

Vers une nouvelle architecture du système de gestion financière publique : Cas de l'université marocaine

[Towards a new architecture of the public Financial management system : Case of Moroccan University]

DRISS BENESERIGHE and AMINE ABDERMA

Laboratoire des sciences de gestion,
Université Hassan 1er, Faculté des sciences juridiques, économiques, et sociales,
Settat, Maroc

Copyright © 2015 ISSR Journals. This is an open access article distributed under the **Creative Commons Attribution License**, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ABSTRACT: The purpose of this article is to report an intervention research initiated in the framework of a project structuring the finance department of a Moroccan university, this experience has been the subject of several evaluations and was judged Action driver, whether at the national level (other Moroccan universities) or international (in the Moroccan-European project MISSION). This article is about public service modernization, trying to implement culture of managing for results.

KEYWORDS: public management, intervention research, management control, financial information reporting system, change, structuring.

RESUME: l'objet de cet article est de rendre compte d'une recherche intervention initiée dans le cadre d'un projet de structuration du département financier d'une université marocaine, cette expérience a fait l'objet de plusieurs appréciations et a été jugé comme action pilote, que ce soit au niveau national (par d'autres universités) ou international (dans le cadre du projet Maroc-européen MISSION). Cet article s'inscrit dans une dimension de modernisation du service public en essayant d'implanter une culture de gestion axée résultats.

MOTS-CLEFS: Recherche-intervention, management public, contrôle de gestion, système de remontée d'information financière, changement, structuration.

1 INTRODUCTION

Cet article décrit une action d'amélioration qui s'inscrit dans le cadre de la recherche intervention en milieu organisationnel. Dans notre cas c'est le système de gestion financière en milieu universitaire.

1.1 LE CONTEXTE NATIONAL : LE SECTEUR PUBLIC

Le Maroc a entamé depuis son indépendance, plusieurs chantiers de modernisation concernant les entreprises et les établissements publics (y compris les universités), mais ce n'est qu'après la nouvelle constitution que le souci de bonne gouvernance s'est inscrit dans une optique de condition primordiale pour consolider et renforcer les institutions de l'État moderne¹.

Le nouveau code marocain de bonnes pratiques de gouvernance des entreprises et établissements publics, trace clairement :

- l'obligation de promouvoir les valeurs de transparence, d'information, et de communication ;
- L'amélioration de la viabilité des organismes et leurs performances ainsi que la qualité de leurs services ;
- Le souci de contribuer au développement d'un tissu économique compétitif.

1.2 L'UNIVERSITÉ

Les universités marocaines sont fortement impliquées dans la réalisation des grands projets structurants du pays via leurs spécificités en termes de recherche scientifique, de formation des cadres de haut niveau ainsi que dans l'accompagnement des politiques industrielles.

C'est pour suivre cette orientation stratégique que le département de l'enseignement supérieur marocain se trouve contraint de revoir ses politiques managériales, afin de se fixer de nouveaux objectifs en harmonie avec les nouvelles exigences de l'environnement concurrentiel et mouvant, de se munir de nouvelles méthodes et outils pour mieux faire et ce dans l'objectif d'avoir des institutions orientées performance.

De ce fait, l'université marocaine est en train de vivre de très importants changements organisationnels, poussés soit par la législation en vigueur, ou alors par les contraintes de gestion imposées par son quotidien.

En effet la réalité de l'UM² est caractérisée par une dynamique multiple consistant à mener à bien plusieurs actions, dans un climat multi projet, avec des chantiers de niveau macro : départemental³, de niveau méso⁴, et de niveau établissement⁵. Et ce sans oublier les divers projets transversaux relatifs aux accords de coopération et de partenariat dont on cite à titre d'exemple : le projet TEMPUS MISSION⁶ qui représente le cadre de notre intervention.

Toutes ces variables qui composent l'environnement complexe de l'université marocaine comme établissement public, expliquent le recours à la proposition de restructuration de son système organisationnel, objet de notre modeste contribution, restructuration visant l'instauration d'outils et des mécanismes permettant de rendre l'UM performante et répondant aux critères de management du marché et de la bonne gouvernance.

1.3 L'INTERVENTION

L'approche suivie s'est appuyée sur le fait de faire intervenir les acteurs directs (responsables, encadrement et opérationnels) pendant la mise en place de la nouvelle architecture fonctionnelle principalement, tout en conservant l'objectif d'avoir des procédures axées résultats.

La hiérarchisation et la stratification des divers traitements ont été confrontées et validées en se référant à deux échantillons représentant les deux typologies majoritaires dont c'est l'usage dans le cadre universitaire marocaine⁷.

¹ Le Code marocain de bonnes pratiques de gouvernance des entreprises et établissements publics, ministère de l'économie et des finances, direction des entreprises publiques et de la privatisation, mars 2008.

² Université Marocaine

³ Le ministère de tutelle : Ministère de l'Enseignement supérieur, de la recherche scientifique et de la formation des cadres.

⁴ Projets de l'ordonnateur : le président de l'université

⁵ Les projets des différents sous ordonnateurs : les doyens et directeurs d'établissements universitaires

⁶ MISSION : Mise en place d'un Service de Système d'Information Opérationnel National – Brique Finances. (Projet TEMPUS).

⁷ Les deux typologies : modèle université (présidence) et le modèle établissement (faculté ou grande école).

Le schéma en question a été présenté aux différents membres du consortium Maroc-Union européenne dans le cadre du projet Mission et a été jugé comme architecture pilote à extrapoler et à implanter dans les autres universités marocaines compte tenu du degré de formalisation (les changements prévus sont formalisés en détail) et de contextualisation (les changements sont parfaitement adaptés à l'organisation)⁸.

Le modèle résultant de cette intervention est le fruit d'une expérience réussie au sein d'une université marocaine, il démontre le cumul de connaissances et de compétences propres au champ d'application ainsi que la maturité et la grande capacité du système implanté à surmonter les résistances au changement organisationnel et les divers critères de conformité vis-à-vis du système de contrôle interne soit par rapport à la législation en vigueur ou par rapport aux bonnes pratiques managériales propres au système universitaire financier marocain.

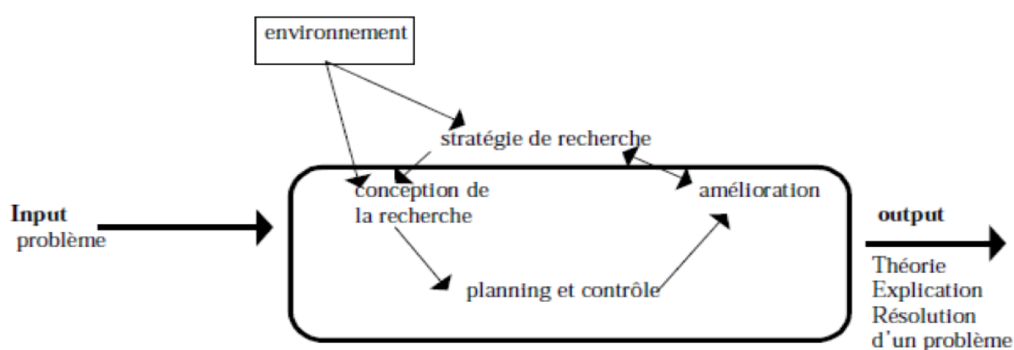
2 MÉTHODES

2.1 LA RECHERCHE INTERVENTION COMME DÉMARCHE

Les différentes méthodologies de recherche en sciences de gestion, surtout celles orientées terrain, démontrent un mode plutôt intensif exigeant une forte interaction, présence, et assimilation d'un large éventail de concepts organisationnels. Ces dernières s'appuyant généralement sur l'aspect qualitatif, réel et concret du système organisationnel revêtent des concaténations jumelant éléments théoriques et données pratiques découlant de l'action directe⁹.

Alors que la recherche intervention fait parti des études de cas où le chercheur intervenant se trouve intégré et concerné par l'objet de l'étude dans l'objectif final de le transformer et d'observer les changements qui en découlent (Lukka, 2005)¹⁰.

Ainsi notre démarche consiste au fait d'intervenir en milieu financier universitaire afin de remédier à plusieurs anomalies qui entravent l'atteinte des objectifs tracés par l'organisation. Cette action corrective rejoint le modèle de la recherche proposée par [Coughlan & Brady (1995)] selon le schéma suivant :



L'approche systémique appliquée en recherche intervention met l'accent sur les aspects dynamiques et interactifs sans oublier le principe de symétrie des membres du système étudié dans un contexte précis orienté par des finalités¹¹.

Dans cette recherche intervention, la concaténation dialectique entre génération de connaissances et professionnalisation des acteurs, constitue une variable très difficile à équilibrer puisque elle doit être tout le temps sous

⁸ Laurent Cappelletti. LA RECHERCHE-INTERVENTION : QUELS USAGES EN CONTROLE DE GESTION ? Crises et nouvelles problématiques de la Valeur, May 2010, Nice, France. pp.CD-ROM. <hal-00481090>

⁹ Hazem BEN AISSA, Quelle méthodologie de recherche appropriée pour une construction de la recherche en gestion ?, XIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 13-14-15 juin 2001

¹⁰ Idem 2

¹¹ Michele saint-jean, Sofua Isus Barado, Georgia Paris Manas et Armelle Mace, l'accompagnement du changement en formation, les dossiers des sciences de l'éducation, 31|2014.

observation, par le billet d'échanges structurés et directs avec les acteurs d'une part, et de réflexions circonstanciées permanentes de l'autre¹².

De ce fait, notre choix méthodologique repose sur la dualité de recherche et d'intervention. La recherche comme source d'éclaircissements accompagnant le changement, et l'intervention génère des données de recherche qu'il serait difficile de récolter autrement¹³.

2.2 LA SITUATION PROBLÈME

Après l'analyse minutieuse des divers documents comptables composant les dossiers financiers ainsi que les registres de suivi dans les services concernés, nous avons relevé un ensemble d'anomalies et une certaine hétérogénéité criante au niveau des traitements qu'on peut détailler comme suit :

- Un taux de rejets élevé émanant du trésorier-payeur de l'université ;
- La composition des dossiers engagés, en cours de traitement ou même payés n'est pas normalisée et ne se base sur aucune référence ou standard ;
- Les taux d'engagement et de paiement ne dépassent guère les 40 à 50 % annuellement du crédit ouvert ;
- Le crédit ouvert passif¹⁴ représente des montants bloqués à des hauteurs surprenantes ;
- Le non respect des seuils d'engagement dans les natures plafonnées surtout en matière de bon de commande qu'on peut illustrer à titre d'exemple par les dépassements multiples de la somme de 250 000 dirhams sur plusieurs natures réglementaires ;
- L'absence d'un référentiel pour les natures organisationnelles qui pourraient servir comme base de production d'indicateurs ;
- La pluralité des dépassements de crédit ouvert sur plusieurs rubriques actives surtout les cas des lignes correspondants aux indemnités relatives aux ressources humaines dont on cite à titre d'exemple : heures supplémentaires, vacations, déplacement à l'intérieur du royaume... ;
- Une grande ambiguïté au niveau de la détermination des champs d'action des acteurs au niveau des services financiers, chose qui génère des tensions ainsi que des frustrations relatives aux responsabilités de chacun ;
- L'absence de systèmes de suivi des situations de projets spécifiques ayant des programmes d'emploi (mini budget) qui doivent être actualisé au fur et à mesure tout au long de l'année budgétaire ;
- Le cumul des restes à payer et des reports antérieurs atteignent des seuils exorbitants ;
- Les registres démontrent des arriérés de paiement qui remontent jusqu'à N¹⁵-10 ;
- La traçabilité des dossiers financiers est chose impossible sans codification et sans architecture organisationnelle claire ;
- Une architecture organisationnelle basée sur la typologie budgétaire publique¹⁶, chose qui amène à conserver deux entités autonomes qui assurent séparément les fonctions d'engagement, de suivi et de paiement propres à leurs champs d'action ;
- Le fait d'avoir deux situations budgétaires dont chacune est spécifique à un type de budget : la première concernant le fonctionnement alors que la seconde est orientée investissement sans disposer d'un élément contrôleur et coordonnateur comme le cas des entités budget et comptabilité chose qui remet en cause la crédibilité et la clarté des données de fin d'exercice. Cette anomalie est cause d'un retard inévitable entre la période de confrontation et de validation que cela concerne les états de rapprochement avec les entités du trésorier-payeur ou même pour le calcul des indicateurs périodiques demandés par le ministère de tutelle.

¹² *Idem 5*

¹³ *Mathieu Detchessahar, Stéphanie Gentil, Anouk Grevin, Arnaud Stimec. Université de Nantes LE DESIGN DE LA RECHERCHE-INTERVENTION EN MANAGEMENT : RÉFLEXIONS MÉTHODOLOGIQUES À PARTIR D'UNE INTERVENTION DANS UNE CLINIQUE,*

¹⁴ *C'est-à-dire les rubriques alimentées et n'ayant bénéficié d'aucun engagement*

¹⁵ *N : l'exercice budgétaire de l'année en cours*

¹⁶ *C'est-à-dire la brique budget de fonctionnement et budget d'investissement.*

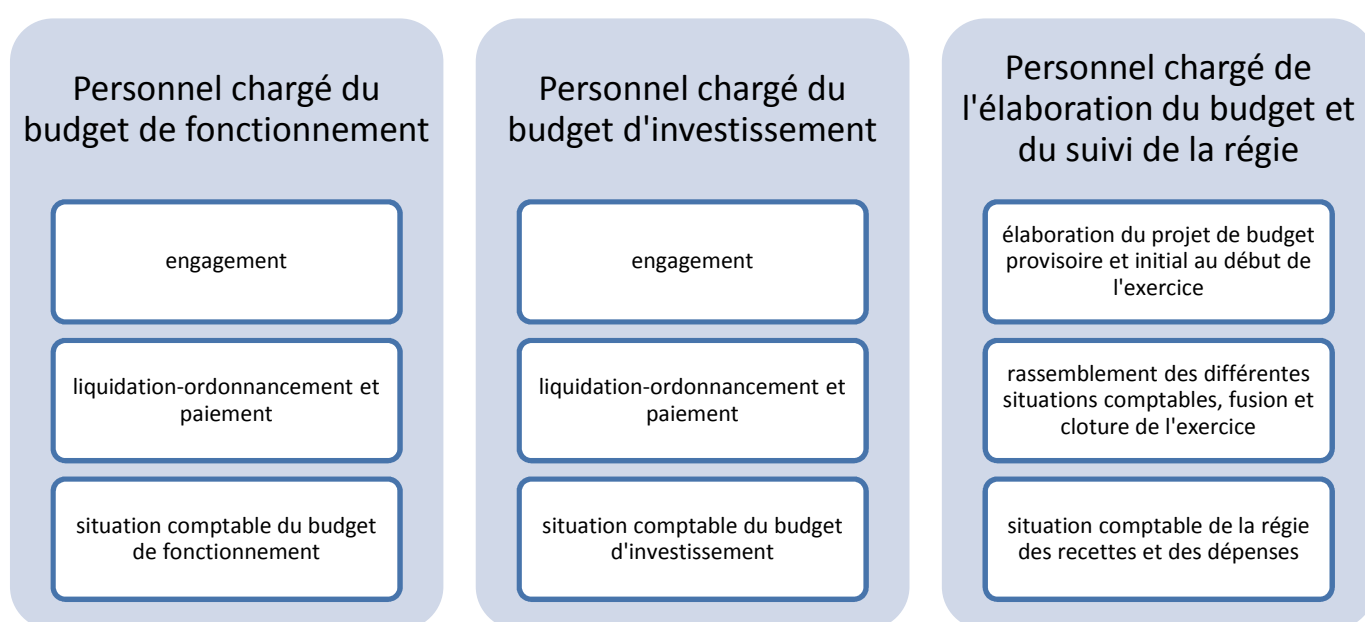
2.3 LA ZONE D'INTERVENTION

- L'action décrite tout au long de ce travail touche l'ensemble des entités relevant du département financier au niveau de l'université y compris les services de l'ordonnateur¹⁷ internes et externes comme le trésorier-payeur¹⁸.

2.4 LES MÉTHODES DE RECUEIL DE DONNÉES

- La législation en vigueur¹⁹ ;
- Les réunions de cadrage avec le personnel responsable de chaque traitement ;
- Les entretiens individuels menés avec chaque personne (responsables, encadrement et opérationnels) par rapport à son périmètre d'action.
- Les feed-back périodiques concernant l'état d'avancement des chantiers de structuration par niveau hiérarchique, par entité de gestion (service) et par poste.

2.5 LE SCHEMA INITIAL DU SYSTEME EN CAUSE : LE DEPARTEMENT FINANCIER (LES ZONES D'INTERVENTION DU SYSTEME OPERANT)



En ce qui concerne la zone d'intervention du système de pilotage initial, on peut le délimiter selon les remarques caractéristiques suivantes :

- Absence des tableaux de bord de pilotage propres à la brique de gestion financière ;
- L'intervention du système de pilotage n'est préconisée que lors des besoins en engagement ou lors des requêtes hiérarchiques par exemple émanant du ministère de tutelle par rapport aux situations comptables, indicateurs périodiques d'engagement et de paiement, ou vis-à-vis du trésorier-payeur comme pour le cas des états annuels de rapprochement ;

¹⁷ Ordonnateur : dans le cas étudié veut dire Président de l'Université.

¹⁸ Trésorier-payeur : entité relevant du ministère des Finances chargée du contrôle et du suivi financier des recettes et des dépenses de l'Université.

¹⁹ La loi 01.00 régissant l'enseignement supérieur marocain, les circulaires et fonds documentaires propres aux entités du trésorier payeur et du ministère des finances au Maroc (textes régissant les administrations et entreprises publiques).

- Aucun système de remontée d'information financière n'est disponible, chose qui rend impossible la possibilité, premièrement de suivre les traitements en temps réel, deuxièmement de contrôler ou d'avoir l'opportunité de déceler les anomalies de gestion, et troisièmement de prendre des décisions stratégiques fondées sur des indicateurs financiers ;
- L'architecture initiale du système opérant ne donne aucune visibilité sur les flux réels internes, surtout que prendre une décision adéquate par rapport à une situation de gestion au niveau de l'entité de pilotage exige de faire face à trois réalités financières :
 - Situations comptables du budget de fonctionnement ;
 - Situations comptables du budget d'investissement ;
- Ainsi que les projets de budget provisoire et initial en plus des matrices de fusion des deux situations précitées sans oublier le mini budget spécifique aux régies des dépenses et des recettes.

3 RÉSULTATS

3.1 LE SYSTÈME DE CODIFICATION UNIQUE

3.1.1 LA COMPOSITION DU CODE

Numéro de série/nature du budget/type d'engagement/rubrique d'imputation/exercice budgétaire

Numéro de série	nature du budget	type d'engagement	rubrique d'imputation	exercice budgétaire
Composé de 4 caractères alphanumériques	Soit F : fonctionnement soit I : investissement	Soit BC : bon de commande Soit MA ou AO : marché ou à appel d'offres	Selon la morasse budgétaire en vigueur.	Année fiscale

exp : K122/F/BC/II-70-10/2015

3.1.2 LA TRAÇABILITÉ DES DOSSIERS (INPUTS²⁰) EST ASSURÉE PAR LE BIAIS DE DEUX OUTILS IMPLANTÉS DANS LE PROCESSUS D'ENGAGEMENT

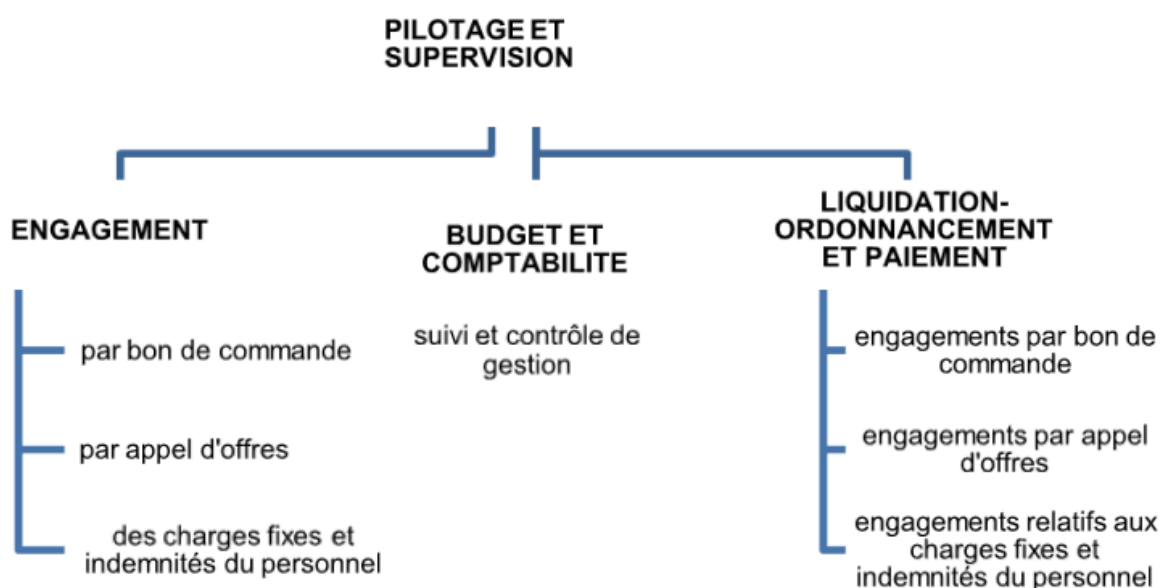
- l'outil expression des besoins : qui représente le document initial pour déclencher l'opération d'engagement, cet outil donne suffisamment d'information sur l'opération a entamé que ce soit en termes de désignation des articles ou de projets à mettre en œuvre ou en termes de quantités demandées ou de prix estimatifs. C'est au niveau de ce document que la vraie création de dossiers est faite car c'est la où :
- on octroie le code unique propre à un engagement donné, la combinaison affectée sert de matricule identifiant tout au long du cycle de vie du dossier, parcourant toutes les étapes de traitement depuis le montage au niveau de l'entité créatrice²¹, en passant par le contrôle validation au niveau de l'entité budget compta, pour ensuite parvenir au service liquidation-ordonnancement et de paiement.
- L'outil fiche suiveuse : de même que l'expression des besoins, ce document rejoint l'opération d'engagement pour jouer le rôle d'historique et de décharge inter services car il donne la possibilité de lister la composition exhaustive²² du dossier, et ce jusqu'à clôture de traitement et pourrait même nous permettre de calculer le coût d'un dossier traité.

²⁰Inputs : dossiers engagés

²¹C'est-à-dire le service des engagements

²²La composition de dossiers détaillés au niveau de la nomenclature financière émanant du ministère des finances marocain.

3.2 LE SYSTEME DE GESTION : LA MODELISATION DU SCHEMA ORGANISATIONNEL FINAL (ENTITES INTERNES²³)



3.2.1 LA DEFINITION DES FONCTIONS SELON LE NOUVEAU SYSTEME CONÇU

L'ancienne architecture fonctionnelle au sein du département financier était basée principalement sur la typologie budgétaire (fonctionnement ou investissement), par contre le nouveau schéma consiste en fait de se baser sur des fiches de postes bien déterminées relatant clairement les bases d'intervention de chaque intervenant et cela comme suit :

3.2.1.1 AU NIVEAU DU SERVICE DES ENGAGEMENTS

Il s'est avéré judicieux de distinguer entre trois entités différentes : l'unité chargée des engagements par bon de commande, l'unité chargée des engagements par appel d'offres et celle chargée des engagements en rapport avec les charges fixes et les indemnités du personnel ;

3.2.1.2 AU NIVEAU DU SERVICE DES PAIEMENTS

On relève d'une manière similaire: l'unité responsable du paiement des dossiers engagés par bon de commande, l'unité chargée du paiement des dossiers d'appel d'offres ainsi que celle chargée du paiement des charges fixes et des indemnités liées au personnel.

3.2.1.3 AU NIVEAU DU SERVICE BUDGET ET COMPTABILITÉ

Compte tenu la sensibilité et le degré d'importance du rôle assuré par cette entité, le personnel qui y est affecté doit disposer d'une bonne expérience pratique couvrant un grand éventail fonctionnel dans le domaine financier et muni des bons réflexes d'auditeurs ou de contrôleur interne.

3.2.2 L'AVÈNEMENT DU SYSTÈME D'ENCADREMENT

La nouvelle architecture a posé une contrainte de responsabilité surtout par rapport au suivi des traitements spécifiques à chaque entité, aussi un autre besoin était pressenti par rapport au transfert de compétences, par rapport au système de reporting, sans oublier le besoin permanent de production d'indicateurs de performance soit au niveau opérationnel ou

²³Services de l'ordonnateur.

tactique. C'est à ce niveau que s'impose donc l'obligation de créer trois postes de responsabilité fonctionnelle, avec un responsable pour chaque service.

3.2.3 LE NOUVEAU RÔLE DU SYSTÈME DE PILOTAGE ET DE SUPERVISION

La nouvelle matrice assure au profit du top management une plate-forme de remontée des informations financières d'une façon organisée est en temps réel, ces facteurs permettent aux différents responsables de prendre des décisions de remaniement stratégique des fonds attribués au niveau de la morasse budgétaire et ce, soit pour entamer de nouveaux chantiers ou même pour remédier à des déséquilibres de mi-chemin.

3.3 LES FLUX DE TRANSMISSION INTERNE

3.3.1 LE CYCLE DE VIE DES DOSSIERS FINANCIERS : LE PARCOURS DU FONDS DOCUMENTAIRE

- Création et montage du dossier relatif à une dépense donnée par le service des engagements.
- Contrôle et validation par le service des budgets et de la comptabilité.
- Liquidation et ordonnancement par le service des paiements.
- Clôture du cycle par visa du trésorier-payeur donnant lieu à un paiement par virement bancaire ou par chèque de trésorerie, sinon ce sera un rejet officiel accompagné du motif qui représente l'anomalie détectée, et dans ce cas le dossier sera remis au service liquidation-ordonnancement afin de corriger ou compléter les documents concernés.

3.3.2 LA PROCEDURE D'EXECUTION D'UNE OPERATION BUDGETAIRE

- Tout d'abord et pour tout engagement autre que les charges fixes²⁴, la production du document « expression des besoins » est de toute importance afin de donner lieu à la création d'un code unique de dossier. Cet outil doit être dûment rempli et visé par le demandeur, son supérieur hiérarchique ainsi que le secrétaire général de l'université avant d'être soumis à l'approbation de l'ordonnateur.
- L'engagement se fait soit par bon de commande ou par appel d'offres. Son lancement est conditionné par l'accord et la validation du service du budget et de la comptabilité (condition sine qua non pour prendre effet surtout en termes de disponibilité des fonds, du respect des seuils des natures des dépenses réglementaires et aussi par rapport au respect de la procédure et la conformité des pièces présentées), cette étape prend fin à la signature du bon de commande ou après visa des marchés issus des appels d'offres.
- La liquidation concerne surtout les franchises, les exonérations de droits et taxes, les réceptions provisoires ou définitives au magasin jusqu'à l'insertion des articles inventoriés au niveau des registres de l'établissement. Cette étape prend fin à la signature du bon de livraison au jet PV de réception provisoire ou définitive.
- L'ordonnancement porte sur l'élaboration des ordres de paiement, des ordres de virement ou des chèques de trésorerie. Cette étape est obligatoire et commune pour tout type de dépenses, de toutes natures confondues.
- L'étape de paiement est caractérisée par la participation de l'entité relative au trésorier-payeur²⁵. Cette étape consiste à la soumission des dossiers premièrement au visa de l'ordonnateur, puis au visa du trésorier-payeur selon la règle de double signature²⁶, avant la transmission vers les bénéficiaires.

3.3.3 LE SYSTÈME D'INFORMATION FINANCIER

- Mis à part le circuit normal que subit chaque dossier financier, il s'est avéré judicieux de transposer les règles de gestion développées ainsi que le savoir-faire métier dans chaque brique du système financier dans une application informatique. Cette plate-forme moderne va offrir au nouveau schéma un outil à forte valeur ajoutée, surtout par rapport à la

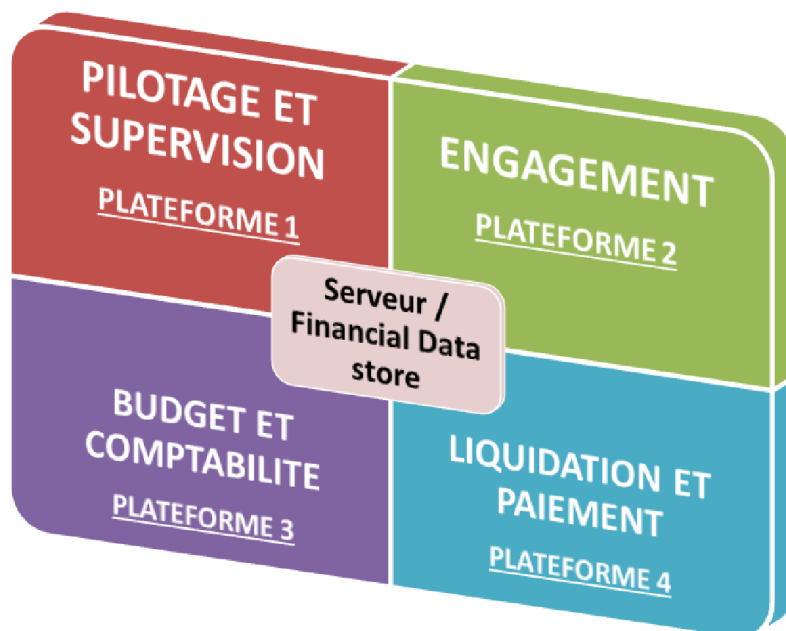
²⁴ Dépenses liées aux indemnités des responsables de l'université, aux factures d'eau, d'électricité et de téléphone, ainsi qu'aux dossiers relatifs à l'activité du personnel de l'université, que ça soit en termes de mobilité (déplacement à l'intérieur ou à l'extérieur du royaume), ou en termes d'heures supplémentaires et vacations.

²⁵ Entité externe à l'université émanant du ministère des finances.

²⁶ Critère obligatoire sur toute pièce donnant lieu à un paiement que cela soit un chèque de trésorerie ou un virement bancaire.

comptabilité des engagements, des paiements et des émissions vers les entités du trésorier-payeur. Ce nouveau logiciel spécifique au contexte étudié se caractérise par le fait d'être transversal²⁷ au niveau des services, et aussi assure la remontée automatique des données relatives à toute activité financière dans le système. Cette dernière spécificité nous a permis d'enrichir le système de pilotage avec des indicateurs d'activité en temps réel²⁸.

- La plate-forme élaborée dont la couverture fonctionnelle est décrite dans le schéma ci-dessous, fera objet d'un article dédié dans les plus brefs délais, chose due aux différentes améliorations et mises à jour encore en phase d'incubation :



4 CONCLUSIONS

1. Le système de codification unique nous a permis de rendre le traitement financier encore plus transparent et plus clair vis-à-vis des acteurs internes (Fifo : first in first out), et de même pour les acteurs externes (fournisseurs, personnel émanant d'autres établissements...), cet outil a servi aussi comme référence afin de normaliser le système d'archivage du fonds documentaire financier.
2. La création du service budget et comptabilité a pu minimiser le taux des dépassements au niveau des différentes rubriques budgétaires, cette entité à jouer aussi un rôle primordial dans la standardisation des contenus des dossiers financiers surtout en matière de conformité par rapport à la législation en vigueur.
3. Le nouveau rôle du système de pilotage a rendu la visibilité financière comme un atout acquis pour tout décideur appartenant à la matrice universitaire.
4. Le système de transmission de l'information financière résultat de l'intervention, offre plusieurs possibilités en termes de remontée de données, que ce soit au niveau transversal par rapport à chaque niveau hiérarchique de l'organisation, ou au vertical d'un niveau hiérarchique vers un autre.
5. Le modèle de gestion proposée rend la prise de décision en situation complexe de plus en plus claire et justifiable.
6. Cet article met l'accent sur la méthodologie de recherche intervention en milieu organisationnel comme démarche de résolution de problèmes, de génération de connaissances scientifiques et de professionnalisation des différents acteurs.
7. Le système d'information résultat a bénéficié du caractère matriciel du nouveau schéma organisationnel. Cet outil a hérité des aspects contextualisés des modes de gestion pratiqués, ce qui a permis une modularité spécifique aux champs de l'intervention en question, ainsi que l'atteinte d'un taux d'automatisation des métiers estimé à 70 % de l'éventail fonctionnel financier universitaire marocain.

²⁷ Offrir l'information exploitable par toutes les entités du schéma organisationnel de même niveau : service des engagements, service des paiements et le service des budgets de la comptabilité.

²⁸ À titre d'exemple : les taux d'engagement et de paiement périodiques par rubrique, par type de budget et par nature de dépenses.

REFERENCES

- [1] AISSA, H. B. (13-14-15 juin 2001). Quelle méthodologie de recherche appropriée pour une construction de la recherche en gestion ? *XIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*.
- [2] Cappelletti, L. (2010). LA RECHERCHE-INTERVENTION : QUELS USAGES EN CONTROLE DE GESTION ? *Crises et nouvelles problématiques de la Valeur* .
- [3] Detchessahar, M., Gentil, S., Grevin, A., & Stimec, A. *LE DESIGN DE LA RECHERCHE-INTERVENTION EN MANAGEMENT : RÉFLEXIONS MÉTHODOLOGIQUES À PARTIR D'UNE INTERVENTION DANS UNE CLINIQUE*. Université de Nantes .
- [4] Girin, J. (1990). L'analyse empirique des situations de gestion : Éléments de théorie et de méthode. *Épistémologies et sciences de gestion, Economica* , pp. 141-182.
- [5] LORINO, P. (juin 2008). Méthodes de recherche en contrôle de gestion : une approche critique. *Finance Contrôle Stratégie* , 149 - 175.
- [6] Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative, . (2008). *La Réforme Administrative au Maroc*. Rabat.
- [7] Ministère de l'économie et des finances, direction des entreprises et de la privatisation. (2008). *Le code marocain de bonnes pratiques de gouvernance des entreprises et des établissements publics*.
- [8] saint-jean, M., Barado, S. I., Manas, G. P., & Mace, A. (2014). l'accompagnement du changement en formation. *les dossiers des sciences de l'éducation* .
- [9] Thiétart, R.-A., & Coll. (2007). *Methodes de recherche en Management*. Paris: Dunod.