

**KAMAL YAZZIF & AHMED EL BADMOUSSI & BASMA EL OUAGHLIDI &
ABDERRAHMANE OUDDASSER**

Kamal YAZZIF Doctorant-Chercheur en Sciences de Gestion à l'école supérieure de
technologie-Université Sidi Mohamed Ben Abdellah de Fès-
Laboratoire de recherche Technologies et Services Industriels (LTSI)
kamal.yazzif@usmba.ac.ma

Ahmed EL BADMOUSSI Doctorant-Chercheur en Sciences juridiques de FSJES -Université Sidi
Mohamed Ben Abdellah de Fès-
Laboratoire de recherche en études politiques et relations internationales contemporaines
Abmedelbadmoussi17@gmail.com

Basma EL OUAGHLID Doctorante-Chercheur en Sciences de Gestion à l'école supérieure de
technologie-Université Sidi Mohamed Ben Abdellah de Fès-
Laboratoire de recherche Technologies et Services Industriels (LTSI)
Elouaghlidi.basma@yahoo.fr

Abderrahmane OUDDASSER Enseignant-Chercheur en Sciences de Gestion à l'Ecole
Supérieure de Technologie-Université Sidi Mohamed Ben Abdellah de Fès-
Laboratoire de recherche Technologies et Services Industriels (LTSI)
abderrahmane.ouddasser@usmba.ac.ma

LE SYSTÈME DE GESTION INTÉGRÉE DE LA DÉPENSE: INSTRUMENT CLÉ DE LA MODERNISATION DU SECTEUR PUBLIC AU MAROC

RÉSUMÉ

Ces dernières années, certains pays ont engagé un processus de modernisation à grande échelle du secteur public, qui se traduit par une forte volonté d'améliorer l'efficacité de la gestion des finances publiques. Au Maroc, depuis l'indépendance, les pouvoirs publics du pays n'ont cessé de promouvoir des projets de réforme budgétaire. L'évaluation des performances dans le secteur public est devenue nécessaire pour créer une gestion efficace et un climat de confiance pour les investisseurs, les consommateurs et les partenaires.

Par conséquent, cet article traite la technique de la bonne gouvernance à travers une étude pratique portant sur le système de gestion intégrée des dépenses nommé GID au sein des organisations publiques Marocaines.

L'objectif principal est de démontrer l'impact de la transformation digitale sur la gestion budgétaire et comptable du secteur public à travers l'utilisation du sy-

système de gestion intégrée des dépenses GID , qui ajoute une valeur considérable et contribue à l'amélioration de la performance et de la qualité des organisations publiques Marocaines.

A travers les enquêtes menés auprès des utilisateurs de ce système GID dans différents organismes publics, ce dernier leur a permis de simplifier les procédures de gestion, de la dépense et de connaître en temps réel et avec précision l'information budgétaire et comptable surtout pour les décideurs. Ce système regroupe tous les processus de la chaîne de la dépense et l'intègre dans un seul système.

Dans cet article, nous essayerons, dans une première partie de présenter le contexte de la recherche et le cadre juridique. Dans une deuxième partie, nous procéderons à la description du GID ainsi que la présentation et discussions des résultats du travail sur terrain à travers une méthodologie qualitative basée sur l'introduction d'un entretien semi directif auprès des utilisateurs de ce système.

ABSTRACT

In recent years, some countries have embarked on a large-scale public sector modernization process, with a strong commitment to improving the efficiency of public financial management. In Morocco, the government has been promoting budget reform projects since independence. Performance evaluation in the public sector has become necessary to create effective management and confidence for investors, consumers, and partners.

Therefore, this paper deals with the technique of good governance through a practical study of the integrated expenditure management system called GID in Moroccan public organizations.

The main objective is to demonstrate the impact of digital transformation on public sector budgeting and accounting through the use of the GID integrated expenditure management system, which adds considerable value and contribu-

tes to improving the performance and quality of Moroccan public organizations.

Through surveys conducted among users of this GID system in different public organizations, the latter has enabled them to simplify management procedures, and expenditures and to know in real-time and accurately budgetary and accounting information, especially for decision-makers. This system brings together all the processes of the expenditure chain and integrates them into a single system.

In this article, we will try, in the first part, to present the context of the research and the legal framework. In the second part, we will proceed to the description of the GID as well as the presentation and discussion of the results of the fieldwork through a qualitative methodology based on the introduction of a semi-directive interview with the users of this system.

MOTS CLÉS: Performance, Secteur public, Gestion budgétaire, système d'information.

KEYWORDS: Performance, Public Sector, Budget Management, Information System.

INDEX: 1. Introduction. - 2. Contexte de la recherche des systèmes d'information dans le monde. - 3. GID instrument de la réforme budgétaire dans le secteur public au Maroc. - 4. le cadre juridique de système de la gestion intégré de la dépense au Maroc. - 5. Description et fonctionnalités du système de la gestion intégré de la dépense au Maroc. - 6. Présentation de l'étude qualitative et discussion des résultats. - 6.1 Méthodologie de recherche. - 6.2 Présentation de la méthode de recherche. - 6.3 Procédure de gestion des entretiens semi directives. - 6.4 Analyse et discussion des résultats de l'enquête. - 7. Conclusion. 8. Références

1. Introduction

Au cours de la dernière décennie, le Maroc a soutenu l'émergence de vastes réformes administratives visant à accompagner les changements profonds que le secteur public a connus dans l'ère dynamique induite par la nouvelle gestion publique (NMP), qui est envisagée aujourd'hui. Dans le cadre macroéconomique marqué par la crise financière mondiale, la propagation du corona virus, l'augmentation des prix et les circonstances de la guerre en Ukraine et ses performances négatives sur le commerce international, soutenir l'émergence et la transformation de la compétitivité, de la structure économique nationale, et promouvoir tous les aspects d'un développement pleinement inclusif pour les

partenaires économiques, notamment l'Union européenne (Dr. Kissi Fadia, 2018). Le contrôle de gestion s'est développé au fil des ans et a évolué en fonction des besoins des grandes entreprises (Snoussi et El Hamma, 2022)

Dans le contexte de la modernisation de l'administration publique marocaine et dans le but de renforcer son efficacité et son efficience, le gouvernement marocain a mis en place une réforme budgétaire axée sur les résultats et la recherche de la performance en adoptant un système de gestion budgétaire qui vise l'amélioration des prestations du service public. On parle ici du système de gestion intégrée de la dépense (GID), un socle fonctionnel de mise en œuvre des réformes budgétaires censé d'accélérer et fiabiliser les procédures budgétaires et comptables existantes.

La mise en œuvre des systèmes d'informations ajustés et opérationnels est considérée comme une condition essentielle pour la réussite de la réforme budgétaire, d'où se dérive notre première hypothèse qui précise qu'une bonne démarche d'adoption du système de gestion intégrée des dépenses GID permet de garantir son efficacité, (Gervais, 2000) précise que la préparation, l'exécution et l'évaluation constituent des conditions nécessaires pour ce faire. Nous proposons notre deuxième hypothèse sur l'impact du système GID, du fait que ce système grâce à ses solutions numériques permet l'amélioration de la performance des organisations publiques.

Dans cet article, nous avons présenté l'expérience du Maroc en matière de réforme budgétaire, mis en évidence son axe principal et les défis qui doivent être résolus pour parvenir à une gestion budgétaire réussie et efficace, ainsi que les perspectives d'avenir basées sur les dernières technologies et solutions informatiques. Nous avons commencé une recherche pratique avec les utilisateurs du système de gestion intégrée de la dépense du secteur public. La recherche reflète l'impact de la transformation numérique sur la gestion budgétaire et comptable du secteur public grâce à l'adoption du système GID, et dans

quelle mesure cela contribue-t-il à la performance de l'organisation publique marocaine.

2. Contexte de la recherche des systèmes d'information dans le monde

La forte évolutivité des activités et des métiers motive les organisations à développer des systèmes d'information. Dans de nombreuses organisations, ces développements sont un phénomène plutôt que volontaire et concomitant. C'est ainsi que M. Lafitte (2003) souligne que « le système d'information est un ensemble complexe, souvent hétérogène car il est constitué d'éléments qui se sont juxtaposés au fil du temps au gré des choix stratégiques, des évolutions technologiques des systèmes informatiques mis en place, du développement de l'organisation elle-même ».

Ainsi, les systèmes d'information recouvrent une série de tâches cohérentes, souvent imbriquées, qui contribuent à l'atteinte d'objectifs clairement identifiés. Ce processus permet de transformer des données en information avec comme finalité d'aider à la prise de décision nécessaire aux utilisateurs et à la stratégie de l'entreprise (D. Autissier, V. Delaye, 2008). A ce titre, elle peut informer les différents acteurs de l'entreprise, elle se compose donc d'un ensemble de moyens, de ressources et d'éléments afin de :

- Recueillir (collecter, saisir),
- Traiter (extraire une information pertinente, calculer),
- Stocker (mémoriser),
- Diffuser de l'information (communiquer).

3. GID instrument de la réforme budgétaire dans le secteur public au Maroc

Le projet de gestion Intégrée de la Dépense s'inscrit dans un vaste mouvement de modernisation de l'administration publique. Le projet GID initié par la Trésorerie Générale du Royaume est non seulement un outil informatique de gestion des dépenses, mais aussi une base pour la mise en œuvre des réformes

budgétaires. C'est un outil intégré qui garantit la qualité à tous les acteurs de la dépense publique et un outil qui peut apporter informations en temps réel requises par les décideurs et les ordonnateurs (étude d'évaluation de la gestion des systèmes de finances publiques, 2007) .

En 2005, le gouvernement a décidé de mettre en place ce projet appelé « Gestion Intégrée des Dépenses » sur proposition et recommandation de l'Inspection Générale des Finances.

Dans le cadre d'une réforme majeure de modernisation et de promotion de la bonne gouvernance, le projet GID se veut un outil facilitateur de la gestion rationnelle des dépenses publiques grâce à l'utilisation efficace des nouvelles technologies de l'information et de la communication (Marouane BELHAMRA, Souad GUELZIM, 2020). La mise en place du Système Intégré de Gestion des Dépenses GID permettra d'optimiser la gestion des dépenses publiques dans des conditions optimales de fiabilité, de rapidité et d'efficacité.

Dans le cadre des efforts de la Trésorerie Générale du Royaume dans le domaine de la gestion numérique, un certain nombre d'actions innovantes ont été menées pour répondre aux normes élevées de la gestion électronique moderne. À cette étape, plusieurs projets ont vu le jour, comme le système de gestion intégrée des dépenses (GID), qui s'est avéré être un outil très important dans le processus de gestion des dépenses publiques (EL MAATAOUI, 2001).

Le projet s'inscrit dans le processus global de modernisation du gouvernement marocain, son objectif principal est de réduire la structure, de simplifier les procédures et de réduire les coûts de contrôle et constitue aujourd'hui un défi à relever pour améliorer la gouvernance financière et répondre aux nouvelles exigences de l'environnement du secteur public (Bion, Jean-Yves, Moqua, Patrick, 2005).

Le projet est initié par la Trésorerie Générale du Royaume et constitue la véritable base de mise en œuvre des réformes budgétaires.

Le projet de Gestion Intégrée des Dépenses (GID) entre dans le chantier global de modernisation de l'administration marocaine. Son objectif principal est de réduire la structure, simplifier les procédures et réduire les coûts de contrôle. Les dépenses publiques ont mobilisé un grand nombre d'agents (environ 13 000 personnes) pour participer à 1 800 agences de service national à travers le pays et les ambassades et consulats à l'étranger (Revue de la Trésorerie Générale du Royaume - N° 8 Août 2011). Nous avons remarqué que ces fonctionnaires ont d'énormes différences dans l'utilisation des technologies de l'information, et il y a un manque total de coordination et un faible degré d'intégration entre les différents intervenants dans les dépenses publiques.

La lourdeur et la complexité des procédures de dépenses ont entraîné l'allongement du coût et du délai de mise en œuvre de l'ordre public, ainsi que le retard dans l'établissement des comptes administratifs (DKIER Youssra, 2020). La mise en place du système GID doit fournir un outil de gestion efficace pour les différentes parties prenantes dans le processus d'exécution des dépenses, et leur permettre d'exercer les fonctions de base de gestion des dépenses publiques et de mise en œuvre de la politique économique nationale.

4. le cadre juridique de système de la gestion intégré de la dépense au Maroc

Compte tenu de l'évolution des systèmes d'information de l'administration marocaine, le Maroc a adopté une approche progressive et progressiste dès les premières années d'informatisation. En effet, le système GID a évolué tout au long de l'évolution du gouvernement marocain, accompagnée d'évolutions réglementaires. Compte tenu de son mandat inter fonctionnel de contrôle et de paiement des dépenses publiques, TGR a été nommé partenaire principal pour guider la mise en œuvre du projet (BENSOUKANoureddine, 2020). Cette évolution s'est accompagnée de plusieurs changements juridiques.

- Le gouvernement marocain a décidé en 1998 sur recommandation de l'inspection général des finances (IGF) de mettre en place un Projet de Gestion Intégrée des Dépenses ;

- Création du projet GID en application de la Circulaire du Premier Ministre n° 14/2005 du 8 septembre 2005 ;

- Circulaire du Ministre des Finances n° 2/09/TGR du 13 juillet 2009 portant annulation de certains actes budgétaires et comptables dans le système GID ;

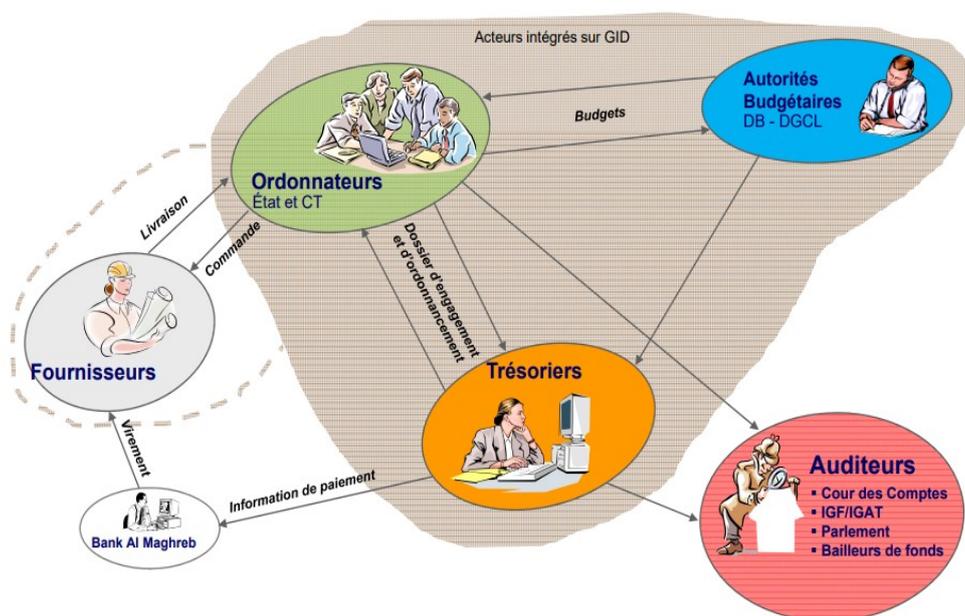
- - La loi organique n° 130-13 relative à la loi de finances institue l'approche par la performance comme outil d'articulation du budget, qui s'inspire d'un cadre logique fondé sur la réflexion stratégique menée par les cadres de l'État lors de l'élaboration des plans gouvernementaux. En effet, l'identification des priorités nationales et des orientations générales permet aux ministères d'élaborer leurs stratégies sectorielles selon les orientations précitées, en plus de traduire cette stratégie en items de performance résumant l'ensemble des programmes soutenus par chaque secteur. Le ciblage par le biais de programmes et d'indicateurs de suivi connexes peut résoudre les désaccords sur les politiques publiques (BRAULT et GIGUERE, 1997). Le mode de sélection des stratégies sectorielles ne repose pas sur une analyse rigoureuse des opportunités économiques, sociales et financières du projet, conduisant au constat d'objectifs démesurés liés au contexte politique et à la capacité financière De l'Etat (Brahim ARJDAL, 2010). Outre le succès de cette approche de la gouvernance, cela signifie un engagement croissant de la part du Parlement pour assurer un budget adéquat et assurer un niveau élevé de croissance économique et davantage d'opportunités socio-économiques.

5. Description et fonctionnalités du système de la gestion intégré de la dépense au Maroc

Dans le cadre des efforts consentis par la Trésorerie Générale du Royaume dans le volet de la numérisation de l'administration, plusieurs actions innovantes ont été entreprises pour se mettre au diapason des hauts standards de l'administration électronique moderne. C'est alors que plusieurs projets ont vu le jour, comme l'illustre le système de la Gestion Intégrée de la Dépense (GID), qui s'est montré un outil incontournable dans le processus de la gestion de la dépense (Mimoun Lmimouni, 2008).

GID est basé sur une architecture centralisée, répond à une vision cohérente de toute la chaîne d'exécution de la dépense. En effet il implique tous les acteurs intervenant dans le processus de ladite dépense, à savoir les services ordonnateurs et les comptables assignataires, il concerne tous les supports budgétaires gérés par les organismes publics (le budget principal, les budgets annexes, les comptes d'affectation spéciale et les comptes de dépenses sur dotation).

Figure 01 : Vue d'ensemble du GID



Source : le site officiel de la TGR

Les principes directeurs qui régissent le développement des systèmes GID s'articulent autour de quatre axes fondamentaux (BENSOUA Nouredine, 2020) :

Figure 02 : Interface du GID



Source : le site officiel de la TGR

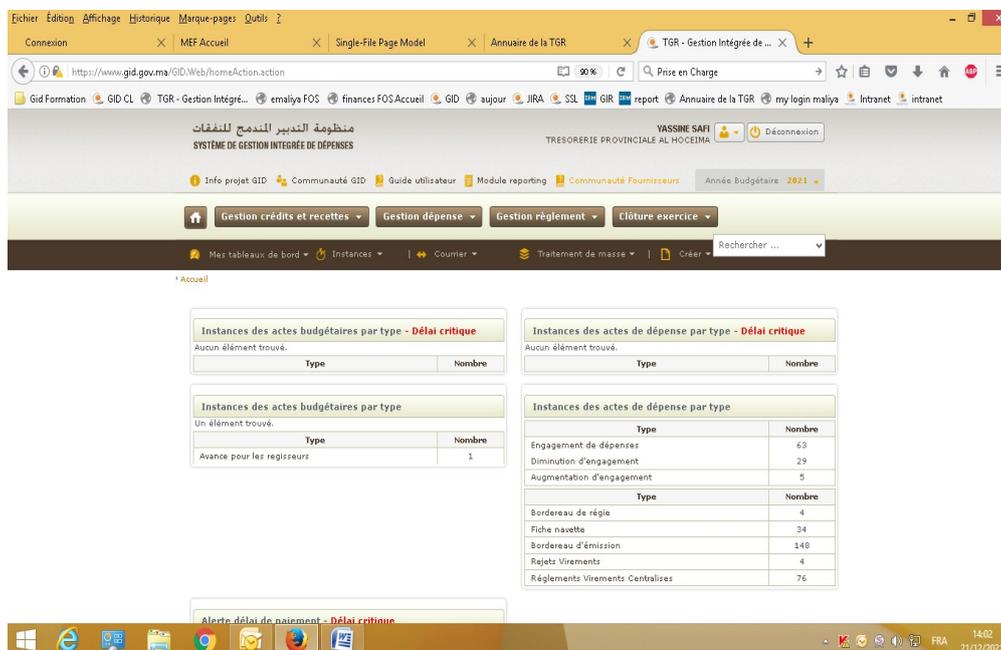
- Répondre aux besoins spécifiques des utilisateurs avec une attitude pragmatique ;
- Outil simple, évolutif et durable pour chaque participant
- l'utilisation par l'utilisateur de divers outils ;
- Mise en place progressive des ressources existantes ou de ce que chaque partenaire acquiert ;
- Études de conception.

Les études de conception initiées précédemment ont abouti à :

- Concept de dépenses unifié ;
- Conceptualisation et formalisation des procédures de dépenses ;
- Développement d'un référentiel de communication unifié ;

- Déterminer les mesures d'accompagnement nécessaires à la mise en œuvre du GID.

Figure 03 : Fonctionnalité du GID



Source : le site officiel de la TGR

Etapas du projet

La mise en œuvre du système GID recouvre :

- La conduite d'une étude complémentaire afin d'incorporer les nouveaux besoins et les nouvelles orientations stratégiques ainsi que les nouvelles performances techniques ;
- La ré-ingénierie des procédures ;
- La réalisation d'une cartographie de l'environnement informatique à savoir : les infrastructures techniques, les solutions-applicatifs et les ressources humaines dédiées à l'exécution de la dépense ;
- La mise en place d'une plate-forme de messagerie commune avec l'adoption d'un référentiel de communication partagé pour faciliter l'échange de données ;

- La conception et la mise en place d'un système unique de gestion centralisée, dédié aux ordinateurs et intégré au système de communication GID ;
 - La mise en œuvre de GID-cible, qui se veut une application unique pour l'ensemble des acteurs de la dépense publique, favorisant une meilleure prise de décision sur la base d'une information disponible en temps réel
- Avec en parallèle, pour accompagner la mise en œuvre du système
- Un programme de formation à destination des utilisateurs du systèmes ;
 - Une stratégie de communication pour la promotion du système ;
 - Une stratégie de conduite de changement pour la gestion de la transition dans les meilleures conditions de mobilisation et d'adhésion, nécessaires à la réussite de l'implantation du système GID.

6. Présentation de l'étude qualitative et discussion des résultats

6.1 Méthodologie de recherche

Dans cette section, nous intéressant à la méthodologie de recherche mise en œuvre dans cet article. Nous détaillerons en premier lieu la méthode de recherche qualitative, qui nous a semblé la plus approprié, à la fois pour la nouvelle thématique de gestion intégrée de la dépense dans les organisations publiques marocaines et pour notre question de recherche. En deuxième lieu, nous présenterons les items du questionnaire et nous expliquerons la procédure de sa distribution

6.2 Présentation de la méthode de recherche

Dans le but d'assurer un maximum d'homogénéité et de cohérence et dans un souci de précision des interprétations que nous tenterons de donner aux interactions observées (Thiétart et coll., 2003), nous nous sommes focalisés sur l'étude des organisations publiques.

Suite aux réformes budgétaires et administratives, la manière dont les organismes publics sont gérés et organisés a considérablement changé. Cette évo-

lution a fait apparaître de nouvelles exigences sur les méthodes de contrôle de gestion budgétaire et comptable au sein des organisations publiques et a accru le besoin de mise en place des systèmes de gestion et des solutions informatiques développés par des chercheurs et des professionnels des sciences de gestion. Ainsi, ces réformes contribuent à créer un environnement particulièrement favorable à nos recherches et nous aident à orienter rapidement nos idées vers cette catégorie organisationnelle.

Sur le plan méthodologique, nous nous basant sur une démarche de la recherche qualitative est clairement axée sur l'implication personnelle et les interrelations des participants au phénomène social observé (Morgan, 1980), l'objectif de notre recherche est d'analyser la question de l'impact de la transformation digitale sur la gestion budgétaire et comptable du secteur public à travers l'adoption d'un système de gestion intégrée de la dépense (GID) en tant que facteur clé de résilience en contexte de crise, et à quel degré ceci peut – il contribuer à la performance des organisations publiques marocaines ? Pour bien comprendre ce thème, nous nous sommes basés sur une approche qualitative (Symon et Cassell, 1994) à travers des entretiens semi-directifs dont l'objectif est de mieux comprendre l'introduction du système GID dans le contexte marocain et plus précisément au sein des organisations publiques. Pour bien mener les entretiens nous avons préparé un guide composé des questions généralement ouvertes et qui a été destiné aux utilisateurs de ce système (Fryer, 1991). Nous avons ciblé une vingtaine des différents usagers appartenant à des organisations publiques différentes.

Notre analyse du terrain s'est effectuée en deux étapes. Lors de la première étape, nous avons commencé par une recherche exploratoire à l'observation des pratiques de gestion des services des organisations. Nous avons ainsi pris contact avec les intervenants et les différents utilisateurs chargés de la mise en œuvre des programmes de gestion budgétaires et comptables et censés adopter des outils du contrôle de gestion et/ou du pilotage de la performance

dans leurs pratiques. Cette première étape avait pour but de recueillir un ensemble de données techniques et de nous familiariser avec les pratiques et langages de notre terrain de recherche. Le choix de notre approche méthodologique est justifiée par F.Wacheux, (1996) qui affirme que l'entretien et la documentation sont « deux sources incontournables lorsque l'on s'intéresse aux acteurs, à l'organisation et aux comportements des acteurs dans l'organisation » Deux conclusions principales ont pu être tirées à l'issue de cette première étape : la première est la méconnaissance de la majorité des fonctionnaires de l'existence d'un système de gestion intégrée de la dépense au sein des organisations étudiées, la deuxième est l'insuffisance des outils de mise en œuvre chez la majorité des acteurs interviewés. La deuxième étape consistait en une analyse plus approfondie de mise en place d'un système informatisée baptisée GID au sein de ces organisations. Cette analyse est basée sur la conception, la distribution et l'interprétation des entretiens semi directifs, élaboré sur la base des données de la première phase, a été administré auprès des ordonnateurs et des sous ordonnateurs, des responsables en générales (chefs de département, chefs de division et de services), des cadres et techniciens, des régisseurs utilisateur de ce système. À travers cette étude, notre but est de :

- Chercher les obstacles devant la mise en place d'un système de gestion intégrée de la dépense dans les organismes publics marocains
- Diagnostiquer les indicateurs de performance proposés par nos interlocuteurs pour enrichir l'adoption de système au sein de l'administration publique.
- Analyser L'impact de l'absence des outils de travail et de mise en œuvre du système sur la performance de l'organisation.
- Proposition des recommandations et des perspectives futures pour rendre le système GID plus efficace et performant sur la gestion de l'administration publique marocaine.

6.3 Procédure de gestion des entretiens semi directives

Après avoir défini la population et préparé le guide des entretiens semi directives, nous avons procédé à sa distribution auprès des personnes participantes que nous avons choisies selon deux critères :

- Être responsable d'une manière générale d'une organisation publique.
- Être cadre, technicien ou régisseur (utilisateur du système)

Pour garantir la fiabilité des entretiens, nous avons porté une attention particulière à certains critères, en l'occurrence, la compréhension des questions par les répondants, l'enregistrement fidèle de l'information et la disponibilité des participants.

Afin d'analyser le contenu des réponses des interviewés, nous avons utilisé le logiciel NVIVO. En effet, sur la base d'une analyse thématique, nous avons pu déterminer les thèmes les plus cités dans les entretiens. Par conséquent, notre analyse se concentrera sur quatre thèmes (Grawitz, 1996).

Tableau 1 : Echantillon d'étude

Enquêtés	Age	Poste occupé	Nombre d'année d'utilisation GID
Enquêté 1	45	Comptable	2
Enquêté 2	39	Chef de service	3
Enquêté 3	34	Fournisseur	6
Enquêté 4	42	Comptable	4
Enquêté 5	36	Régisseur	5
Enquêté 6	48	Chef de service	2
Enquêté 7	41	Régisseur	8
Enquêté 8	39	Régisseur	5
Enquêté 9	35	Chef de service	3
Enquêté 10	29	Comptable	1
Enquêté 11	38	Régisseur	7
Enquêté 12	52	Sous ordonnateur	7
Enquêté 13	43	Chef de service	5
Enquêté 14	49	Fournisseur	2
Enquêté 15	50	Chef de service	14
Enquêté 16	35	Comptable	2
Enquêté 17	37	Chef de service	5
Enquêté 18	44	Chef de service	7
Enquêté 19	37	Chef de service	7

Enquête 20	40	Chef de service	4
------------	----	-----------------	---

Source: Les auteurs

La perspective de la recherche qualitative est clairement axée sur l'implication personnelle et les interrelations des participants au phénomène social observé (Morgan, 1980).

La méthode adoptée est l'analyse de contenu pour le traitement des discours collectés, cette méthode, selon (Thiétard, 2003), repose sur le constat que « la répétition d'unités d'analyse du discours (mots, expressions ou significations similaires, phrases, paragraphes) révèle les centres d'intérêt, les préoccupations des auteurs de discours ». Cette étude nous a permis de déduire les résultats suivants :

6.4 Analyse et discussion des résultats de l'enquête

Avant de préciser les impacts du GID sur la performance de la gestion budgétaire, il s'avère nécessaire de se pencher sur le rôle de l'utilisation du GID dans l'implantation, la performance, ainsi que la conduite et la manipulation du changement émanant de l'utilisation de ce système au sein des organisations publiques (Padgett, 2004). L'analyse textuelle des discours interviewés nous a permis de déduire certains termes souvent utilisés, le tableau suivant montre la fréquence d'utilisation de ces derniers :

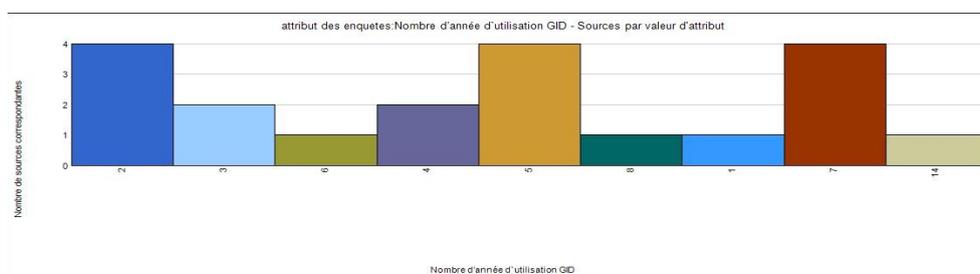
Tableau 2 : Requête des mots fréquents

Mot	Nombre	Pourcentage pondéré (%)
L'administration	64	0.61
Manipulation	64	0.61
Budgétaire	51	0.49
Compétences	51	0.49
Performance	41	0.39
Inconvénients	40	0.38

Source : étude empirique, analyse Nvivo

A travers ce tableau on voit bien que ces mots (Manipulation, Compétences, accompagnement, Performance, Inconvénients) sont utilisés par les utilisateurs et les responsables interrogés, il convient donc de faire une analyse de contenu qui permettra de préciser où se trouvent ces mots si ces termes sont référencés dans leur contexte, et si ces termes reflètent adéquatement le rôle d'un système intégré de gestion des dépenses dans l'orientation et le soutien des changements causés par la mise en œuvre du GID, a représenté le premier axe d'intérêt pour nos entretiens. Pour cela, nous avons choisi l'analyse arborescente (synapses) pour pouvoir construire chaque terme dans un contexte bien précis, en montrant à la fois les phrases qui le précèdent et celles qui le suivent. Bien que des responsabilités soient attribuées à divers intervenants pour assurer une bonne gestion des tâches, ils se voient responsable de conduire et d'accompagner a bien le changement dans les pratiques de la gestion budgétaire induit par l'instauration du GID et garantir sa réussite, d'où vient notre choix d'interviewer les utilisateurs des différentes organisations publiques.

Figure 04 : attribut des enquêtés Nombre d'année d'utilisation GID - Sources par valeur d'attribut

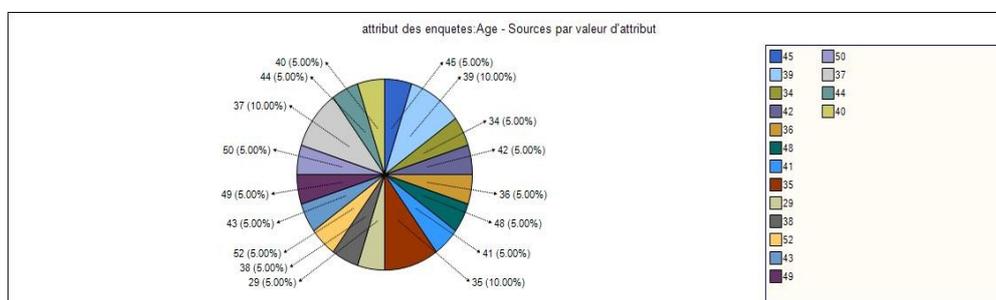


La figure 04 indique que les utilisateurs et les responsables des organismes publiques interrogés ont confirmé qu'il y avait un réel changement dans les pratiques et les tâches quotidiennes de l'utilisation du système GID, ils ont précisé qu'avant l'introduction du GID le traitement de données était fait manuellement, l'archivage sous forme de papier, les tâches administratives étaient

lourdes et consommaient énormément de temps avec un risque d'erreur élevé, même avec l'utilisation des outils et application informatiques (Excel, Oracle, Arc système, etc.) Un chef de service de contrôle et paiement des dépenses de l'Etat et CT a la trésorerie provinciale d'Al Hoceima a déclaré : « Avant ce changement et vu la difficulté de traitement de données tous les taches étaient manuelles, et les écritures sur des registre ».

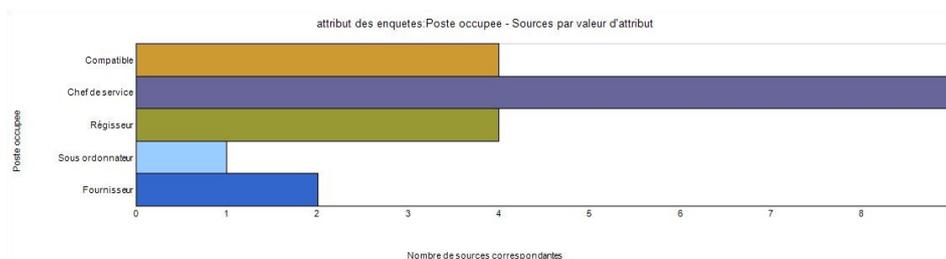
Le GID propose diverses solutions numériques pour simplifier et révolutionner les processus de travaux de la fonction de gestion budgétaires, les utilisateurs du système ont abordé l'utilisation du module Gestion des marches, le module de bon de commande qui permet la gestion de tous documents administratifs et la facilité d'y accéder à travers le portail dédié à tous les collaborateurs portant un Login et un Mot de passe, pour toutes demandes administratives et accès à l'information. La prise en charge de chaque acte de gestion dépend de la complexité du contrat en question. Le module GID-fournisseur permet, en toute transparence, aux fournisseurs, de suivre les étapes administratives du traitement de leurs contrats depuis leur création jusqu'à leur achèvement, qui permet de gérer le besoin des fournisseurs et sa planification, et le suivi de paiement de ses actions. En plus de ces modules, certains utilisateurs ont adoptés le module de GID-Reporting offre aux gestionnaires et aux décideurs des situations relatives à l'exécution budgétaire et aux délais de séjour au niveau de chaque acteur.

Figure 2 : attribut des enquêtés Age - Sources par valeur d'attribut



Comme tout projet structurant avant le démarrage de système des mesures doivent être prises par les responsables des organismes publiques comme c'est indiqué dans les entretiens semi directifs, pour l'implantation du GID un diagnostic en interne a été élaboré pour évaluer les compétences et détecter les besoins pour la planification des formations pour les utilisateurs des organismes de l'Etat avec des guides composer de captures d'écran pour faciliter la maîtrise du logiciel et l'organisation des réunions pour l'ensemble des ressources humaines pour cascader l'information au niveau des ordonnateurs et sous ordonnateurs et accompagner leurs collaborateurs , pour ce projet il y a toute une cellule au niveau de La TGR qui a été désignée chef de file pour piloter la réalisation de ce projet compte tenu de sa mission transverse de contrôle et de paiement de la dépense publique, et dont l'objectif l'accompagnement et l'assistance de l'ensemble des utilisateurs de ce système . « Avant l'introduction du GID la commune c'est équipée d'un réseau d'internet et de nouveau matériels informatiques, j'ai participé à une session de formation organisée par la TGR d'Al Hoceima»

Figure 3 : attribut des enquêtés poste occupe - Sources par valeur



d'attribut

Après le diagnostic interne et la bonne détection des besoins pour le paramétrage du GID des mesures ont été mises en place : Les réunions avec les responsables ainsi que leurs accompagnements tout au long du processus d'implémentation et manipulation du GIDH afin de bien déléguer l'information pour l'ensemble collaborateurs. Organisation de formations avec le prestataire et Élaboration des guides qui décrivent les procédures et étapes à suivre

des avantages que des inconvénients comme toute instrument de gestion électronique. Les principaux avantages et inconvénients présentés par les enquêtés sont résumés comme suit :

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> - Gagner plus de temps et de liberté - Réduire les délais et les coûts de traitement des actes - Simplifier les procédures de gestion de la dépense - Disposer, en temps réel, de l'information budgétaire et comptable - Le système GID prend en charge toutes les dépenses des biens et services depuis la mise en place des crédits jusqu'à l'élaboration des comptes de fin d'année. - Le système GID prend en charge tous les types d'acteurs de la dépense (Ordonnateurs, comptables publics, décideurs, fournisseurs...). - Le système GID prend en charge tous les types de budget (BG, SEGMA, CST). - Capacité d'intégration des changements à moindre coût (Agilité) - Parallélisme des deux circuits électronique et papier - Traçabilité des deux circuits 	<ul style="list-style-type: none"> - Procédures de gestion lourdes ; - Divergences dans les pratiques ; - Nombre important d'intervenants ; - Absence de mutualisation des ressources ; - Répartitions géographiques des acteurs ; - Disparités dans l'utilisation des TIC ; - Coût très élevé ; - Retard dans la réalisation des ouvrages publics - Retard dans la production des comptes de gestion. - Difficulté de coordination

7. Conclusion

En guise de conclusion et à travers cet article nous avons montré que l'introduction du système d'information n'est pas un phénomène nouveau, mais réellement il n'a jamais été adopté par les organisations parce qu'elles n'y croient pas vraiment. Cette nouvelle forme a été adoptée dans l'urgence imposée par les mutuelles changements national et international ainsi que la concur-

rence accrue au niveau des échanges économiques et financières - en tant qu'une option alternative pour assurer la continuité du service public.

Nous pensons que la mise en œuvre d'une gestion intégrée des dépenses axée sur les résultats et l'adoption d'une approche basée sur la performance garantissent un rôle central dans la coordination et la mise en œuvre des plans de développement local et des intentions exprimées au niveau régional pour des actions spécifiques d'importance significative et transversale - réduisant le impact sur tous Impact démographique, favorisant ainsi tous les aspects de l'inclusion et du plein développement en réduisant les inégalités sociales et en renforçant les institutions pour lutter contre l'instabilité, la pauvreté et l'exclusion sociale, favorisant ainsi les aspects d'un développement inclusif et adéquat à travers la réduction des inégalités sociales, le renforcement du dispositif de lutte contre la précarité, la pauvreté et l'exclusion sociale, par ailleurs cette réforme novatrice constitue un pilier fondamental de la transformation digitale et économique en appuyant la performance du secteur public qui garantit l'accompagnement des chantiers fondamentaux, notamment l'amélioration de la compétitivité des organismes nationales et le climat des affaires, le renforcement de l'ouverture économique vers l'extérieur ainsi l'articulation de l'économie nationale autour de filières industrielles stratégique.

Pour conclure, c'est vrai que la gestion intègre de la dépense est pratiquée par l'organisation marocaine comme une solution adéquate lui permettant de renforcer sa résilience et surmonter la crise sanitaire de covid 19, mais avec l'orientation stratégique du gouvernement visant la digitalisation et la dématérialisation de tous les processus de l'administration publique, il deviendra une nécessité incontournable.

8. Références

- 1- Autissier D. et Delaye V., (2008), « Mesurer la performance du système information », Edition d'Organisation, Paris ;

- 2- Bion, Jean-Yves ; Moqua, Patrick,2005, l'évaluation des politiques publiques : performances et transparences ;
- 3- Brahim ARJDAL. (2010). L'expérience marocaine en matière de réforme budgétaire, Direction du Budget, Ministère de l'Economie et des Finances du Maroc, 23 et 25 septembre ;
- 4- BRAULT et GIGUERE (1997), Comptabilité de gestion.
- 5- Dr. Kissi Fadia,2018, La modernisation de la gestion budgétaire au Maroc, Revue Des économies nord Africaines, Vol 14 / N ° (19).
- 6- Snoussi et El Hamma, (2022) , Adoption du Balanced Scorecard par les PME : Une étude exploratoire dans le contexte marocain ;
- 7- Michel Gervais, (2000), Contrôle de gestion et planification de l'entreprise, 7ème édition, Paris, economica ;
- 8- DKIER. Y (2020) « Le Système d'Information comptable : Une nécessité au sein des collectivités territoriales », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 4 : numéro 2» pp : 1081 – 1095 ;
- 9- HintiSaid, Zahar Abdelali, Approche budgétaire axée sur les Résultats, transformation économique et développement inclusif au Maroc : Une approche analytique à la lumière des dispositions édictées par la LOLF N°130-13, Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit ISSN: 2550-469X Volume 4 : numéro 3, 30/09/2020 ;
- 10- Evrard, Y. [1993]. La satisfaction des consommateurs : état des recherches. Revue Française du Marketing, [144-145], 53-65 ;
- 11- Dr. Kissi Fadia Université de Sidi Bel Abbes -Algérie, (2018), La modernisation de la gestion budgétaire au Maroc, Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit ISSN: 2550-469X Volume 4 : numéro 3 Revue CCA 355-371.
- 12- Belhamra Marouane, GuelzimSouad ,(2020),la performance financière du secteur public marocain : analyse critique des instruments de suivi ;

- 13- Thiétart coll, (2003), Epistémologies et Méthodologies de Recherche en Sciences de Gestion - Note de Synthèse Velmuradova Maya, Laboratoire ERMES – USTV ;
- 14- Frédéric Wacheux, (1996), Méthodes qualitatives de recherches en gestion. *Economica*, pp.290, 1996. {hal-00157140}
- 15- Morgan, G., &Smircich, L. (1980). The case for qualitative research. *Academy of management review*, 5(4), 491-500 ;
- 16- Marouane BELHAMRA, Souad GUELZIM,(2020), La performance financière du secteur public marocain : analyse critique des instruments de suivi et d'évaluation, Actes de la deuxième conférence internationale sur la Francophonie économique ;
- 17- Mimoun Lmimouni. (2008), La réforme du contrôle administratif des dépenses de l'Etat, *Revue Française de Finances Publiques*
- 18- BENSOUDA, Noureddine (2020), Trésorier Général du Royaume, entretien avec EcoActu ;
- 19- Dehbi, S, &Angade, K. (2019). Du positionnement épistémologique à la méthodologie de recherche :quelle démarche pour la recherche en science de gestion ? *Revue Economie, Gestion et Société*, 1(20) ;
- 20- Baudoin, Emmanuel, Caroline Diard, Myriam Benabid, and Karim Cherif, (2019), 'Chapitre 1. Digitalisation de la fonction RH', *Management Sup*, 4-48 ;
- 21- DKIER Youssra,(2020), le Système d'Information comptable : Une nécessité au sein des collectivités territoriales,*Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit* ISSN: 2550-469X Volume 4 : numéro 2
- 22- Guérin, Francis, Frédérique Pigeyre, and Patrick Gilbert, (2009), 'La professionnalisation de la fonction RH', *Revue française de gestion*, n° 194.4, 105-21 ;
- 23- L. Cadin, F. Guérin et F. Pigeyre, (2007), *gestion des ressources humaines* » éditions Dunod ;

- 24- Lafitte M., (2003), « *Les grands projets de systèmes d'information, dans les établissements financiers* », Revue Banque Edition, collection les essentiels de la banque, Paris ;
- 25- Proulx, D. (2011). *Management des organisations publiques : Théorie et applications* (2^{ème} édition). Québec : Presses de l'Université du Québec ;
- 26- Pollitt, C. & Bouckaert, G. (2011). *Public Management Reform : A comparative Analysis* (3rd edition). Oxford : Oxford University Press.
- 27- Schwarz, D. (1963). *Méthodes statistiques à l'usage des médecins et des biologistes*. Paris : Flammarion Médecine-Sciences.
- 28- Groupe de travail national du Ministère des Finances et de la Privatisation au Maroc et de la Banque mondiale (Étude d'évaluation de la gestion des systèmes de finances publiques, 2007) ;
- 29- Revue de la Trésorerie Générale du Royaume - N° 8 Août 2011, spécial réforme comptable de l'Etat ;
- 30- Le circulaire du ministre chargé des finances n° 2/09/TGR du 13/07/2009 portant sur la dématérialisation de certains actes budgétaires et comptables dans le système GID ;
- 31- Le circulaire du Premier Ministre n° 14/2005 du 8 septembre 2005 ;
- 32- Dahir n1-15-62 du 14 chaabane 1436 (2 juin 2015) portant promulgation de la loi organique n : 130-13 relative à la loi de finances ;
- 33- www.revuecca.com;
- 34- <https://www.tgr.gov.ma> ;
- 35- www.gid.gov.ma/GID.Web/;
- 36- <http://lof.finances.gov.ma/fr/deploiement-de-la-reforme/syst%C3%A8me-dinformation>.