en système d'information

☐ L'acceptation du changement par le personnel ☐ autres à préciser

Q 22 : Les limites et insuffisances du système d'information de gestion actuel ?

- Refus de la part des utilisateurs
- Pannes techniques nécessitent des dépannages
- La pérennité du système d'information

-
- Des formations au profit du personnel administratif
 - Autres
 -

Q 23 : les avantages d'un système d'information automatisé ?

Q 23 : comment pouvez-vous expliquer la contribution du système d'information à améliorer la performance de votre établissement :

Coté enseignement : les informations concernant les étudiants, les inscriptions , les dérogations , les diplômes délivrés , et le taux de réussite annuel ,

Coté recherche scientifique :

Coté de la gestion administrative

Pouvez-vous évaluer les résultats réalisés par votre établissement ? Dans le temps et dans l'espace

Q 24 : l'investissement en système d'information nécessite la mobilisation aussi bien matérielle qu'humaine, et sachant que les ressources budgétaires de votre établissements demeurent insuffisantes, proposez votre une autre solution ?

Système d'information au niveau de la présidence par exemple

Q 25 : les récepteurs internes (administrateurs , enseignants, les étudiants) et externes (la présidence et le ministère) sont –ils satisfaits des informations reçues ? ☐très

satisfaits ☐ moyennement satisfait ☐satisfait ☐ pas du tout satisfait ☐ insatisfait

Merci de votre collaboration ☺

*Annexe 3 : GUIDE D'ENTRETIEN SUR LES SYSTEMES D'INFORMATION DES
ETABLISSEMENTS UNIVERSITAIRES*

Adressé aux enseignants de l'université

**Laboratoire de Coordination des Etudes et Recherches en Analyse et Prospection Economiques
(CERAPE)**

Objectifs des entretiens

Notre étude de terrain consiste à interviewer les parties prenantes internes de l'université (la présidence, doyens et directeurs, enseignants, et les chefs de services) afin de mettre en lumière les aspects des systèmes d'informations existants dans les établissements universitaires, les objectifs des entretiens se présentent comme suit :

- 1- Description de l'existant (différents système d'information formels)*
- 2- Définition des composantes et fonctions des systèmes d'information existants (la production, le traitement, le stockage et la diffusion des informations)*
- 3- Etude des processus de communication et des flux d'information intra établissement (émetteurs, récepteurs, informations et canaux de transmission)*
- 4- Evaluation des systèmes d'information, leurs efficacité, les objectifs pour lesquels ils ont été créés (indicateurs de performance des systèmes d'information)*
- 5- Analyse des systèmes d'information non performants*
- 6- Proposition des solutions et améliorations.*

Etablissement

Expérience universitaire ☐ Moins de 15 ans ☐ De 15 à 20 ans ☐ Plus de 20 ans

1- Description de l'existant : système d'informations de formation et de la recherche

Sachant que l'enseignant utilise un ou plusieurs canaux de transmission des connaissances théoriques et pratiques aux étudiants dans les cours, les Travaux Dirigés et les Travaux Pratiques. L'enseignant présente aussi ses cours à l'aide du vidéo projecteur ou data show, il peut aussi utiliser les TIC. Nous voulons connaître les systèmes d'information existants de la formation de votre établissement.

Systèmes d'information de la formation initiale

1. Utilisez-vous d'autres Canaux de transmission de connaissances avec les étudiants ? Quels sont les moyens dont vous disposez pour les améliorer	
2. Dans votre travail d'enseignement Utilisez-vous les TICE ? oui ou non Si oui, à quel point ces TIC peuvent améliorer la qualité de la formation des étudiants ?	
3. Comment jugez-vous les systèmes d'information actuels : • Classiques • Modernes	
4. Le système d'information existant de la formation est-il • Efficace • Performant	
5. Quelles sont les défaillances du système d'information de la formation existant ?	
6. Que proposez-vous comme améliorations aux défaillances des systèmes d'information existants ?	
7. Bénéficier vous d'un accès par connexion à la bibliothèque de votre établissement universitaire?	
8. Votre établissement universitaire est-il connecté aux : • Bibliothèques des autres établissements universitaires, • Fonds documentaires nationaux • Fonds documentaires internationaux	
Citer-moi quelques objectifs que l'enseignant souhaite réaliser au niveau de la formation : Quels moyens pour les atteindre ? Sachant qu'un établissement universitaire de notre université a commencé à produire les cours vidéo connus sous l'appellation MOOCs pour leurs bienfaits sur les étudiants, est ce que la transmission du savoir par la méthode orale est-elle efficace pour réaliser les objectifs cités ci-dessus ?	

Dans l'exercice de sa deuxième mission, l'enseignant fait de la recherche et encadre les étudiants en master et en doctorat et évalue leurs travaux, il utilise plusieurs canaux de transmission et réception des travaux de la recherche tels que les réunions, le téléphone, les e-mails, les réseaux

sociaux, les colloques, les formations obligatoires et les séminaires. Les sept canaux cités permettent à l'enseignant de communiquer toute information concernant la recherche avec ses étudiants.

Sachant que l'enseignant produit des articles et des ouvrages et encadre ses étudiants, pour ce faire, il a besoin d'être connecté, lui et ses étudiants, à la documentation nationale et internationale.

Système d'information de la recherche	
1. Existe-t-il d'autres canaux de transmission utilisés avec les doctorants à part les sept canaux cités ?	
2. Les canaux de transmission des informations concernant la recherche sont-ils efficaces ? Oui Non Si les canaux sont inefficaces, quelles en sont les défaillances ou les insuffisances ?	
3. Est-ce que dans votre établissement vous bénéficiez des abonnements bibliographiques pour la recherche ? Si oui, on passe à la question 4	
4. Est-ce que les abonnements dans les revues électroniques répondent aux besoins de documentation dans votre discipline pour améliorer la qualité de la recherche ?	
5. Avez-vous accès à la plateforme SIMAREch« Système d'Information Marocain de la Recherche Scientifique » ? Si oui, quel rôle joue-t-elle dans la promotion de la recherche ?	
6. Avez-vous dans votre établissement l'accès en ligne aux ressources documentaires : • De votre CE DOC • Des autres laboratoires de votre établissement • Des laboratoires des autres établissements • Des autres universités nationales • Des centres de recherche des ministères et administrations publiques (CNRST ²⁵⁰ , IURS ²⁵¹ , HCP ²⁵² , BAM)	
7. Est-ce que vous publiez les articles dans les revues indexées ? Si oui lesquelles ?	

²⁵⁰ Centre National pour la Recherche Scientifique et Technique

²⁵¹ Institut Universitaire de la Recherche Scientifique

8. Votre laboratoire dispose-t-il d'un fonds documentaire permettant aux chercheurs d'échanger la production scientifique (thèses, articles et recherche bibliographique)

On cite à titre d'exemple la faculté de médecine et de pharmacie de FES dispose d'un centre de documentation et d'information médicale CDIM chargé de rechercher et d'acheter les publications dans toutes les spécialités.

9- Sachant que les principaux objectifs de l'enseignant dans le domaine de la recherche sont :

- Publier des articles et des ouvrages.
- Assister à la majorité des manifestations scientifiques

Pouvez-vous en citer d'autres ainsi que les moyens utilisés pour les atteindre ?

Sachant que les acteurs principaux des systèmes d'information de la formation et de la recherche sont les enseignants et les étudiants, utilisant du matériel scientifique et des technologies pour échanger les connaissances et les travaux de recherche, alors quelles sont les fonctions de ces systèmes d'information ?

Les fonctions du système d'information de l'activité formation

Questions Fonctions	Qui	Comment	Quand	A qui
Production Collecte				
Traitement (calculs, tri, analyses...)				
Stockage et mémorisation				
Communication et diffusion : • Etudiants des autres établissements • Etablissement d'enseignement secondaire • Entreprises				

Les fonctions du système d'information de l'activité recherche

Questions Fonctions	Qui	Comment	Quand	A qui
Production Collecte				

Traitement (calculs, tri, analyses...)				
Stockage et mémorisation				
Communication et diffusion : - Aux autres établissements universitaires - Autres universités - Aux entreprises				

2- Etude des processus de communication et des flux d'information dans l'établissement universitaire et entre celui-ci et d'autres partenaires externes

I. En tant qu'acteur principal de l'université Marocaine, êtes-vous satisfait de la quantité et de la qualité des informations échangées avec :

Les systèmes d'information existants	Degré de satisfaction
Avec les étudiants	☐ Pas du tout satisfait ☐ Plutôt pas satisfait ☐ Plutôt satisfait ☐ Tout à fait satisfait
Explication :	
Avec les enseignants	☐ Pas du tout satisfait ☐ Plutôt pas satisfait ☐ Plutôt satisfait ☐ Tout à fait satisfait
Explication	
Avec les administratifs	☐ Pas du tout satisfait ☐ Plutôt pas satisfait ☐ Plutôt satisfait ☐ Tout à fait satisfait
Explication	
Avec la direction ou le décanat	☐ Pas du tout satisfait ☐ Plutôt pas satisfait ☐ Plutôt satisfait ☐ Tout à fait satisfait
Explication	
Avec la présidence de l'université	☐ Pas du tout satisfait ☐ Plutôt pas satisfait ☐ Plutôt satisfait ☐ Tout à fait satisfait
Explication	
Avec les : - Entreprises - Administrations publiques	☐ Pas du tout satisfait ☐ Plutôt pas satisfait ☐ Plutôt satisfait ☐ Tout à fait satisfait

- Autres établissements universitaires
- D'autres universités

Explication :

Etes vous satisfaits des canaux de transmission des connaissances de la formation existants :

		Satisfait	Non satisfait
Canaux de la formation	MOOCS		
	Dataschow		
	Rétroprojecteur		
	Cours oral		
	E Learning		
Canaux de la recherche	Réunions		
	Téléphone		
	E mail		
	Réseaux sociaux		
	Colloques		
	Formations obligatoires		
	Séminaires		

3- Evaluation de la performance des systèmes d'information liés à la formation et à recherche

Diagnostic et Mesure de la performance des systèmes d'information de la formation et de recherche

Système d'information de la formation	
Les forces internes	
Les faiblesses internes	
Les opportunités externes	
Les menaces externes	
L'efficacité : capacité d'atteindre les objectifs : améliorer les taux d'encadrement pédagogique et administratif, le taux de réussite des étudiants en master et en licence	
L'efficience : l'atteinte des objectifs au moindre coût	
La performance de la formation peut être définie comme: - La hausse du taux de réussite - Le respect de la charge horaire par les enseignants - Autres	

Système d'information de la recherche

Les forces internes	
Les faiblesses internes	
Les opportunités externes	
Les menaces externes	
L'efficacité : capacité d'atteindre les objectifs augmenter la quantité et la qualité des publications, financer la publication dans les revues indexées , avoir accès aux ressources documentaires de tous les laboratoires de la même discipline de l'université de FES et des autres universités	
L'efficience : l'atteinte des objectifs au moindre coût :	
La performance de la recherche peut être définie comme: - L'Amélioration de la qualité des articles et thèses - La multiplication du nombre de manifestations scientifiques - Le classement de l'université à l'échelle internationale - La mise en place d'un système d'information intégré qui permet au chercheur d'accéder à tous les documents et d'être informé de tous événements à l'intérieur de l'établissement, de l'université et avec le monde extérieur tout en réduisant les coûts de déplacement et de temps.	

4- Analyse des systèmes d'information non performants

Les systèmes d'information non performants :

Liés à la formation	Liés à la recherche

5- Proposition de solutions et d'améliorations

Pour améliorer les systèmes d'information non performants, quelles peuvent être les conditions d'amélioration tant au niveau interne qu'au niveau externe de l'établissement :

Système d'information de la formation	Système d'information de la recherche

**GUIDE D'ENTRETIEN SUR LES SYSTEMES D'INFORMATION DES ETABLISSEMENTS
UNIVERSITAIRES**

Adressé aux administratifs de l'université

I- analyse de l'existant

le système d'information financier et comptable

Système d'information des départements administratifs

1. Utilisez-vous d'autres Canaux de transmission des informations avec vos collègues dans l'administration ?
2. Avec qui vous communiquer les informations ?
3. Quels sont les moyens dont vous disposez pour les améliorer ?
4. Comment communiquez-vous avec la présidence ?
5. Dans votre travail quotidien utilisez-vous les TICE ? oui ou non
6. Si oui, à quel point ces TIC peuvent améliorer la qualité du travail administratif ?
7. Comment fonctionne votre système d'information avec : le service, autres services, la direction, avec la présidence ?
8. Comment jugez-vous les systèmes d'information actuels : • Classiques marqués par un retard de réception d'information • Modernes
9. Le système d'information existant est-il ? • Efficace • Performant
10. Quelles sont les défaillances du système d'information existant ?
11. Avez-vous accès en ligne aux données dans votre service, avec les autres services ?
12. Etes-vous connectés aux services des autres établissements ou de la présidence pour information sur les événements ou formations touchant votre domaine ?
13. Que proposez-vous comme améliorations aux défaillances des systèmes d'information existants ?

14- Les Composantes du système d'information

Ressources matérielles et logicielles	
Ressources humaines	
Ressources de données	
Ressources de procédures	

15- Les fonctions du système d'information

Questions	Qui	Quoi	Comment	Quand
Fonctions				
Production d'information				
Traitement (calculs, tri, analyses...)				
Stockage et mémorisation				
Communication et diffusion des informations				

1- Etude des processus de communication et des flux d'information dans l'établissement universitaire et entre celui-ci et d'autres partenaires externes

II. En tant qu'acteur principal de l'université Marocaine, êtes-vous satisfait de la quantité et de la qualité des informations échangées avec :

<i>Les systèmes d'information existants</i>	<i>Degré de satisfaction</i>
Avec les enseignants	☐ Pas du tout satisfait ☐ Plutôt pas satisfait ☐ Plutôt satisfait ☐ Tout à fait satisfait
Explication	
Avec les administratifs	☐ Pas du tout satisfait ☐ Plutôt pas satisfait ☐ Plutôt satisfait ☐ Tout à fait satisfait
Explication	
Avec la direction ou le décanat	☐ Pas du tout satisfait ☐ Plutôt pas satisfait ☐ Plutôt satisfait ☐ Tout à fait satisfait
Explication	
Avec la présidence de l'université	☐ Pas du tout satisfait ☐ Plutôt pas satisfait ☐ Plutôt satisfait ☐ Tout à fait satisfait
Explication	
Avec les : • Entreprises • Administrations publiques • Autres établissements universitaires • D'autres universités	☐ Pas du tout satisfait ☐ Plutôt pas satisfait ☐ Plutôt satisfait ☐ Tout à fait satisfait
Explication :	

Etes vous satisfaits des canaux de transmission des connaissances de la formation existants :

		Satisfait	Non satisfait
Canaux	Réunions		
	Téléphone		
	E mail		
	Réseaux sociaux		
	Site web de l'établissement		
	Portail de la présidence		

3- Evaluation de la performance des systèmes d'information

Diagnostic et Mesure de la performance des systèmes d'information

<i>Système d'information</i>	
<i>Les forces internes</i>	
<i>Les faiblesses internes</i>	
<i>Les opportunités externes</i>	
<i>Les menaces externes</i>	
<i>L'efficacité : capacité d'atteindre les objectifs :</i>	
<i>L'efficience : l'atteinte des objectifs au moindre coût</i>	
<i>La performance de la formation peut être définie comme:</i> - <i>La hausse du taux de réussite</i> - <i>Autres</i>	

4- Analyse des systèmes d'information non performants

Les systèmes d'information non performants :

5- Proposition de solutions et d'améliorations

Pour améliorer les systèmes d'information non performants, quelles peuvent être les conditions d'amélioration tant au niveau interne qu'au niveau externe de l'établissement :

Système d'information
L'utilisation et la bonne exploitation des fonctionnalités de l'application APOGEE
Autres solutions et pistes d'amélioration

SI informatisé et service comptable et financier

Comment le système d'information informatisé améliore-t-il le service **comptable et financier** ?

système d'information informatisé et service comptable et financier	Vrai ou faux
Multiplier les sources de financement	
Faciliter la communication entre les services (l'expression du besoin en immobilisations ou biens et services)	
Réduire les retards de paiement grâce à des informations mises à jour et à une actualisation des états de stocks.	
Bénéficier des applications et logiciels afin de faciliter le travail	
Baisser les charges de fonctionnement	
Autre	

Autre à citer :

GUIDE D'ENTRETIEN SUR LES SYSTEMES D'INFORMATION DES ETABLISSEMENTS UNIVERSITAIRES

Guide adressé aux doyens et directeurs

I – Données quantitatives

	<u>2013</u>	<u>2014</u>	<u>2015</u>	<u>2016</u>	<u>2017</u>	<u>2018</u>
Effectif des étudiants						
Effectif des enseignants						
Effectif du personnel administratif dont :						
• Cadres						
• Subalternes						
Budget dont :						
• Fonctionnement						
• Investissement						
Nombre de départements						
Nombre de laboratoires de recherche						
Nombre d'articles publiés						
Nombre de thèses soutenues						

II- Données qualitatives

	<u>2013</u>	<u>2014</u>	<u>2015</u>	<u>2016</u>	<u>2017</u>	<u>2018</u>
Type de formation						
Filières						
Spécialités						
Organigramme						
Manuel de procédures :						
• Pédagogique						
• Financier et comptable						
• Des ressources						

Le système d'information de gestion de l'université publique englobe les champs suivants :

La gestion financière et comptable, la gestion de l'enseignement, la gestion de la recherche , la gestion des affaires des étudiants et la gestion des ressources humaines.

Axe 1 : Le système d'information de gestion de l'établissement universitaire

- 1. Dans votre travail quotidien de direction et de gestion, existe-t-il un système d'information formel (Sachant que celui-ci se base sur des informations circulées dans l'organisation et matérialisés par des supports papiers) pour gérer :**

- | | |
|--|---------------------------------------|
| ☐ Le budget | ☐ La formation |
| ☐ La recherche | ☐ Le personnel |
| ☐ Les immobilisations | ☐ Le mobilier |

Autres à citer :

.....

.....

- 2. Quels sont les canaux utilisés pour transmettre et recevoir les informations avec les parties prenantes internes de votre établissement (les chefs de service , les enseignants et les étudiants)**

SI Budget :

- | | | |
|--|--|--|
| ☐ Courrier papier | ☐ Courrier électronique | ☐ Site web de l'établissement |
| ☐ Téléphone | ☐ Contact direct | ☐ les réunions |

SI formation :

- | | | |
|--|--|--|
| ☐ Courrier papier | ☐ Courrier électronique | ☐ Site web de l'établissement |
| ☐ Téléphone | ☐ Contact direct | ☐ les réunions |

SI recherche :

- | | | |
|--|--|--|
| ☐ Courrier papier | ☐ Courrier électronique | ☐ Site web de l'établissement |
| ☐ Téléphone | ☐ Contact direct | ☐ les réunions |

SI personnel

- | | | |
|--|--|--|
| ☐ Courrier papier | ☐ Courrier électronique | ☐ Site web de l'établissement |
| ☐ Téléphone | ☐ Contact direct | ☐ les réunions |

SI immobilier

- | | | |
|--|--|--|
| ☐ Courrier papier | ☐ Courrier électronique | ☐ Site web de l'établissement |
| ☐ Téléphone | ☐ Contact direct | ☐ les réunions |

Si mobilier :

- | | | |
|--|--|--|
| ☐ Courrier papier | ☐ Courrier électronique | ☐ Site web de l'établissement |
| ☐ Téléphone | ☐ Contact direct | ☐ les réunions |

3. Pouvez-vous citer quelques exemples d'informations reçues et envoyées avec chaque système d'information à savoir :

Systèmes d'information	Information reçues et émetteurs	Informations émises et récepteurs
Système d'information pour la gestion budgétaire et financière		
Système d'information pour la gestion de la formation		
Système d'information pour la gestion de la recherche		
Système d'information pour la gestion du personnel		
Système d'information pour la gestion des actifs : • Immobiliers • Mobiliers		
Autres		

4. Pouvez-vous citer quelques exemples d'informations reçues et envoyées avec d'autres parties prenantes :

Systèmes d'information	Information reçues et émetteurs	Informations émises et récepteurs
Système d'information avec la présidence		
Système d'information avec les étudiants		
Système d'information avec le grand public		
Système d'information avec le marché du travail		
Autres		

5. Pour les systèmes d'informations formels existants dans votre établissement, disposez-vous des applications informatiques (logiciels d'applications) pour gérer chacun de ces systèmes ?
Exemple : application apogée utilisée pour gérer les affaires estudiantines.

☐ Oui ☐ Non ☐ en cours de réalisation

Système d'information	Application informatique
1	
2	
3	

6. Est-ce que vous jugez ces applications disponibles?

☐ Efficaces ☐ Inefficaces ☐ Efficacité Moyenne

Pourquoi :

.....

7. Dans l'exercice de votre mission, vous disposez d'un ensemble de ressources ,citez moi chacune d'entre elles :

<i>Nature de la ressource</i>	<i>Description</i>
<i>Ressources matérielles</i>	
<i>Ressources humaines</i>	
<i>Ressources de données</i>	
<i>Ressources de procédures</i>	

8. Pour vous, est ce que les systèmes d'informations cités ci-dessus sont satisfaisants :

☐ Oui

☐ Non Pourquoi

.....

9. D'après vous, les acteurs de votre établissement universitaire sont-ils satisfaits des systèmes d'information actuels ?

<i>Les systèmes d'information existants</i>	<i>Degré de satisfaction</i>
Avec les étudiants	☐ Pas du tout satisfait ☐ Plutôt pas satisfait ☐ Plutôt satisfait ☐ Tout a fait satisfait
Avec les enseignants	☐ Pas du tout satisfait ☐ Plutôt pas satisfait ☐ Plutôt satisfait ☐ Tout a fait satisfait
Avec les administrateurs	☐ Pas du tout satisfait ☐ Plutôt pas satisfait ☐ Plutôt satisfait ☐ Tout a fait satisfait
Avec le grand public	☐ Pas du tout satisfait ☐ Plutôt pas satisfait ☐ Plutôt satisfait ☐ Tout a fait satisfait

10. De votre point de vue, quelles sont les limites des systèmes d'information disponibles ?

.....

.....

.....

11. Comment les systèmes d'information formels et informatisés peuvent améliorer :

- La gestion budgétaire et financière

.....

- La gestion de la formation

.....

- La gestion de la recherche

.....

- La gestion du personnel

.....

- La gestion des actifs (mobiliers et immobiliers)

.....

12. Sachant que les systèmes d'information permettent de faciliter la gestion et la direction des organisations, est-ce que vous jugez qu'il est nécessaire de les mettre en place pour ?

- | | |
|---|---|
| ☐ La gestion budgétaire | ☐ La gestion de la formation |
| ☐ La gestion de la recherche | ☐ La gestion du personnel |
| ☐ La gestion des immobilisations | ☐ La gestion des actifs (mobiliers et immobiliers) |

Les classer par ordre d'importance :

Autres : lesquels

.....

.....

13. Calendrier de collecte, traitement, stockage et diffusion de l'information

	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4
Collecte • Qui ? • Comment				
Traitement • Qui ? • Comment				
Stockage • Qui ? • Comment				
Diffusion • Qui ? • Comment				

**14. Pour évaluer les différents systèmes d'information dont dispose votre établissement , nous allons
besoin d'analyser la sécurité des systèmes d'information , leurs efficacité et leurs efficience.**

	<u>Gouvernance</u> (procédures)	<u>L'état Physique</u> (matériel et logiciel)	<u>Les opérations</u> (formation et recherche)	<u>Accès et contrôle de sécurité</u>	<u>Plan de continuité</u> (urgence et panes)	<u>Conformité</u> (aux lois)	<u>Les fournisseurs</u> (confidentialit é et choix)
Système d'information pour la gestion budgétaire et financière							
Système d'information pour la gestion de la formation							
Système d'information pour la gestion de la recherche							
Système d'information pour la gestion du personnel							
Système d'information pour la gestion des actifs : Immobiliers Mobilier							
<u>Autres</u>							

Axe 2 : la gestion et la performance de l'établissement universitaire

15. Définition de la gestion des établissements universitaires : la gestion est l'affaire du conseil de l'établissement alors que le doyen ou directeur ne fait que la direction

Sachant que la loi 01-00 Définit l'ensemble des missions de toute personne travaillant dans l'université au sens large, et dans les établissements universitaires en particulier .

Comparée à la gestion privée, la gestion de votre établissement est soumise à un ensemble de procédures administratives longues et compliquée limitant la liberté du gestionnaire, qu'est ce qui vous reste comme marge de manoeuvre pour gérer les enseignements et la recherche ?

.....
...

16. Quels sont les problèmes auxquelles est confrontée, dans votre établissement :

- La gestion budgétaire :
- La gestion de la formation :
- La gestion de la recherche :
- La gestion du personnel :
- La gestion des immobilisations
- La gestion du mobilier :

17. De votre point de vue, le budget alloué au ministère de l'enseignement supérieur est-il suffisant ? sinon pourquoi ?

.....
.....

18. Sachant que la recherche scientifique est insuffisante, expliquez les causes de cette situation dans votre établissement ?

.....

19. Pourquoi l'autonomie administrative et financière de l'université n'est pas appliquée sur le terrain ?

.....

20. Est-ce que la gestion axée sur le résultat est appliquée dans votre établissement ?

.....

21. Quels sont les solutions proposées (liées aux systèmes d'information) pour réduire les difficultés au niveau de ?

- La gestion budgétaire :
.....
- La gestion des affaires pédagogiques :
.....
- La gestion de la recherche :
.....
- La gestion du personnel :
.....
- La gestion des immobilisations
.....
- La gestion du mobilier :
.....

22. Les objectifs définis dans le projet d'établissement sont t-ils réalisables :

☐ Partiellement ☐ Totalement

Si la réalisation est partielle, quels en sont les obstacles :

23. Citer quelques objectifs liés aux services de base et à la gestion budgétaire dans votre établissement :

Objectifs de formation et recherche	Objectifs liés à la gestion budgétaire
Mesurables :	Mesurables :
Non mesurables :	Non mesurables :

24. Suivant les pratiques du nouveau management public appliquées par nos établissements universitaires, le budget alloué à chaque établissement comporte deux parties, une fixe et l'autre variable liée à la performance, est ce que cela s'applique dans votre établissement ?

☐ Non

☐ Oui

Si oui expliquez comment ?
.....

25. Donner quelques d'exemples d'indicateurs de performances retenus pour mesurer la performance de votre établissement (base de calcul du budget variable)

.....
De votre point de vue, comment se définit la performance de votre établissement ?

- ☐ La bonne formation des étudiants ;
- ☐ La qualité de la recherche scientifique ;
- ☐ La qualité des systèmes d'information ;
- ☐ La bonne gestion budgétaire ;
- ☐ La qualification professionnelle du personnel ;
- ☐ L'amélioration de la position de l'université dans les classements internationaux ;
- ☐ La digitalisation des services offerts (formation, recherche et administration) ;
- ☐ Autre définition

26. Etes-vous satisfaits de l'amélioration des services rendus par votre établissement :

Les services rendus	Degré de satisfaction
De formation	☐ Pas du tout satisfait ☐ Plutôt pas satisfait ☐ Plutôt satisfait ☐ Tout a fait satisfait
De recherche	☐ Pas du tout satisfait ☐ Plutôt pas satisfait ☐ Plutôt satisfait ☐ Tout a fait satisfait
Administratifs	☐ Pas du tout satisfait ☐ Plutôt pas satisfait ☐ Plutôt satisfait ☐ Tout a fait satisfait
De réponse à la demande du marché du travail	☐ Pas du tout satisfait ☐ Plutôt pas satisfait ☐ Plutôt satisfait ☐ Tout à fait satisfait

27. Les systèmes d'information formels existants fonctionnent-ils de façon efficace au service de la performance de votre établissement ?

- ☐ Non
- ☐ Oui

Systèmes d'information	Effets positifs sur la performance	Effets négatifs sur la performance
Système d'information pour la gestion budgétaire et financière		
Système d'information pour la gestion de la formation		
Système d'information pour la gestion de la recherche		
Système d'information pour la gestion du personnel		
Système d'information pour la gestion des actifs : • Immobiliers • Mobiliers		
Autres		

Complément : vos remarques, suggestions conseils et recommandations sont les bienvenus

Annexe 4 : système d'information comptable et financier : cas de la FSDM FES

**UNIVERSITE SIDI MOHAMED BEN ABDELLAH
FSDM**

Exercice 2018

Balance d'équilibre

N° de compte	Recettes	Montant	N° de compte	Dépenses	Montant
	Budget d'exploitation			Budget d'exploitation	
51451000	Disponible de trésorerie-Exploitation	-		Dépenses de Matériel et dépenses diverses	
71200000	Ventes de biens et services produits	-		Dépenses de personnel	
71600000	Subventions d'exploitation	-		Reste à mandater	
71620000	Subventions d'initiative 10000 Cadres pédagogiques à l'horizon 2016 pour l'ENS				
71630000	Subvention du programme de requalification de 25000 licenciés pour l'obtention du certificat des compétences professionnelles				
71680000	Subventions d'exploitation reçues des exercices antérieurs	-			
71690000	Autres subventions d'exploitation				
71870000	Recettes diverses et accidentelles	-			
75860000	Dons, libéralités et lots reçus				
	Total (1)	-		Total (1)	0.00
	Budget d'investissement			Budget d'investissement	
13100000	Subventions d'investissements:		28888000	Report à mandater	0.00
	*Amélioration de l'offre pédagogique				
	*Appui à la recherche scientifique				
13180000	Autres subventions				
51452000	Disponible de trésorerie- Investissement	0.00	23610000	Dépenses de l'exercice	0.00
75780000	Reprises sur subventions d'investissement des exercices antérieurs	0.00			
75860000	Dons, libéralités et lots reçus				
	Total (2)	0.00		Total (2)	0.00
	Total (1+2)	0.00		Total (1+2)	0.00
VISA DU DOYEN			MINISTERE DE L'EDUCATION NATIONAL DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE		
			MINISTERE DE L'ECONOMIE ET DES FINANCES		

UNIVERSITE SIDI MOHAMED BEN ABDELLAH
FSDM

Recettes
Exercice 2018

N° de compte	Intitulé (plan comptable)	Crédits ouverts
14810000	Emprunts auprès des établissements de crédits	
14820000	Avances de l'Etat	
51451000	Disponible de trésorerie-Exploitation	
71110000	Ventes de marchandises au maroc	
71200000	Ventes de biens et services produits	
71211000	Ventes de tickets de restaurant	
71243100	Etudes & Formations continues	
71243200	Prestations de services & Droits d'inscription	
71271000	Locations diverses reçues	
71600000	Subventions d'exploitation	
71610000	Subventions d'exploitation de l'année en cours	
71620000	Subventions d'initiative 10000 Cadres pédagogiques à l'horizon 2016 pour l'ENS	
71630000	Subvention du programme de requalification de 25000 licenciés pour l'obtention du certificat des compétences professionnelles	
71680000	Subventions d'exploitation reçues des exercices antérieurs	
71690000	Autres subventions d'exploitation	
71870000	Recettes diverses et accidentelles	
75860000	Dons, libéralités et lots reçus	
Total		0.00

UNIVERSITE SIDI MOHAMED BEN ABDELLAH
FSDM

BUDGET D'INVESTISSEMENT POUR L'ANNEE 2018
LES RECETTES

Compte	Libellé (plan comptable)	Crédit de paiement pour l'année 2015	Crédit d'engagement pour 2016 et suivant
51450000	Disponible trésorerie - Investissement 2014		
75780000	Reprises sur subventions d'investissemet des exercices antérieurs		
13100000	Subvention d'investissement pour 2015		
13180000	Autres subventions		
75860000	Dons, libéralités et lots reçus		
TOTAL			-

UNIVERSITE SIDI MOHAMED BEN ABDELLAH			
FSDM			
BUDGET DES DEPENSES D'INVESTISSEMENT POUR L'ANNEE 2018			
Compte	Libellé (plan comptable)	Crédits de paiement pour l'année budgétaire 2015	Crédits d'engagement pour 2016 et suivantes
	AMÉLIORATION DE L'EMPLOYABILITÉ DES DIPLOMES À TRAVERS LE DÉVELOPPEMENT DU SYSTÈME D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR, LE RENFORCEMENT DE SA CAPACITÉ D'ACCEUIL ET L'AMÉLIORATION DE SA QUALITÉ		
	Amélioration de l'offre d'enseignement supérieur		
	<u>Construction et aménagement des établissements universitaires et des services communs de l'université</u>		
23211000	Etudes liées à la construction de bâtiments		
23100000	Terrains		
23212000	Travaux de construction		
23274000	Travaux d'aménagement de bâtiment et d'installation		
23214100	Entretien et réparation des bâtiments administratifs		
	<u>Equipement des établissements universitaires et des services communs de l'université</u>		
23540000	Matériel de bureau		
23530000	Mobilier de bureau		
23804000	Matériel d'imprimerie et d'impression		
23552000	Matériel informatique	-	
23321600	Matériel scientifique et technique	-	
23321120	Matériel d'enseignement et de laboratoire	-	
23580000	Mobilier d'enseignement	-	
23803000	Ouvrages techniques et pédagogiques		
23401000	Véhicules utilitaires		
23402000	Véhicules de tourisme		
23403000	Motocycles et cycles		
	Sous total Amélioration de l'Offre d'Enseignement Supérieur		
28888000	Reports Amélioration de l'Offre d'Enseignement Supérieur		
	Total Amélioration de l'Offre d'Enseignement Supérieur		

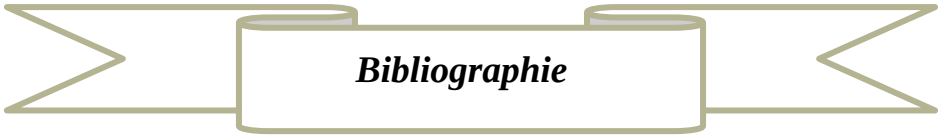


UNIVERSITE SIDI MOHAMED BEN ABDELLAH
FACULTE DES SCIENCES DHAR EL MAHRAZ FES
Dépenses de LA FACULTE DES SCIENCES DHAR EL MAHRAZ FES
Exercice 2018



N° compte	Intitulé (plan comptable)	Dépenses de l'administration			Enseignement & recherche			Travaux de rech. et prestations de services		Programme de Fonctionnement Spécifiques		Total
		Personnel	Administration	Diverses	Enseignement	Recherche	Dépenses afférentes aux étudiants	Travaux de recherches (Projets contractuels)	Prestations de services (FC- Etudes & expertises)	Initiative 10000 Cadres Pédagogique	Recalification de 25000 licenciés	
23271000	Aménagement, agencement & installation											-
23272000	Etudes liées à l'aménagement des bâtiments administratifs											-
23320000	Achat de matériel d'atelier et de l'outillage											-
23321100	Achat de matériel d'enseignement											-
23321200	Achat de matériel médical											-
23321300	Achat de matériel scientifique											-
23321400	Achat de matériel de Literie et Couchage											-
23510000	Achat du mobilier de bureau											-
23520000	Achat du matériel de bureau											-
23551000	Achat du matériel informatique et logiciels											-
23580000	Achat de mobilier d'enseignement et de laboratoire											-
23802000	Achat du matériel de cuisine et de buanderie											-
23805000	Achat de matériel et mobilier pour l'internet											-
44970000	Crédits à programmer											-
61211000	Achat de matières premières											-
61212000	Achat d'animaux pour laboratoire											-
61221100	Achat de denrées alimentaires pour la nourriture des étudiants											-
61222100	Achat de fournitures informatiques											-
61222200	Achat de fournitures et de produits pour les travaux de terrain et de laboratoire											-
61222400	Achat d'articles de sport											-
61222500	Achat d'accessoire et matériel artistiques et culturels nationaux											-
61223000	Achat de combustible											-
61227000	Achats de fournitures de bureau											-
61251100	Eau, redevances											-
61251110	Eau (Apurement des arriérés)											-
61251200	Electricité, redevances											-
61251210	Electricité (Apurement des arriérés)											-
61251400	Achat de carburants											-
61251600	Achat de produits énergétiques pour le chauffage											-
61252000	Achats de fournitures d'entretien											-
61253000	Achats de petit outillage et de petit équipement											-
61262000	Frais d'études informatiques											-
61263100	Frais de sécurité et de gardiennage											-
61263200	Frais de jardinage et de nettoyage des bâtiments administratifs et pédagogiques											-
61263400	Frais d'aconage & d'emmagasinage											-
61263500	Frais d'analyses et d'exams médicaux											-
61263600	Frais de restauration des étudiants résidant dans les internats											-
61312000	Location de construction											-
61316000	Location du matériel de transport											-
61331100	Entretien et réparation des bâtiments pédagogiques et administratifs											-
61331200	Entretien et réparation des biens immobiliers techniques											-
61331300	Frais d'entretien des espaces verts											-
61332100	Entretien et réparation de matériel et mobilier de bureau											-
61332140	Entretien & Réparation de Matériel de cuisine et de buanderie											-
61332200	Entretien et réparation de matériel d'atelier et d'outillage											-
61332300	Entretien et réparation du matériel scientifique et informatique											-
61332400	Entretien et réparation du Matériel d'enseignement et de laboratoire											-
61332500	Entretien et réparation des véhicules (lubrifiants, pièces et façons)											-
61332600	Entretien et réparation de mobilier de l'enseignement											-
61342000	Assurances des étudiants											-
61345000	Assurances matériel de transport											-
61348000	Autres assurances											-
61351000	Rémunération du personnel occasionnel											-
61351210	Indemnités brut des enseignants et des experts étrangers dans les domaines de la recherche scientifique et technologique, formations et travaux d'expertise											-
61351220	Contribution au profit des lecteurs de langues étrangères au Maroc											-
61351221	Rémunération des enseignants chercheurs retraités contractuels											-
61351230	Contribution au budget du concours national commun											-
61351710	Allocations forfaitaires des élèves maîtres et des élèves professeurs											-
61351720	Allocations forfaitaires des étudiants de la licence professionnelle pour l'habilitation aux professions d'enseignement											-
61351730	Allocations forfaitaires des licenciés pour la requalification et l'obtention du certificat des compétences professionnelles											-
61354410	Frais de vacation											-
61354430	Frais de vacation du personnel d'encadrement sportif et d'arbitrage											-
61365100	Frais de justice et honoraires d'avocats											-
61365200	Honoraires des medecins conventionnés											-
61365300	Indemnités brutes des membres du comité des jurys des activités culturelles											-
61365310	Indemnités forfaitaires des membres d'arbitrage											-
61370000	Redevances pour brevets, marques, droits et valeurs similaires											-
61411200	Frais d'études et d'expertise											-
61411300	Frais d'études, d'analyses et de sous-traitance											-
61413100	Frais de réalisation de maquettes et prototypes											-
61415100	Abonnement et Documentation											-
61415200	Achat d'ouvrages pour la bibliothèque											-

61424000	Frais de transport des missionnaires et chercheurs étrangers											-
61431100	Indemnités de déplacement à l'intérieur du Royaume											-
61431200	Indemnités Kilométriques											-
61431300	Indemnités de séjours à l'étranger des étudiants doctorants											-
61433000	Indemnités de déplacement et de changement de résidence											-
61435100	Indemnités de mission à l'étranger											-
61435200	Frais de séjour des missionnaires étrangers											-
61436100	Frais d'organisation de colloques et de séminaires											-
61436200	Frais d'hébergement et de restauration											-
61436300	Frais de réceptions et de cérémonies officielles											-
61436400	Frais d'organisation de manifestations sportives et culturelles nationales											-
61436500	Frais de distribution des prix											-
61441000	Annonces, insertions											-
61442000	Frais de démonstration et de publicité											-
61443100	Foires et expositions											-
61443300	Frais de participation et d'inscription aux colloques et séminaires											-
61446000	Publications et impressions											-
61451000	Frais postaux											-
61455000	Frais de téléphone											-
61455100	Frais de téléphone (Apurement des arriérés)											-
61456000	Frais de téléx et de télégrammes											-
61456100	Frais de téléx et télégramme (appurement des arriérés)											-
61457000	Redevances pour l'utilisation des lignes de réseaux spécialisés											-
61457100	Redevances pour l'utilisation des lignes de réseaux spécialisés (Apurement des arriérés)											-
61461100	Contribution et cotisation aux organisations nationales et internationales											-
61461200	Cotisation aux associations culturelles et sportives											-
61461300	Cotisation à l'association 'AMARDEV' pour la formation des étudiants non voyants et déficients visuels											-
61470000	Charges financières											-
61481000	Frais d'enregistrement, d'immatriculation foncière, de cadastre et autorisation pour construction											-
61611000	Taxe urbaine et taxe d'édilité											-
61673000	Taxe sur les véhicules											-
61710000	Rémunération du personnel											-
61711100	Traitement, salaire et indemnités permanentes du Président de l'université											-
61713020	Indemnités Horaires pour travaux supplémentaires											-
61713100	Indemnités aux profits des vices présidents, des doyens et vices doyens et des directeurs et directeurs adjoints des établissements											-
61713110	Indemnités pour charges administratives											-
61713120	Indemnités de logement											-
61713130	Indemnités de fonction											-
61713140	Indemnités de voiture											-
61713200	Indemnités de caisse des régisseurs											-
61713241	Frais de correction des concours d'entrée aux Ecoles des ingénieurs											-
61713300	Indemnité de responsabilité des fondés de pouvoirs											-
61713400	Avantages en nature accordés aux présidents des universités											-
61713410	Redevance d'eau											-
61713420	Redevance d'électricité											-
61713430	Frais de chauffage											-
61713440	Redevance de télécommunication											-
61713500	Prestations en nature accordées aux agents des services économiques											-
61713600	Indemnités complémentaires liées aux travaux de recherches et de prestations de services (et bourses)											-
61714220	Indemnités brutes des experts d'études des dossiers de candidatures des chefs des établissements universitaires											-
61740000	Charges sociales											-
61741100	Cotisation à la CNOPS											-
61742200	R. C. A. R.(Régime collectif d'allocation de retraite)											-
61743300	Caisse Marocaine de Retraite (CMR)											-
61744400	Cotisation à la fondation Mohammed V											-
61745000	Assurances accidents de travail											-
61745500	Cotisation aux Mutuelles											-
61746600	Indemnité Familiale											-
61764000	Habillement et vêtements de travail											-
61766000	Achat de produits pharmaceutiques											-
61768100	Frais de formation											-
61768200	Frais de stages et de séminaires											-
61768300	Achat de lait pour les imprimeurs											-
61831000	Remboursement, restitution des loyers indûment perçus											-
61832000	Restitution des frais d'inscription au titre de la formation continue indûment perçus											-
61833000	Restitution des cautionnements et des garanties											-
61833100	Restitution des fonds non employés											-
61834000	Remboursement de la TVA et des Droits de Douanes											-
65830000	Pénalités et Amendes fiscales ou pénales											-
65880000	Règlement et exécution des décisions judiciaires et administratives											-
68880000	Reste à mandater											-
Total		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-



Bibliographie

- ‘Aggeri, F. (2015). Les Phénomènes Gestionnaires à l’épreuve de La Pensée Économique Standard-Une Mise En Perspective de Travaux de Jean Tirole. *Revue Française de Gestion*, 41(250), 65-85.’
- Alazard, C . Sépari, S. (2001), Contrôle de Gestion : Manuel et Applications, Épreuve N°7, 5ème Édition, Dunod, Paris.*
- ‘Albouy M. et Hussenot PH. (1983), *La Gestion Publique Par Objectifs : Des Ambitions à La Pratique , Politiques et Management Public*, Volume 1, N°4, Pp 139-141.’
- ALEX MUCCHIELLI (2002): Approche Systémique et Communicationnelle Des Organisations ED Armand Colin*
- ALEX MUCCHIELLI (2002): Approche Systémique et Communicationnelle Des Organisations ED Armand Colin VUEF PARIS*
- ‘Amar, A., & Berthier, L. (2007). *Le Nouveau Management Public: Avantages et Limites. Gestion et Management Publics*, 5, 1-14.’
- ARRETE PORTANT ORGANISATION FINANCIERE ET COMPTABLE DES ETABLISSEMENTS PUBLICS SOUMIS AU CONTROLE PREALABLE ;Le Ministre Des Finances et de La Privatisation.*
- Atallah G. et Boyer M, (2002), Le Financement et l’évaluation de La Performance Des Universités: L’expérience Anglaise, Rapport de Projet Sur La Performance Des Systèmes Éducatifs, Montréal*
- ‘Aubert, B. A., Cohendet, P., & Montreuil, B. (2011). *L’innovation et Les Technologies de l’information et Des Communications. CEFRIO.*’
- ‘Avele, D. (2006). „Contrôle de Gestion et Performance Des Services Publics Communaux Des Villes Camerounaises”. CRECCI, Bordeaux.’
- ‘Baille C. (2014) , *Les Systèmes d’information de Gestion, Vecteurs de Cohérence Dans l’organisation?* 19ème Colloque de l’AIM, May 2014, Aix-En-Provence, France.’
- Baquiast J.P, (1996) - Les Administrations et Les Autoroutes de l’information, Vers La Cyberadministration : Stratégies et Pratiques, Les Editions d’organisation*
- ‘Barney, J. (1991) “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage” *Journal of Management*, 17(1), Pp. 99-120.’

‘Barthélemy, J. (2012). Pour Une Recherche En Gestion Conciliant Rigueur et Pertinence. Revue Française de Gestion, (9), 269-283.’

BARTOLI A, BLATRIX C, (2015) : Management Dans Les Organisations Publiques : Défis et Logiques d’action . ED. DUNOD 4ème Édition.

Bartoli A, (1997), Management Des Organisations Publiques, Dunod.

Bartoli A, (2005),Le Management Dans Les Organisations Publiques.

‘Baumgartner, E., & Solle, G. (2006). Etablissements Universitaires: Changements Institutionnels et Approche Client. Quelle Pertinence?. Politiques et Management Public, 24(3), 123-143.’

BEDARD M.G et MILLER R. (1995): La Gestion Des Organisations : Une Approche Systémique, Conceptuelle et Stratégique ;CHENELIERE /MC GRAW-HILL Édition LA CHANELIERE Inc.

‘Ben Aissa H. (2001), Quelle Méthodologie de Recherche Appropriée Pour Une Construction de La Recherche En Gestion? 10ème Conférence de l’association Internationale de Management Stratégique, Faculté Des Sciences de l’administration Québec’

‘Benghozi, P. J., & Cohendet, P. (1999). L’organisation de La Production et de La Décision Face Aux TIC. Technologies de l’information, Organisation et Performances Économiques, 161-230.’

Berland N. (2009), Mesurer et Piloter La Performance, e-Book, Wwww.Management.Free.Fr

‘BEZES P., (2005), « Le Renouveau Du Contrôle Des Bureaucraties L’impact Du New Public Management », Informations Sociales, N°126, Pp. 26-37’

‘BIDAN M., 2006, « Systèmes d’information et Territoires de l’entreprise (SITE). Cartographie, Cohérence et Cohabitation à La Lumière d’un Projet d’intégration Du Système d’information », Management & Avenir, 2006/3-N° 9 ; Pp 17 à 43’

‘Bollecker M., (2013), Pourquoi Le Contrôle de Gestion à l’université Est-Il Un Échec? Revue Politiques et Management Public, Volume 30, N°2, p 221-239.’

‘Boullier, D. (2009). Les Universités et Le Nouveau Féodalisme Du Management. Quaderni. Communication, Technologies, Pouvoir, (69), 41-54.’

Bouquin H, 2005 , LES FONDEMENTS DU CONTROLE DE GESTION Paris : PUF, Que Sais-Je ?.- 3ème Édition, Août 2005

‘Bourdon J., Giret J.F et Goudard M. (2012), Peut-on Classer Les Universités à l’aune de Leur Performance d’insertion? Revue Francaise de Sciences Sociales , N°117.’

‘Bourguignon, A. (1995) Qu’est Ce Que La Performance En Gestion ? Revue Francaise de Comptabilité.’

Bourguignon A. (1997) Sous Les Pavés La Plage... Ou Les Multiples Fonctions Du Vocabulaire Comptable : L'exemple de La Performance, Association Francophone de Comptabilité | « Comptabilité - Contrôle - Audit » 1997/1 Tome 3 | Pages 89 à 101

‘Brian D. Denman (2005) COMMENT DÉFINIR L’UNIVERSITÉ DU XXIE SIÈCLE ? Editions de l’OCDE | « Politiques et Gestion de l’enseignement Supérieur » 2005/2 No 17 , Pages 9 à 28’

‘Brusadelli N. et Lebaron F., (2012), LEs Indicateurs de “Performance” Universitaire , Outils Statistiques de La Privatisation de l’excellence, Savoir Agir, 2012/4, N°22, Pp 97-104.’

Buchanan, J. M., & Tullock, G. (1965). The Calculus of Consent: Logical Foundations of Constitutional Democracy (Vol. 100). University of Michigan Press.

‘Buckland, Michael K. « Information as Thing ». Journal of the American Society for Information Science 42, No 5 (1 Juin 1991): 351-60.’

Camps V, (1998), Vers Une Theorie de l’auto-Organisation Dans Les Systemes Multi-Agents Basee Sur La Cooperation: Application a La Recherche d’information Dans Un Systeme d’information

‘Carayol N., Filliatreau G., Lahatte A., (2015) , Impact, Dominance et Classements Des Universités, Revue Économique, Vol 66 , N°1 .’

C.Guyon,(1998) Moderniser Les Services Publics: Mission Possible. Guide Méthodologique Pour La Conduite Du Changement Dans Les Services Publics Les Ed. d’organisation,

Charlier, Jean-Emile ; Croché, Sarah ; Ndoye, Abdou Karim. (2009)Les Universités Africaines Francophones Face Au LMD. Les Effets Du Processus de Bologne Sur l’enseignement Supérieur Audelà Des Frontières de l’Europe. . Academia : Louvain-La-Neuve (ISBN:978-2-87209-942-9)

‘Chevalier Y. , (2011), Le Service Public En Six Questions, Forum Revue Théorique de FO N°1 Octobre.’

Chevalier, Y. (2008). Système d’information et Gouvernance. Editions Modulaires Européennes InterCommunication SPRL.

Chevalier Y, 2008, Système d’information et Gouvernance: Technicité et Démocratie à l’université Édition EME

‘Chevalier, Y. (2009). Système d’information et Démocratie à l’université. Quaderni. Communication, Technologies, Pouvoir, (69), 55-66.’

‘Christophe FAVOREU « REFLEXIONS SUR LES FONDEMENTS DE LA STRATEGIE ET DU MANAGEMENT STRATEGIQUE EN MILIEU PUBLIC »

‘Cindy Felio. Pratiques Communicationnelles Des Cadres : Usage Intensif Des TIC et Enjeux Psychosociaux. Sciences de l’information et de La Communication. Université Michel de Montaigne - Bordeaux III, 2013. Français.’

C.K., *Diby C.K, (2007), Management Des Services Publics: Retour d’expérience : Des Raison d’espérer*, Management Des Services Publics: Retour d’expérience : Des Raison d’espérer (CEDA) <https://books.google.co.ma/books?id=C_cVAQAAIAAJ>

‘Coblence, E., & Pallez, F. (2015). Nouvelles Formes d’innovation Publique. Revue Française de Gestion, (6), 97-114.’

‘Colette Depeyre. ,(2005), Retour Sur La Théorie Des Ressources. Le Libellio d’Aegis Pp.9-14. <hal-00262991>’

Conseil d’Analyse Économique .Performance,Incitations et Gestion Publique Rapport Dominique Bureau et Michel Mougeot, La Documentation Française. Paris, 2007

Dahir N° 1.00.199 Du 15 Safar 1421 (19 Mai 2000) Portant Promulgation de La Loi N° 01.00 Portant Organisation de l’enseignement Supérieur.

Dahir N0 1-03-195 Du 16 Ramadan 1424 (11/11/2003) Portant Promulgation de La Loi N0 69-00 Relative Au Contrôle Financier de l’Etat Sur Les Entreprises Publiques et Autres Organismes. BO. N° 5170 Du 18/12/2003.

DANIEL MALLET; PIERRE BALME; PIERRE RICHARD (2002): Réglementation et Management Des Universités Françaises, ED BERGER LEVRAULT

‘De La Villarmois, O. (2001). Le Concept de Performance et Sa Mesure: Un État de l’art (Cahier de Recherche). Lille, France: CLAREE, IAE de Lille.’

Deboin, M.C.. 2015. Comprendre Les Classements Internationaux Des Établissements de Recherche et d’enseignement Supérieur. Montpellier (FRA): CIRAD, [Http://Url.Cirad.Fr/Ist/Classements-Internationaux](http://Url.Cirad.Fr/Ist/Classements-Internationaux)

‘Debruyne, M. (2010). Valeur, Performance et Efficacité Productive de l’entreprise Agricole. La Revue Des Sciences de Gestion, (3), 89-102.’

Demeestère R 1989.. Y-a-t-Il Une Spécificité Du Contrôle de Gestion Dans Le Secteur Public ? In: Politiques et Management Public, Vol. 7, N° 4, Numéro Spécial - Formation Au Management Public. Pp. 33-45

‘Demeestère, R. (1989). Y-a-t-Il Une Spécificité Du Contrôle de Gestion Dans Le Secteur Public?. Politiques et Management Public, 7(4), 33-45.’

Des Comptes, C. (2005). *La Gestion de La Recherche Dans Les Universités. La Documentation Française.*

DIZAMBOURG, B. 1997. *Moderniser La Gestion Administrative Des Universités. Maison Des Universités, Paris*

DIZAMBOURG, B. *Moderniser La Gestion Administrative Des Universités. Paris: Maison Des Universités, 1997.*

‘Djibril Diakhaté (2012). La Récupération Des ” Compétences 2.0 ” Dans Les Dispositifs de Veille et d’intelligence Économique : Contribution Au Renouveau de La Norme AFNOR X50-053 ” Prestations de Veille et Prestations de Mise En Place d’un Système de Veille”. INFORMATIONS, INCERTITUDES, INTELLIGENCES, Jun 2012, France. Pp.72-82.’

‘Donnadieu, G., Durand, D., Neel, D., Nunez, E., & Saint-Paul, L. (2003). L’approche Systémique: De Quoi s’ Agit-Il? Synthèse Des Travaux Du Groupe AFSCET Diffusion de La Pensée Systémique. Www. Af Scet. Asso. Fr/SystemicApproach. Pdf (August 2009).’

Dou, H. (1995). *Veille Technologique et Compétitivité l’intelligence Économique Au Service Du Développement Industriel. Dunod*

‘Drumaux A., (1988), La Performance Du Secteur Public, Un Audit Des Audits, In Politiques et Management Public, Vol 7, N°1, Quel Projet Pour Les Administrations et Les Entreprises Publiques? Actes Du Troisième Colloque International, Québec 3-4 Novembre, 1988, (Première Partie) P 163-285.’

‘Dubois, P. (1997). L’organisation Des Universités: Complexification, Diversification, Rationalisation, Évaluation. Sociétés Contemporaines, 28(1), 13-32.’

DUREL.F; ROY. M *Systèmes d’information de Gestion , Terminale STMG Edition PICARD*

Eddington, 1958. Cité Par L. VonBertalanffy in A. Koestler et J. Smythies, 1969, p. 75

‘EL BARHOUTI. A ; IZZA.I (2016) Les Technologies d’information et de Communication et La Performance de l’organisation : Enjeux et Perspectives. Colloque International ENCG EL JADIDA’

El Masslout, A. (1999). *La Mission Inachevée de l’université Marocaine. Les Editions Toubkal.*

‘EL MOUNTASSIR, Y., BERDI, A., SEGHYAR, N., & NAFZAOUI, M. A. (2020). REALITE DES SYSTEMES D’INFORMATION DANS L’UNIVERSITE MAROCAINE. Revue Economie, Gestion et Société, 1(26).’

El Oufi, N., & Barreau, J. (1999). Le Devenir Du Service Public: Comparaison France-Maroc (Vol. 231). Harmattan.

‘ELBOUKHARI Hayat (2013), Les Contributions Des Valeurs Du Système d’information à La Performance Organisationnelle: Une Étude Exploratoire Par La Théorie Des Ressources - Cas de La Grande Entreprise Marocaine- Thèse de Doctorat à La FSJES FES’

‘Elidrissi D. , Elidrissi A« Contribution Des Systèmes d’information à La Performance Des Organisations : Le Cas Des Banques », La Revue Des Sciences de Gestion 2010/1 (N°241), p. 55-61.’

‘Engel, F., & Garnier, P. (1983). Le Contrôle de Gestion En Univers Administratif. Politiques et Management Public, 1(1), 165-199.’

‘Eyraud, C., El Miri, M., & Perez, P. (2011). Les Enjeux de Quantification Dans La LOLF. Le Cas de l’enseignement Supérieur. Revue Française de Socio-Économie, (1), 147-168.’

F Kourilsky-Belliard 1996, Du Désir Au Plaisir de Changer , InterEditions

François, J. J. (2004). Des Services Publics Performants: C’est Possible!. First Editions.

‘François RANGEON « IA NOTION D’EVALUATION » ; 1992, P16-17’

‘Gary-Bobo R. et Trannoy A., (2015) , Le Recrutement Collégial, l’université Comme Partenariat à but Non Lucratif, Revue Économique, Vol 66 , N°1 .’

‘Gay A. (1986), Les Enseignements Supérieurs En France : Contraintes, Ambiguïtés et Privilèges, Politiques et Management Public, Volume 4, N°4. Numéro Spécial - Tendances de La Gestion Universitaire . Préparé Par Claude Cossu. Pp 15-26.’

‘Ghali Saadani , Siham KINANI, Amina NACIRI (2017) La Loi Organique Relative à La Loi de Finances: Quels Enjeux Pour La Performance Universitaire Au Maroc? Communication Au Colloque National « La Réforme de La Loi Organique Relative Aux Lois de Finances »’

‘Gibert P. et Andrault M. , (1984), Contôler La Gestion Ou Évaluer Les Politiques ? In Politique et Management Public, Volume 2 N°2 , Pp 123-133.’

‘Gillet, M., & Gillet, P. (2013). Les Outils Du Système d’information, Facteur Clé de Succès Ou d’échec Dans l’évolution Des Organisations: Le Cas Des Universités. Gestion et Management Public, 2(3), 55-77.’

‘GILLET, M et G, Patrick. 2010. Management Des Systèmes d’information: Manuel et Applications: Corrigés Inclus: DSCG 5. Dunod,’

GILLET M, GILLET P., 2010, « *Management Des Systèmes d'information DSCG 5 2ème Édition* », Dunod, Paris

‘Gillet M, Gillet P (2013) , « Les Outils Du Système d'information, Facteur Clé de Succès Ou d'échec Dans l'évolution Des Organisations : Le Cas Des Universités », *Gestion et Management Public* 2013/3 (Volume 2/N°1), p. 55-77.’

Glossaire Des Termes Usuels En Mesure de Performance et En Évaluation -Pour Une Gestion Saine et Performante-Bibliothèque et Archives Canada 2013

‘Gueissaz A., (1995) Informatisation et Construction de Systèmes d'information : Quelques Dilemmes de La Modernisation Des Organisations Universitaires, In *Réseaux* , Volume 13, N° 69, *Entreprise et Lien Social*, Pp 97-119.’

GUIDE MÉTHODOLOGIQUE DU SUIVI DE LA PERFORMANCE NOVEMBRE 2006 , ROYAUME DU MAROC PROGRAMME DE RÉFORME DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE Préparé Par : Gérald Collange, Pierre Demangel, Robert Poinsard

Guide Pratique : Evaluer La Qualité et La Performance Publique, France Qualité Publique , 2006 , Editions La Documentation Française.

‘Guilhot B. (2000), Le Contrôle de Gestion Dans l'université Française, in *Politiques et Management Public*, Volume 18, N°3, Septembre 2000.’

GUYON C. (1997), «*La Conduite Du Changement Dans Des Services Publics*», Editions d'Organisation, Collection «*Services Publics*».

Guyon C., (1998), *Moderniser Les Services Publics: Mission Possible. Guide Méthodologique Pour La Conduite Du Changement Dans Les Services Public, Les Ed. d'organisation, 280 Pages.*

Harakat M. (2011): *Quelle Université Pour Le XXIe Siècle ? La Gouvernance Cognitive et Démocratique, Une Chance Pour Le MAROC*

‘Harari-Kermadec H., Moulin L (2015) ; Postface : De La Mise En Concurrence à La Mise En Marché de l'enseignement Supérieur ; *Revue Française de Sciences Sociales* N°132 Octobre Décembre 2015’

‘Harari-Kermadec H, Moulin L. (2015), Postface: De La Mise En Concurrence à La Mise En Marché de l'enseignement Supérieur, *Revue Française de Sciences Sociales*, N°132 Octobre Décembre.’

HARY JO HATCH ANN L CUNLIFFE (2009): *Théorie Des Organisations, de l'intérêt de Perspectives Multiples, ED DE BOECK 2ème Édition.*

Hood, C. (1991). *A Public Management for All Seasons?*. *Public Administration*, 69(1), 3-19.

Hughes, Owen E. (1998) *Public Management and Administration: An Introduction. Second Edition.* London: Macmillan Press.

I, 'Savané, L, (1997), Apport de La Télédétection et d'un Systeme d'information Hydrogéologique Aréférence Spatiale. These de Doctorat d'État, Université de Cocody (Abidjan)'

Inspection Générale de l'administration de l'éducation Nationale et de La Recherche La Mesure de La Performance Dans Le Cadre de La Mise En Oeuvre de La LOLF Dans l'enseignement Supérieur Rapport - N° 2007-070 } Juillet 2007

Iribarne P., Verdoux S., (2008), *La Haute Performance Publique, Comment Piloter et Évaluer Les Performances Des Organisations Publiques*, Edition AFNOR

Jeanneret Y, *Y a-t-Il (Vraiment) Des Technologies de l'information ?* Lille, Presses Universitaires Du Septentrion, 2000.

Jeanneret, Y. (2000). *Y a-t-Il (Vraiment) Des Technologies de l'information et de La Communication.* Presses Universitaires Du Septentrion, Lille.

'JENSEN M. et MECKLING W , 1976 ; La Théorie de l'agence. Une Relation Principal-Agent Existe Lorsque l'une Des Parties (l'agent) Est d'accord d'agir Au Nom d'une Autre Partie (Le Principal).'

Jensen M, et Meckling M , En 1976 ; Article Sur La Théorie de l'agence.

JEROME DEPUIS (1991) . *Le Contrôle de Gestion Dans Les Organisations Publiques ,* ED PUF 1ère Édition Presse Universitaire de France

KENETH LAUDON ET JANE LAUDON (2006). *MANAGEMENT DES Système d'information* EDITION PEARSON EDUCATION 9ème ED

Khettouch M., (2001), *La Réforme Du Service Public*, Edition DAR al Qalam .

'KINANI SIHAM (2017), Université Publique Marocaine et La Problématique Du Controle de Gestion, Cas de l'université Sidi Mohamed Ben Abdellah de FES ; Thèse de Doctorat à La FSJES FES'

Kleiche-Dray, M., & Belcadi, S. (2008). *L'université Marocaine En Processus d'autonomisation. Etudes Du Conseil Supérieur de l'environnement.*

Kocoglu, Y. (2014). *Formation et Emploi Des Jeunes Dans Les Pays Méditerranéens. Université de Toulon Rapport Commandité Par l'OCEMO Dans Le Cadre Du Programme MedNC Décembre.*

-
- ‘Ku“pper H.-U. , 2013, A Specific Accounting Approach for Public Universities, J Bus Econ, Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2013 Munich School of Management, Institute of Production Management and Management Accounting’,
- La Loi Organique Relative à La Loi de Finances N°130-13 ; Ministère d’économie et Des Finances MAROC 2015.*
- La Société de l’information : Glossaire Critique , Commission Nationale Francaise Pour l’UNESCO ; La Documentation Francaise*
- ‘Lahlou L, (2009), La Réforme de l’université Marocaine Entre Idéal Organisationnel et Réalité Pratique, Colloque International Organisé Par l’université Paris VIII.’
- ‘Lamchaouat, M., Amine, N. B., & Rouggani, K. (2017). La Performance de l’université Publique Marocaine: Un Concept Difficile à Cerner/The Performance of the Moroccan Public University: Difficult Concept to Grasp. International Journal of Innovation and Applied Studies, 20(1), 386.’
- ‘LAROCHE C. (2011) LA VALIDATION D’UNE TYPOLOGIE DES CONCEPTIONS DES UNIVERSITÉS EN VUE D’ÉVALUER LEUR PERFORMANCE’
- Laudon, K., & Laudon, J. (2010). Management Des Systèmes d’information. Pearson Education France.*
- Laudon K. et Laudon J. 2006 , Management Des Systèmes d’information , 9ème Édition Pearson Education .*
- ‘Le Gall S. et Beriot D, 2013, Orienter La Stratégie de l’entreprise Vers Le Territoire : Une Recherche-Action Par Une Approche Systémique Dans Vie & Sciences de l’entreprise 2013/2 (N° 194), Pages 27 à 47.’
- LE MOIGNE J-L., 1977, « La Théorie Du Système Général », PUF, Paris*
- Le Moigne J-L (1994) , La Théorie Du Système Général Théorie de La Modélisation, Publication de l’édition Nouvelle Présentation 2006*
- Le Moigne J.L 1994, La Théorie Du Système Général: Théorie de La Modélisation ,1994 - 338 Pages*
- ‘Lebaron, F. (2008). Comment Mesurer Les “Performances” Des Universités? Quelques Réflexions Sur La Mise En Place d’indicateurs à l’Université de Picardie. MEI. Media et Information, (28), 105-118.’
- LESOURNE J. (1976), Les Systèmes Du Destin, Dalloz Economie , PARIS.*
- LOI N° 01-00 Portant Organisation de l’enseignement Supérieur: Principes et Objectifs, Chapitre Premier Des Universités.*

‘« LOLF : Moderniser l’État Par La Réforme de La Gestion Publique » ; Université Paris Ouest Nanterre La Défense, Disponible Sur : [Http://Webcache.Googleusercontent.Com/](http://Webcache.Googleusercontent.Com/)’

LORINO.P (2003) : Les Pratiques de La Performance 3ème Édition d’organisations

Louis, ‘Vogel, L, 2010, L’Université, une chance pour la France, collection Quadrige, Presses Universitaires de France, Paris cedex 14’, 2010, pp. 7–9 <<https://www.cairn.info/l-universite-une-chance-pour-la-france--9782130585268-p-7.htm>>

Lucas H.C in Davis(1986), Système d’information Pour Le Management .

Marion A., Asquin A., Everaere C., Vinot D., Wissler M.,(2012) , Diagnostic de La Performance d’entreprise : Concepts et Méthodes , Dunod.

‘Martimort D. (2015) , Incitations Explicites et Implicites Dans Les Universités En Concurrence, Revue Économique, Vol 66 , N°1 .’

‘Mazouz, B., Sponem, S., & Rousseau, A. (2015). Le Gestionnaire Public En Question. Revue Française de Gestion, (5), 89-104.’

MELESE J. (1972), «L’analyse Modulaire Des Systèmes de Gestion, Une Méthode Efficace Pour Appliquer La Théorie Des Systèmes Au Management », Paris, Ed. Hommes et Techniques.

‘Melián-González.S; Bulchand-Gidumal J, (2009)« Les Initiatives Positives, Les Erreurs et Les Événements Inattendus Dans Un Projet Visant à Améliorer La Gestion Publique Dans La Prestation de Services TIC Dans Une Université », Revue Internationale Des Sciences Administratives 2009/2 (Vol. 75), p. 295-317.’

‘Mella J.M, Sidi Ahmed A., (1995), Enseignement Supérieur Scientifique et Technique, Recherche et Développement et Croissance , Le Cas Du MAROC, Université d’été Des Espaces Méditerranéens, Cession de Marrakech Septembre FSJES.’

‘Michelle Gillet, Patrick Gillet, « Les Outils Du Système d’information, Facteur Clé de Succès Ou d’échec Dans l’évolution Des Organisations : Le Cas Des Universités », Gestion et Management Public 2013/3 (Volume 2/N°1), p. 55-77.’

‘Milo P. , (2003), “ La Reconfiguration Des Universités Selon l’OCDE”, Economie Du Savoir et Politique de l’innovation, Actes de La Recherche En Sciences Sociales, 2003/3 N° 148, Pp 68-73.’

Ministère Des Finances CODE MAROCAIN DE BONNES PRATIQUES DE GOUVERNANCE DES ENTREPRISES ET ETABLISSEMENTS PUBLICS

MINTZBERG H., (1979), « Structure et Dynamique Des Organisations », Editions d’organisation, Paris

-
- MINTZBERG H. (1982), «Structure et Dynamique Des Organisations», Paris, Les QEditions d'Organisation.
- MINTZBERG H., (1983), « Le Pouvoir Dans Les Organisations », Editions d'organisation, Paris.
- MOISDON J-C., (2007), « De La Difficulté de Prévoir La Trajectoire d'un Outil de Gestion », Sciences de Gestion, N°64, Pp. 405 à 419
- MONACO L. ; Systèmes d'information de Gestion , Les Carrées DCG 8 .LEXTENSO EDITIONS
- ‘Morgana, L. (2012). Un Précurseur Du New Public Management: Henri Fayol (1841-1925). Gestion et Management Public, 1(2), 4-21.’
- ‘Musselin C., 2000, « Universités Françaises : L'autonomie Tant Attendue ? », Sciences Humaines, Hors-Série N° 28 Le Changement De l'individu Aux Sociétés’
- Note de Présentation Du Projet de Loi Organique Relative à La Loi de Finances N°130-13 ; Ministère d'économie et Des Finances MAROC 2015.*
- ‘Noy, C. & Ruiz, J. (2007). Vers Une Conception Globalisée Des Systèmes d'information Intégrant Tous Leurs Usages. La Revue Des Sciences de Gestion, 223(1), 87-97. Doi:10.3917/Rsg.223.0087.’
- OCDE (1996), « Le Contrôle de Gestion Dans Les Administrations Publiques Modernes : Études Comparatives Des Pratiques », Documents Sigma, No. 4, Éditions OCDE. [Http://Dx.Doi.Org/10.1787/5kml6gb0k7q4-Fr](http://Dx.Doi.Org/10.1787/5kml6gb0k7q4-Fr)
- Olías de Lima, B. (2001). Coordinadora. La Nueva Gestión Pública.
- ‘Orlikowski W.(1999) « L'utilisation Donne Sa Valeur à La Technologie ». Supplément. L'art Du Management de l'information- Les Echos, 19/20 Novembre 1999. Cité Par Noy et Ruiz’
- ‘Otley DT (1980), « The Contingency Theory of Management Accounting : Achievement and Prognosis », Accounting, Organization and Society, Pp. 413-428.’
- ‘P, Casse. (1979). Training for the Cross-Cultural. Mind.’
- ‘Peguiron, F., & Thiery, O. (2007, June). Un Entrepôt de Données vu Comme Une Base de Connaissance Intégrant La Modélisation Des Acteurs: Applications Au Système d'information Universitaire. In ISKO 2007.’
- ‘Peigneur Y., (2013), " L'enseignant Chercheur En SI: Athlète, Artisan et/Ou Artiste ? ", Système d'information et Management 2013/2 (Volume 18), p 3-7.’

Penrose, E. G. (1959) The Theory of the Growth of the Firm, Wiley, New York.

‘Perray-Redslob, L., & Malaurent, J. (2015). Traduction d’un Outil de Contrôle de Gestion Dans Le Secteur Public. *Revue Francaise de Gestion*, (5), 49-64.’

‘Perrenoud, P. (2004). L’université Entre Transmission de Savoirs et Développement de Compétences. *Congrès de l’enseignement Universitaire et de l’innovation*.’

‘Perret, B. (2006). De l’échec de La Rationalisation Des Choix Budgétaires (RCB) à La Loi Organique Relative Aux Lois de Finances (LOLF). *Revue Française d’administration Publique*, (1), 31-41.’

Pesqueux Y. (2006) Le “ Nouveau Management Public ” (Ou New Public Management). . <hal- 00510878> Mis En Ligne : [Https://Hal.Archives-Ouvertes.Fr/Hal-00510878](https://Hal.Archives-Ouvertes.Fr/Hal-00510878) En 2010.

‘Pesqueux, Y. (2010). Le «nouveau Management Public»(Ou New Public Management). 11p. Document de Travail.’

Pettigrew, A., Ashburner, L., & Fitzgerald, L. (1997). The New Public Management in Action Oxford University Press (1996), 287 Pp.,

Porter, M. E. (1980) Competitive Strategy, Free Press, New York.

‘Prahalad C.K., Hamel G.,(1990); “The Core Competence of the Corporation”, *Harvard Business Review*, May-June 1990, p. 79-91.’

‘Prévot, F., Brulhart, F., & Guieu, G. (2010). Perspectives Fondées Sur Les Ressources. *Revue Française de Gestion*, (5), 87-103.’

Projet de Performance Ministère de l’Enseignement Supérieur, de La Recherche Scientifique et de La Formation Des Cadres Projet de Loi de Finances 2016 (Novembre 2015)

Proulx D. (2010) , Management Des Organisations Publiques: Théories et Applications, 2ème Édition , Presses de l’université , Québec.

Publications Des Universités de ROWEN ET DU HAVRE 2012 : Les Universités En France ; Fonctionnement et Enjeux.

P.WALTZLAWICK (1980) Le Language Du Changement , Le SEUIL.

*Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, 29(3), 363-377.*

‘RAIMBAULT, P, (2010)« Valeurs Du Service Public, Éthique et Déontologie Des Personnels d’encadrement » ESEN (École Supérieure de l’éducation Nationale) - Séminaire APAENES.’

Rapport Sectoriel , 2018 Conseil Supérieur de l’éducation , Formation et Recherche Scientifique , L’ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR AU MAROC :Efficacité, Efficience et Défis Du Système Universitaire à Accès Ouvert

REIX (1995): Systèmes d’information et Management Des Organisations EDITION VUILBERT

Reix R. (2002), Systèmes d’information et Management Des Organisations 4ème Édition VUILBERT

REIX R. (1992), «Systèmes d’information» in Encyclopédie Du Management, Tome 1, Paris, Vuibert.

Reix R, Systèmes d’information et Management Des Organisations, EDITION VUILBERT;(1995)

‘Rodhain F., Fallery B. (2010), Girard A , Desq S. Une Histoire de La Recherche En Systèmes d’Information, à Travers 30 Trente Ans de Publications. Entreprises et Histoire, Eska, 2010, Pp.78-97. <hal-00773589>’

Rosnay J.(1975) , Le Macroscopie. Vers Une Vision Globale . Edition Le Seuil , Paris 45 F

Rousset, M. (1994). Le Service Public Au Maroc. Editions La Porte.

‘SAIDI, C., & ELABBADI, B. (2018). LES SERVICES PUBLICS A CARACTERE INDUSTRIEL ET COMMERCIAL (SPIC): Quel Modèle Pour La Protection Du Consommateur En Situation de Dépendance Due Au Monopole Naturel?. Revue Du Contrôle, de La Comptabilité et de l’audit, 2(3).’

‘Salgado, M. (2013). La Performance: Une Dimension Fondamentale Pour l’évaluation Des Entreprises et Des Organisations.’

‘Sarker, Abu E. (2006) “New Public Management in Developing Countries”, International Journal of Public Sector Management 19(2): 180–203.’

‘Saulquin, J. Y., & Schier, G. (2007). Responsabilité Sociale Des Entreprises et Performance. La Revue Des Sciences de Gestion, (1), 57-65.’

Scott, P. (1998), « Massification, Internationalization and Globalization », in P. Scott (Éd.), « The Globalization of Higher Education », Buckingham: Open University Press.

‘Séminaires de l’université Liebig University Giessen « Les Dimensions Culturelles de Geert Hofstede » , Disponible Sur : [Http://Www.Unigiessen.de/Cms/](http://www.Unigiessen.de/Cms/)’

Simon, H. A., Greffe, X., & Dauzat, P. E. (1983). *Administration et Processus de Décision. Economica.*

SIMON PLAZA et ALII Cité Par GUILHOT B. 2000, *Op. Cit*, p.104.

‘Souid, S., & Stepniewski, Y. (2010). Rôle Du Conseil d’administration et Gestion Des Résultats. *La Revue Des Sciences de Gestion*, (3), 35-41.’

‘Tabi, M. T., & Verdon, D. (2015). Les Valeurs Ont-Elles Une Place Dans Le Management Des Services Publics?-Leçons d’une Recherche-Action. *Revue Française de Gestion*, 41(250), 105-124.’

TIETART R.A. (1999). *Méthodes de Recherches En Management*, Édition DUNOD Paris

W. A. R. I. N. P. (1997). *Quelle Modernisation Des Services Publics? Les Usagers Au Cœur Des Réformes*, Editions La Découver.

Weber M., (1971) *Economie et Société*, Plon.

‘Wernerfelt, B. (1984) “A Resource-Based View of the Firm” *Strategic Management Journal*, 5(2), Pp. 171-180.’

Yatchinovsky A.(1999) :*L’approche Systémique : Pour Gérer l’incertitude et La Complexité*, ESF EDITEUR.

Zacklad .M (2015) ; « *Genre de Dispositifs de Médiation Numérique* ». *Les Genres de Documents Dans Les Organisations, Analyse Théorique et Pratique*, Édité Par Louise Gagnon-Arguin et al., PUQ, 2015,

‘Zacklad, M. (2019). Le Design de l’information: Textualisation, Documentarisation, Auctorialisation. *Communication Langages*, (1), 37-64.’

Liste de figures

Figure n° 27 : Méthode CQQCOQP (5w).....	8
Figure n° 28 : Schématisation du plan du chapitre (I).....	18
Figure n° 29 : Le problème de constitution des données.....	20
Figure n°30 : L'information et les concepts liés.....	21
Figure n° 31 : Les différentes sources d'information	22
Figure n° n° 32 : De la conception habituelle à celle interactive de la communication	26
Figure n° n° 33 : Les types de causalités.....	40
Figure n° 34 : Les concepts de la systémique.....	43
Figure n° 35 : La triangulation systémique.....	45
Figure n° n° 36 : Caractéristiques du système.....	46
Figure n° 37 : Schéma de base du processus de communication.....	52
Figure n° 38: Les types des systèmes d'information formels.....	54
Figure n° 39: Les types des systèmes d'information formels.....	56
Figure n° 40 : Fonctionnalités du système d'information.....	57
Figure n° 41: Le rôle du système d'information dans une vision systémique.....	58
Figure n° 42: Visions globales d'un système d'information universitaire.....	60

Figure n° 43 : Les composants de la nouvelle approche comptable des universités....	63
Figure n° 44 : Schématisation du plan du chapitre 2.....	67
Figure n° 45: Le triangle de la performance.....	71
Figure n° 46 : Le carrée de la performance.....	72
Figure n° 47 : Dispositifs du nouveau management public.....	95
Figure 22 : Schématisation du plan du chapitre (I) partie 2	105
Figure n° 48 : Les objectifs stratégiques de la LOLF	115
Figure n° 49 : cheminement chronologique des actions publiques en faveur de l'enseignement supérieur universitaire Marocain depuis la moitié des années 1990	118
Figure n° 25 : Les sous-systèmes de l'université.....	120
Figure n° 50 : L'analyse modulaire du système universitaire d'après H. Bouquin ..	123
Figure n° 51 : Le système client à l'université.....	127
Figure n° 52 : Les activités de l'université et le service rendu.....	128
Figure 29 : Les raisons derrière l'utilisation des TIC par les organisations.....	130
Figure 30 : schématisation du plan du chapitre (4) partie 2.....	133
Figure n° 31 : Organigramme simplifié de l'université.....	137
Figure 32 : Les différents services administratifs d'un établissement universitaire...	138
Figure 33 : Etapes de proposition des budgets des établissements universitaires.....	174



Liste des tableaux

Tableau n° 1: Les types de dispositifs d'information et de communication	24
Tableau n° 2: Synthèse des contributions sur la relation information/performance	29
Tableau n° 3: <i>Les définitions des TIC</i>	32
Tableau n° 4: <i>L'évolution des sciences de l'information et de communication</i>	34
Tableau n° 5: <i>Comparaison des deux approches analytique et systémique</i>	39
Tableau n° 6 : <i>distinction entre la démarche analytique et systémique</i>	41
Tableau n° 7: <i>Les fondements de la théorie des ressources</i>	47
Tableau n° 8 : <i>Définition du concept système d'information</i>	51
Tableau n° 9 : Revue de littérature autour du concept de « performance »	70
Tableau n° 10 : Les quatre dimensions de la performance organisationnelle	75
Tableau n° 11 : Distinction des types de performance.....	77
Tableau n° 12 : Comparaison des administrations de type Wébérienne et NMP	79
Tableau n° 13 : Les différentes actions s'inscrivant dans le champ du NMP	98
Tableau n° 14 : Les caractéristiques des organisations publiques	108
Tableau n° 15 : Les principales propositions de réforme de la LOLF	116
Tableau n° 16 <i>Structure des effectifs des étudiants dans l'Enseignement Supérieur</i>	125
Tableau 27 : Synthèse des acteurs interviewés et établissements visités.....	135
Tableau 18 : Diagnostic des systèmes d'information universitaires.....	189



Liste des annexes

Annexe 1 : entretien de prise de connaissance du système d'information universitaire.197

Annexe 2 : GUIDE D'ENTRETIEN POUR DIAGNOSTIC DE LA GESTION, LA PERFORMANCE, ET DU SYSTEME D'INFORMATION UNIVERSITAIRE.....198

Annexe 3 : GUIDE D'ENTRETIEN SUR LES SYSTEMES D'INFORMATION DES ETABLISSEMENTS UNIVERSITAIRES.....202

Annexe 4 : système d'information comptable et financier : cas de la FSDM FES219

TABLE DES MATIERES

DEDICACES.....	
REMERCIEMENTS	
SOMMAIRE	
INTRODUCTION GENERALE.....	2
PARTIE 1 - FONDEMENTS ET ASPECTS THEORIQUES DES SYSTEMES D'INFORMATION ET DE LA PERFORMANCE DANS LES ENTREPRISES PRIVEES ET LES ORGANISATIONS PUBLIQUES.....	15
Introduction de la première partie	16
CHAPITRE I - LES FONDEMENTS THEORIQUES DES SYSTEMES D'INFORMATION ..	17
Introduction du premier chapitre	18
Section 1- L'information : un véritable pilier des systèmes d'information	19
Sous-section 1 : Définitions et typologies de l'information	19
§1- Les concepts clés des systèmes d'informations	19
I- Des données aux informations.....	19
II- La notion d'information	21
§ 2 - Les sources et types d'information	22
I- Les sources d'information	22
II- Les typologies d'informations	23
A. Selon l'utilisation du terme information	23
B. Selon l'importance qu'elle peut revêtir à l'organisation	25
Sous-section 2 : les fonctions et l'utilité de l'information.....	25
§1 - L'analyse des fonctions de l'information	26
I- L'information : véritable outil de communication	26
II- L'information aide à la prise de décision	26
III- Instrument de travail collaboratif	27
§2 - l'utilité de l'information pour l'organisation	28
I- La place de l'information dans l'organisation	28
II- L'importance de l'information pour l'organisation	30
Section 2 – L'évolution des technologies d'information dans les organisations	31
Sous-section 1 - Notion de technologies d'information.....	31
§1- Les technologies d'information et de communication	31
§2- L'évolution des Technologies d'information dans le temps.....	33

Sous-section 2- Les composantes, caractéristiques et rôles des technologies de l'information (TI)	35
§ 1 – Les composantes et les rôles des TI	35
§2 – Les caractéristiques des technologies d'information	36
Section 3- Les théories liées aux systèmes d'information	37
Sous-section 1 - Principes et apports de la théorie systémique	38
§ 1- Les origines de la théorie des systèmes	38
I. L'analyse comparative des approches analytiques et systémique de Rosnay .	38
II. La comparaison de la démarche analytique et systémique par Kourilsky	40
§ 2 - Les outils de la théorie systémique	42
I- La complexité	43
III. L'interaction	43
II- L'organisation	44
III- La globalité	44
§ 3- L'approche théorique des systèmes.....	44
Sous-section 2: Principes et apports de la théorie des ressources	46
§ 1- Les origines de la théorie des ressources.....	47
§ 2 - Les outils de la théorie.....	48
Section 4- Le modèle des systèmes d'information privé au service du secteur public	49
Sous-section 1 – Les fondements théoriques des systèmes d'information	49
§ 1 - Historique des systèmes d'information.....	49
§ 2 - Définition du concept « système d'information ».....	50
Sous-section 2 - Les systèmes d'information des entreprises.....	52
§ 1 - La place des systèmes d'information dans l'organisation	53
§ 2 - Les types des systèmes d'informations.....	53
Sous-section 3 – Les principales fonctions des systèmes d'information	57
§ 1 - L'aide à la décision	59
§ 2 - L'aide à la communication	59
Sous-Section3: Les systèmes d'information des universités (établissements publics) ...	60
§ 1 – Le système d'information : vecteur de croissance des universités	60
§2 – Les expériences des universités performantes	61
I- L'expérience Française	61
II- L'expérience britannique	62
III- L'expérience Allemande :	63
Conclusion du premier chapitre	65

CHAPITRE 2 - LES SOUBASSEMENTS THEORIQUES DE LA PERFORMANCE DANS LES ENTREPRISES ET LES ORGANISATIONS PUBLIQUES.....	66
Introduction du deuxième chapitre.....	67
Section 1 – La complexité du concept « performance ».....	68
Sous-section 1 : La performance : un terme difficile à définir.....	68
§ 1 – Des essais de définition de la performance	68
I- Le caractère multidimensionnelle de la performance	68
II- Revue de littérature sur la performance	70
III- Les dimensions de la performance	71
Sous-section 2 : Fondements et typologie de la performance	73
§ 1 - Les fondements du concept performance	73
I- Les études de Quinn et de Rohrhaugh	73
II- Les études de Morin et Alii	75
§ 2- Les typologies de la performance	76
I- La performance financière / performance économique	76
II- La performance financière / performance organisationnelle.....	77
III- La performance objective / performance subjective.....	77
IV- La performance outil de mesure ou outil de management	78
Section 2 - La performance dans le secteur privé et public : définitions et comparaisons ..	78
Sous-section 1 – Définitions de la performance dans le secteur public	78
§ 1 – Les organisations publiques et la performance.....	78
§ 2 – La performance de l'université publique.....	80
Sous-section 2 – La mesure de la performance universitaire.....	81
§ 1- Les classements des universités au niveau mondial	81
Deux principaux types de classements internationaux se distinguent :.....	82
§ 2- Indicateurs de la performance des universités.....	82
Sous-section 3- La performance privée/ publique	83
Section 3- La performance de l'université publique : notion et mesure	85
Sous-section 1- Définition de la performance non financière	85
Sous- section 2 : Indicateurs de mesure de la performance publique.....	86
§1- Caractéristiques du management public.....	86
§2- La mesure de la valeur créée par les organisations publiques	87
Section 4 - La performance, un nouveau défi pour le secteur public.....	88
Sous-section 1 - Les fondements du nouveau management public.....	89
§ 1 - Les théories classiques et néoclassiques	89
§2 – De nouveaux rôles pour l'Etat	90
§ 3 - La théorie des choix publics	92

Sous-section 2 - Les principes du nouveau management public	93
§ 1- Le modèle français (Yvon Pesqueux)	94
§2- Les travaux modernes	96
Conclusion du deuxième chapitre	99
PARTIE 2 - L'UNIVERSITE PUBLIQUE MAROCAINE : ETAT DES LIEUX ET	
ENQUETE TERRAIN POUR L'ANALYSE ET L'ETUDE DES SYSTEMES	
D'INFORMATION ET LEURS IMPACTS SUR LA PERFORMANCE	
UNIVERSITAIRE.....	101
Introduction de la deuxième partie	102
CHAPITRE 1 - L'UNIVERSITE PUBLIQUE MAROCAINE : ORGANISATION COMPLEXE ET	
MESURE DE PERFORMANCE DELICATE ET SPECIFICITES DE GESTION	104
Section 1- Les organisations publiques à l'aube du processus de modernisation :	
naissance de la culture de performance et de transparence des informations.	106
Sous- section 1 : L'organisation publique comme structure complexe.....	106
§ 1 - Les organisations publiques : définitions et caractéristiques	106
§ 2 – Les missions des organisations publiques	109
Sous-section 2 - Missions et caractéristiques des services publics	110
§1 - Les missions et les principes du service public.....	110
§ 2- Typologie et caractéristiques des services publics	111
Section 2- Le cadre légal et réglementaire et réformes de l'enseignement supérieur.....	113
Sous-section 1 : Les lois de l'enseignement supérieur.....	113
§ 1 – La loi portant organisation de l'enseignement supérieur « 01.00 ».....	113
§ 2 - La loi organique relative à la loi de finances « Loi 130.13 »	115
§3- La loi 69-00.....	116
Sous-section 2 - Une série de Réformes depuis 1990	117
§1 – Les réformes avant 2004	117
§2 – Après la refonte du système d'enseignement supérieur	119
Section 3 -L'université publique : une structure complexe.....	121
Sous-section 1 : L'université publique et ses missions.....	121
§1 - L'université unité de production des cadres	121
§ 2 – L'université et le secteur de l'enseignement supérieur	123
Sous-section 2 - Les spécificités de l'université	126
§ 1- La formation initiale et continue de l'université	126
§2 - Les missions et activités de l'université.....	127
Conclusion du troisième chapitre	131

CHAPITRE 2 - L'ENQUETE TERRAIN PORTANT SUR LES SYSTEMES D'INFORMATION ET LEURS IMPACTS SUR LA PERFORMANCE DES UNIVERSITES PUBLIQUES MAROCAINES : CAS DES UNIVERSITES DE FES ET MEKNES	132
Introduction du quatrième chapitre	133
Section 1 - La méthodologie de recherche adoptée et l'enquête de prise de connaissance des universités USMBA et UMI	134
Sous-section 1- La méthodologie de recherche.....	134
Sous-section 2- L'enquête de prise de connaissance des universités USMBA et UMI.....	137
Section 2 - L'analyse des représentations des acteurs sur la performance universitaire..	142
Sous-section 1 – L'état des lieux des établissements universitaires à FES et MEKNES	142
Sous-section 2 - Perception des pratiques du NMP universitaire.	146
Sous-section 3 - Perception et définition de la performance universitaire par les acteurs	150
Section 3 – La perception des acteurs sur les systèmes d'information existants et leurs impacts sur la performance de l'université	160
Sous-section 1- Le circuit de communication intra établissement.....	160
Sous-section 2 – Diagnostic des systèmes d'information existants	164
Sous-section 3 - Impact des systèmes d'information sur la performance	166
Sous-Section 4 - Le Système d'information de gestion comptable	172
Section 4 - Discussions, analyses des résultats et perspectives de la recherche	179
Sous-section 1 - Discussion des résultats	179
Sous-section 2 - Analyse des résultats.....	183
Sous-section 3 - Perspectives de la recherche	189
Section 5 - Perspectives de la recherche.....	190
Conclusion du quatrième chapitre	191
CONCLUSION GENERALE	193
Annexes	196
Bibliographie	224
Liste de figures	238
Liste des tableaux	240
Liste des annexes	241
TABLE DES MATIERES.....	242