



REPUBLIQUE DU BENIN

*****@*****

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
(MESRS)

*****@*****

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI (UAC)

*****@*****

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION
ET DE MAGISTRATURE

(ENAM)

*****@*****



MEMOIRE DE FIN DE FORMATION DE CYCLE II

Option : *Management*

Filière : *Gestion des Projets*

ANNEE ACADEMIQUE

2014 - 2015

THEME :

ANALYSE ET PISTES D'AMELIORATION D'UN SYSTEME D'INFORMATION DANS LE
SECTEUR PUBLIC : CAS DU MINISTERE DE L'INDUSTRIE ET DU COMMERCE

Réalisé par :

Sèdagbé Armel Gildas KESSE

Sous la direction de :

Maître de Stage

M. Gabin SOGBADJI

Ingénieur Statisticien Economiste
Directeur de la Programmation et de la
Prospective

Directeur de mémoire

M. Martin OGOUSSAN

Administrateur des Finances
Chargé de cours à l'ENAM

Janvier 2016

IDENTIFICATION DU JURY

PRESIDENT	VICE-PRESIDENT	MEMBRE
M. Ismael BALOGOUN	M. Mathias POFAGI	M. Saïdou ADELABOU

AVERTISSEMENT

L'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans ce mémoire. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

DEDICACE

A mon épouse et à mes enfants

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire qui est le résultat d'influences de plusieurs personnes.

Une pensée particulière à monsieur Martin OGOUSSAN, Administrateur des Finances, Directeur de la Programmation et de la Prospective du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique qui n'a ménagé aucun effort pour notre encadrement.

Aussi témoignons-nous toute notre gratitude à monsieur Gabin SOGBADJI, Ingénieur Statisticien Economiste, Directeur de la Programmation et de la Prospective au Ministère de l'Industrie et du Commerce, pour sa disponibilité et ses précieux conseils.

Nous adressons aussi nos remerciements à monsieur Mélia CAPO-CHICHI, pour ses encouragements tout au long de la rédaction de ce mémoire.

Notre reconnaissance va à l'ensemble du corps professoral et administratif de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature.

Enfin, nous remercions tous nos camarades de promotion dont l'indispensable solidarité et la sympathie nous ont été d'un très grand apport pendant la formation.

SIGLES ET ABREVIATIONS

AMC	: Analyse Multicritère
AOF	: Attributions, Organisation et Fonctionnement
BTOPP	: Business, Technology, Organization, Process, People
CODIR	: Comité des Directeurs
CSE	: Cellule de Suivi-Evaluation
DC	: Directeur de Cabinet
DGAE	: Direction Générale des Affaires Economiques
DGCE	: Direction Générale du Commerce Extérieur
DGCI	: Direction Générale du Commerce Intérieur
DIP	: Direction de l'Informatique et du Pré-archivage
DPP	: Direction de la Programmation et de la Prospective
FFOM	: Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces
GAR	: Gestion Axée sur les Résultats
INSAE	: Institut National de la Statistique et de l'Analyse Economique
MFPTRA	: Ministère de la Fonction Publique, du Travail et de la Réforme Administrative
MIC	: Ministère de l'Industrie et du Commerce
MICPME	: Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Petites et Moyennes Entreprises
MIO	: Modèle Intégré d'Organisation
PERAC	: Public Expenditure Reform Adjustment Credit
PIP	: Programme d'Investissements Publics
PTA	: Plan de Travail Annuel
PPBS	: Planification, Programmation, Budgétisation et Suivi-Evaluation
SI	: Système d'Information
SIGFIP	: Système Intégré de Gestion des Finances Publiques
SWOT	: Strengths, Weaknesses, Opportunités, Threats
TIC	: Technologie de l'Information et de la Communication

TABLE DES ILLUSTRATIONS

Liste des tableaux

Tableau 1 : Matrice Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces (FFOM).....	28
Tableau 2 : Grille d'analyse BTOPP.....	29
Tableau 3 : Liste des variables de l'étude	31
Tableau 4 : Résultat de l'analyse sur l'adéquation du SI à la demande en information	39
Tableau 5 : Résultat de l'analyse sur l'adhésion des acteurs à la vision et aux missions du SI	43
Tableau 6 : Principaux attributs d'un système d'information.....	46
Tableau 7 : Critères de participation au fonctionnement d'un système d'information selon le type de décision	47
Tableau 8 : Critères d'adoption d'un système d'information suivant le canal de communication.....	47
Tableau 9 : Caractéristiques de l'agent de promotion du système d'information	48
Tableau 10 : Principaux aspects liés aux conditions de travail	48
Tableau 11 : Croisement de la variable « degré de participation au fonctionnement du SI » et de la variable « simplicité du SI »	49
Tableau 12 : Croisement de la variable « degré de participation au fonctionnement du SI » et de la variable « possibilité d'essai du SI »	49
Tableau 13 : Croisement de la variable « degré de participation au fonctionnement du SI » et de la variable « avantages relatifs du SI »	50
Tableau 14 : Croisement de la variable « degré de participation au fonctionnement du SI » et de la variable « type de décision »	50
Tableau 15 : Croisement de la variable « degré de participation au fonctionnement du SI » et de la variable « mode de communication »	51
Tableau 16 : Croisement de la variable « degré de participation au fonctionnement du SI » et de la variable « qualité de l'agent de promotion »	51
Tableau 17 : Croisement de la variable « degré de participation au fonctionnement du SI » et de la variable « influence de l'agent de promotion ».....	51

Tableau 18 : Croisement de la variable « qualité de l'organisation du SI » et de la variable « degré de participation au fonctionnement du SI »	52
Tableau 19 : Croisement de la variable « degré de participation au fonctionnement du SI » et de la variable « importance des incitatifs »	52
Tableau 20 : Corrélation entre la variable « degré de participation au fonctionnement du SI » et de la variable « degré de corrélation SI et cadre sectoriel de planification »	53
Tableau 21 : Principales sources de dysfonctionnement du cadre de suivi et d'évaluation des projets, programme et stratégies du MIC.....	54
Tableau 22 : Appréciation du cadre de suivi-évaluation des stratégies, programmes et projets du MIC.....	54
Tableau 23 : Résultat de l'analyse sur l'organisation et le fonctionnement du SI	61

Liste des graphiques

Graphique n° 1 : Organigramme pour l'analyse et l'identification de pistes d'amélioration d'un système d'information dans le secteur public	32
Graphique n° 2 : Analyse diagnostique du système d'information du MIC	34
Graphique n° 3 : Analyse des préconditions pour l'implantation d'un système d'information (SI)	36
Graphique n° 4 : Organisation et fonctionnement du Système d'Information	38
Graphique n° 5 : Attributs du système d'information	40

RESUME

Dans un contexte de Gestion Axée sur les Résultats, le Système d'Information (SI) devient une nécessité pour assurer l'effectivité de la mesure des performances et la reddition des comptes. Malgré les efforts déployés dans le secteur public béninois depuis quelques années pour que le système d'information devienne un outil d'appoint au pilotage de l'action publique, le constat est le même presque partout : Les systèmes d'information ne satisfont pas encore les besoins exprimés ou implicites des utilisateurs et des citoyens.

A partir du cas du Ministère de l'Industrie et du Commerce de la République du Bénin, les principaux goulots d'étranglement pour le bon fonctionnement d'un système d'information sont identifiés ainsi que les facteurs clés à prendre en compte pour son amélioration. La méthode d'analyse, à la fois qualitative et quantitative, s'est basée sur les informations collectées, à l'aide d'une grille d'enquête, auprès de quarante-six personnes choisies selon la méthode de sondage empirique ou à choix raisonnés.

Les résultats empiriques ont montré que le bon fonctionnement d'un système d'information dépend non seulement de son alignement avec le cadre de planification mais aussi de la qualité de l'organisation mise en place (manuel de procédure, rôles et missions des acteurs, incitatifs, etc.), de la simplicité du système d'information et de la facture (qualité, influence) de l'agent de promotion.

Mots-clés : *système d'information – fonctionnement – diagnostic – institutionnel – organisationnel.*

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	1
Chapitre 1^{er} : Cadre institutionnel, théorique et méthodologique.....	5
Section 1 : Cadre physique, problématique, objectifs et hypothèses de l'étude	5
Section 2 : Revue de littérature et méthodologie.....	15
Chapitre 2 : Analyse diagnostique, identification des facteurs clés pour le bon fonctionnement du Système d'Information, pistes d'amélioration et conditions de mise en œuvre.....	33
Section 1 : Analyse diagnostique du système d'information du Ministère de l'Industrie et du Commerce et identification des facteurs clés pour le bon fonctionnement du Système d'Information.....	33
Section 2 : Pistes d'amélioration du système d'information et conditions de mise en œuvre	62
CONCLUSION	70

INTRODUCTION

De plus en plus de Gouvernements (ceux du Nord comme ceux du Sud) s'engagent dans une démarche de gestion de la performance en vue de répondre efficacement et en toute transparence aux besoins sans cesse croissants des populations. Cette évolution de la gestion publique apparaît comme une réforme et en même temps une rupture avec la gestion qui prévalait dans le secteur public par le passé. La nouvelle forme de gestion publique a permis **l'émergence de nouvelles fonctions** (planification stratégique, planification opérationnelle, contrôle, allocation budgétaire, suivi-évaluation), **l'utilisation de nouveaux principes et techniques de gestion** (segmentation des interventions publiques en Politiques-Stratégies-Programmes-Projets, indicateurs de performance, la responsabilisation des acteurs, les tableaux de bord, etc.) et **la transformation des comportements, des valeurs et même de l'organisation administrative** (réduction des retards, collecte des besoins des populations, rapprochement administration-administré, reddition de compte, etc.).

Il s'agit là d'une avancée capitale dans le secteur public. Pour Bouckaert et Halligan (2008) cités par Carassus et al. (2014), les démarches de performance en milieu public constituent à la fois une innovation managériale majeure, mais aussi un vecteur de modernisation et de transformation organisationnelle de par leur nouveauté et leur finalité.

Mais il convient de souligner que la mise en œuvre d'une démarche de performance se traduit non seulement par la définition d'indicateurs de performance et par la collecte d'informations relatives à ces derniers, mais aussi et surtout, par l'utilisation de cette information dans la prise de décision stratégique et budgétaire (Moynihan, 2006).

Il apparaît clairement que pour mettre en œuvre efficacement cette réforme au sein d'une quelconque organisation, le gestionnaire a besoin de disposer d'une panoplie d'informations aussi diverses les unes que les autres et celles-ci doivent être de qualité et disponibles à temps.

La mesure de la performance et la prise de décision apparaissent donc comme des éléments clés dans le nouveau processus de management et dépendent elles-mêmes de

l'information. Pour s'en convaincre, il suffit de parcourir les modèles de mesure de la performance et les modèles de décisions proposés par les théoriciens du management. Pour Condorcet (1793), Simon (1960), Brim et al. (1962), Mitzberg et al. (1976), Cyert et March (1963), Crozier et Friedberg (1977) et d'autres encore, l'information occupe une place importante dans le processus de prise de décision. De même, les indicateurs de performances (indicateurs financiers, indicateurs clients, indicateurs de processus ou indicateurs d'apprentissage) nécessitent une très large gamme d'informations pour le suivi.

L'information devient dès lors une ressource au même titre que les ressources humaines, financières, matérielles pour l'organisation qu'elle soit publique ou privée.

C'est pourquoi, les organisations contemporaines, placent l'information au cœur de leur stratégie de développement. D'aucuns diraient, quiconque a l'information, a le pouvoir. Ainsi, chaque organisation, pour s'assurer de prendre les bonnes décisions, met en place un système d'information crédible pour le suivi, l'évaluation et l'amélioration continue des activités, des actions, des projets et programmes. « La maîtrise de l'information est un enjeu majeur pour les entreprises, qui s'exerce tant au niveau opérationnel que décisionnel et stratégique », (Delmond et al, 2007, p. 33). Avec la globalisation de l'économie, le développement des affaires à l'échelle mondiale, plusieurs organisations ont déployé des systèmes d'information de plus en plus sophistiqués. Pour nombre d'entre elles, il s'agit d'une question de survie.

L'administration publique ne s'est pas soustraite de cette exigence. Même dans sa mission de service public, elle a, à l'heure actuelle, l'obligation d'efficacité et mieux, d'efficience. Cette volonté de gérer autrement pour des résultats bien meilleurs appelle de la part de l'administration publique de profondes mutations en son sein et l'adoption de nouveaux outils de gestion publique.

L'administration béninoise, elle aussi, a subi des mutations au fil du temps pour s'adapter au nouvel système politique en place, car faut-il le rappeler, le système administratif n'est que le reflet du système politique. C'est ainsi, qu'au lendemain de l'historique conférence nationale des Forces Vives de la Nation de février 1990 ayant conduit à l'adoption du

libéralisme économique et politique comme idéologie, qu'une nouvelle orientation est donnée à l'administration publique. L'administration a désormais l'obligation d'être transparente et responsable, ouverte aux valeurs positives de la société, occupant une place centrale dans le dispositif de régulation du développement humain durable ainsi que dans le renforcement de la démocratie et de l'Etat de droit, (MFPTRA, 2000).

Pour bien accomplir ces missions, de profondes réformes institutionnelles et structurelles ont été entreprises au sein de l'administration béninoise. La plus populaire de ces réformes, est celle intervenue en 1999 et qui porte sur la réforme budgétaire. Elle a permis d'instaurer un nouveau cadre de gestion axée sur les résultats (GAR), avec comme principes fondamentaux, la transparence, la planification stratégique et opérationnelle, le suivi régulier de la mise en œuvre des actions, la responsabilisation, l'équité et la reddition de comptes.

A cet effet, l'administration publique béninoise a mis en place un certain nombre d'outils pour assurer la culture de l'efficacité et de l'efficience de l'action publique à laquelle elle est astreinte dorénavant. Entre autres outils, nous distinguons en bonne place le système d'information.

Le Ministère de l'Industrie et du Commerce (MIC) comme toute organisation publique ne peut ignorer l'importance que revêt la mise en place d'un système d'information dans un contexte de gestion axée sur les résultats. C'est d'ailleurs cela qui explique les efforts observés au sein du Ministère pour rendre disponible et fonctionnel un tel dispositif.

En effet, dès son entrée dans le groupe des Ministères engagés dans la réforme PERAC depuis 2003, le Ministère de l'Industrie et du Commerce a progressivement démarré la mise en place des organes de fonctionnement de la chaîne planification, programmation, budgétisation et suivi-évaluation. Ainsi, on a constaté la mise en place de la Cellule de Suivi-Evaluation, des cellules focales de suivi-évaluation, du Service de Gestion du Système d'Information, etc. Le système d'information était basé sur le bon fonctionnement de ces différents organes et avait pour objectif de collecter, de traiter et de diffuser les données issues de la mise en œuvre du budget-programme et toutes informations susceptibles d'aider à améliorer le processus de planification, programmation, budgétisation et suivi-

évaluation. Les supports de diffusion de l'information sont entre autres : l'annuaire statistique, le rapport annuel de performance, les rapports périodiques de suivi, (Cf. Annexe n°1).

Alors, après quelques années de pratique et d'intenses activités pour faire fonctionner un tel dispositif au sein du Ministère, il est nécessaire d'apprécier le chemin parcouru, les résultats obtenus et d'envisager les correctifs idoines pour un système d'information plus adéquat, dynamique au service du suivi et de l'évaluation des projets et programmes du Ministère gage de la transparence, de l'imputabilité, de l'efficacité et d'une plus grande qualité de la dépense publique.

C'est pourquoi, il est indispensable de repérer d'une part, les dysfonctionnements du système d'information du Ministère et, d'autre part, d'identifier les principales pistes d'amélioration pour un système d'information en adéquation avec les principes de la gestion axée sur les résultats.

Chapitre 1^{er} : Cadre institutionnel, théorique et méthodologique

Section 1 : Cadre physique, problématique, objectifs et hypothèses de l'étude

1. Cadre physique de l'étude

Notre stage s'est déroulé à la Direction de la Programmation et de la Prospective (DPP) du Ministère de l'Industrie et du Commerce (MIC).

Le Ministère de l'Industrie et du Commerce a pour mission de concevoir et de mettre en œuvre la politique du Gouvernement dans les domaines de l'industrie et du commerce. Pour opérationnaliser cette mission, le Ministère dispose de plusieurs structures dont la Direction de la Programmation et de la Prospective qui est l'organe de conception et de coordination du processus de planification, de programmation, de budgétisation, de suivi et de l'évaluation des activités relevant des domaines de compétence du Ministère. Elle a pour mission, en relation avec les autres structures du Ministère, de proposer les orientations stratégiques et prospectives et de piloter l'évaluation de la performance du Ministère. Pour se faire, elle est notamment chargée de :

- collecter, traiter et diffuser toutes les informations nécessaires à une réflexion prospective et stratégique dans le domaine de compétence du Ministère, notamment par rapport aux attentes et besoins des usagers/clients ;
- animer les processus d'analyse, de planification et de suivi-évaluation au niveau du Ministère ;
- élaborer, suivre et évaluer, en liaison avec le Cabinet du Ministre et le Secrétariat Général du Ministère, les plans stratégiques et opérationnel du Ministère ;
- élaborer, suivre et évaluer un budget-programme à partir des plans stratégique et opérationnel du Ministère et du Cadre de Dépenses à Moyen Terme (CDMT) ;

- élaborer, en liaison avec les Directions Techniques et Départementales, les programmes et projets du Ministère ;
- mobiliser, en liaison avec la Direction des Ressources Financières et du Matériel, les financements pour les programmes et projets ;
- assurer le suivi-évaluation des projets et programmes du Ministère ;
- mettre en place une base de données et un dispositif de collecte, de traitement et d'analyse des informations pour réussir la planification, la mise en œuvre et le suivi-évaluation au sein du Ministère ;
- veiller à la prise en compte des études d'impact environnemental dans le cadre des programmes et des projets du Ministère.

Pour mener à bien la mission qui est la sienne, la Direction de la Programmation et de la Prospective du MIC comporte en son sein un secrétariat et quatre services ainsi qu'il suit :

- le Service des Etudes et de la Prospective (SEP) ;
- le Service de la Gestion du Système d'Information (SGSI) ;
- le Service de la Coopération (SC) ;
- la Cellule de Suivi-Evaluation des Projets et Programmes du Ministère (CSEPP).

Chaque Service comprend deux divisions. La Cellule de Suivi-Evaluation des Projets et Programmes du Ministère quant à elle n'est pas organisée en division mais comprend sept (7) membres de différents profils : un planificateur, un statisticien, un gestionnaire de projets, un financier, un secrétaire, un agent de liaison, un conducteur de véhicule administratif, tous dirigés par le Chef de la Cellule de Suivi-Evaluation.

Mais la Direction de la Programmation et de la Prospective telle que organisée rencontre quelques difficultés.

Aux plans organisationnel et fonctionnel, il faut dire qu'aucune division n'est fonctionnelle. Au niveau de la Cellule de Suivi-Evaluation, tous les postes prévus sont pourvus sauf le poste du gestionnaire des programmes qui est vacant après l'admission à la retraite du cadre qui en assumait les responsabilités.

Les difficultés liées à l'organisation des différents ateliers et revues périodiques sont aussi à soulever : le non-respect des délais d'organisation des revues périodiques, la réduction à deux revues sur les quatre recommandées, le retard dans l'élaboration des documents techniques en prélude à l'organisation des ateliers, le dysfonctionnement du comité de pilotage de la réforme budgétaire.

Cette situation prend sa source de l'insuffisance de l'effectif du personnel de la Direction : on dénombre dix-huit (18) agents au total pour quatre (4) services et un (01) secrétariat. En conséquence, les services ne disposent pas d'assez de personnel pour rendre fonctionnelles les différentes divisions. Le service de la Coopération est limité au seul Chef de Service ; au niveau du Service des Etudes et de la Prospective, le Chef de Service est assisté d'un seul cadre. Nombreux sont les cadres qui cumulent des postes faute d'agents répondant à certains profils. Ainsi, certains chefs de service sont aussi collaborateurs dans d'autres services pour appuyer le service. La grande majorité des agents de la DPP assurent deux fonctions. Il faut aussi faire remarquer que la majorité des agents de la Direction est de la catégorie A (66,67%). Il se pose dès lors le problème de l'exécution des tâches courantes telles que la distribution des courriers, la saisie de certains actes administratifs, etc.

La direction ne dispose pas d'un manuel de procédure. Elle ne dispose pas non plus d'un document qui responsabilise chaque agent au regard des tâches inscrites au PTA. Ce qui pose le problème de responsabilisation et de mise en œuvre correcte des activités. Les méthodes d'analyse, de traitement ne sont pas identiques et varient selon la personne qui est chargée d'exécuter la tâche. Cette situation n'est pas de nature à favoriser la comparaison dans le temps des informations mais aussi contribue à la remise en cause perpétuelle des méthodes utilisées.

Parlant des difficultés d'ordre financier, matériel et humain, il faut dire que les cadres de la Direction de la Programmation et de la Prospective du Ministère de l'Industrie et du Commerce, travaillent dans des conditions difficiles. Les agents font régulièrement face au problème de coupure d'électricité, de panne de climatiseurs, d'attaque de virus informatiques, et bien d'autres problèmes qui sont de nature à décourager l'entraîn au

travail. A ces problèmes, s'ajoutent le problème de locaux et le problème de mobiliers de bureau. Pour preuve, on dénombre dans certains bureaux normalement prévus pour accueillir deux personnes, jusqu'à quatre personnes. Il nous est aussi revenu que les dotations budgétaires annuelles dont bénéficient la DPP, au regard des activités prescrites, sont non seulement insuffisantes mais faiblement exécutées compte tenu de la spécificité des dépenses de la Direction.

Il est également important de faire remarquer que malgré les diverses actions menées par la DPP, force est de constater que plusieurs outils qui devraient faciliter le processus d'analyse, de planification et de suivi-évaluation au niveau du Ministère sont inexistantes ou peinent à se mettre en place. Au nombre de ces outils figurent en bonne place le dispositif de collecte, de traitement et d'analyse des informations, les bases de données, les outils indispensables pour une réflexion prospective et stratégique au niveau du Ministère.

Pour ce qui concerne la mise en place du dispositif de collecte, de traitement et d'analyse des informations, nos constats font état de plusieurs problèmes notamment : les retards dans la transmission des données par les différents acteurs, l'indisponibilité de certaines informations, l'inexistence d'un mécanisme formel qui permet d'assurer le pré-archivage des documents, le manque de synergie entre la DPP et les autres directions pourvoyeuses d'informations statistiques, la multiplicité des bases de données, etc.

Pour la suite nous nous sommes particulièrement intéressé au problème lié à la gestion de l'information, pilier fondamental pour un bon processus de planification, de programmation, de budgétisation, du suivi-évaluation des activités du Ministère.

2. Problématique

Selon Kenneth C. Laudon et Jane P. Laudon (2011)¹,

« Si le fonctionnement quotidien de toute entreprise, privée ou publique, est supporté par des technologies et systèmes d'information, leur adéquation aux besoins reste un défi permanent. L'ampleur des mutations économiques et

¹ Préface du livre "Management des systèmes d'information"

technologiques oblige les entreprises à des choix complexes en matière de systèmes d'information, choix régulièrement remis en cause par la rapidité des évolutions externes (environnement concurrentiel, réglementations, innovations et obsolescences technologiques, etc.) mais aussi par les changements stratégiques et opérationnels que décide l'organisation. Les interactions entre l'environnement, l'entreprise et les technologies et systèmes d'information sont complexes, changeantes et multiples... Les systèmes d'information sont aujourd'hui essentiels à la compétitivité des entreprises, et les managers doivent en comprendre et en maîtriser les rouages essentiels. Ils doivent en effet savoir ce qu'ils sont, comment ils influent sur l'organisation, comment ils peuvent améliorer le travail des collaborateurs et rendre l'organisation plus performante. Le système d'information est un atout dans la compétition commerciale, mais c'en est aussi un élément hautement critique ».

Cette citation est évocatrice des difficultés auxquelles le Ministère de l'Industrie et du Commerce est quotidiennement confronté pour adapter non seulement son système d'information au contexte très évolutif actuel mais aussi pour le rendre réellement opérationnel en parfaite synergie avec le processus de planification et de programmation sectoriel.

Depuis 2006, les différentes autorités politico-administratives du Ministère conscientes de l'enjeu majeur que représente la maîtrise de l'information, tant au niveau stratégique qu'opérationnel, ont très tôt focalisé leur attention sur les outils techniques et les mécanismes institutionnels pour disposer d'un système d'information de qualité.

Au plan technique, des efforts ont pu être notés dans les domaines de la planification stratégique, opérationnelle, du suivi de l'exécution financière, du suivi de l'exécution physique, d'évaluation ex-ante des projets, d'évaluation à mi-parcours des projets et du suivi des performances de l'exécution du budget-programme.

Au niveau de la planification stratégique, on note l'élaboration du plan stratégique de développement du secteur privé, 2014-2020. Il s'agit là d'une avancée louable, car elle

permet de clarifier la vision, les objectifs et les actions du Ministère. Le Ministère a aussi une bonne expérience en matière de planification opérationnelle.

En ce qui concerne les outils de gestion du système de suivi-évaluation, il faut mentionner : (i) les outils de gestion opérationnelle du budget-programme (plan de travail annuel, plan de consommation des crédits, plan de passation des marchés publics) ; (ii) les outils de mesure de la performance (les contrats de performance, les lettres de mission, les lettres d'évaluation, les rapports d'exécution, les rapports de tournées de suivi-évaluation, les rapports d'enquête, les rapports de performance) ; (iii) les supports de suivi-évaluation (le tableau d'évaluation du plan de travail annuel, le tableau de suivi du plan de consommation des crédits, le tableau d'évaluation du plan de passation des marchés, le tableau de suivi des indicateurs).

Tous ces outils ont été développés pour assurer le bon fonctionnement du système d'information du Ministère. Malheureusement nombre d'entre eux sont restés à l'étape de conception sans avoir été réellement utilisés. En effet, à l'heure actuelle, il n'existe pas au MIC un mécanisme formel d'évaluation des performances, gage d'une administration engagée et performante. En 2010 et en 2012 le Ministère a expérimenté quelques outils de mesure de performance. Ainsi des lettres de mission ont été signées avec les responsables de structures, les coordonnateurs de projet et des contrats de performance avec les chefs de service. Mais ce fut un échec car les acteurs concernés n'ont pas été, au terme des contrats, évalués comme stipulé dans les lettres de mission et contrats de performance. Capo-Chichi (2015) affirme qu'au Ministère de l'Industrie et du Commerce, qu'aucun mécanisme d'évaluation n'existe pour apprécier les performances individuelles des agents. En revanche, il fait noter l'existence d'un mécanisme d'évaluation des structures ou des projets qui renseigne sur l'exécution physique et financière des Plans de Travail Annuel. Il souligne qu'un tel mécanisme ne permet pas d'avoir des informations sur la performance globale de la structure (performance administrative, performance opérationnelle, performance stratégique). Dans le domaine des évaluations des projets, programmes et stratégie, l'expérience est encore très récente au Ministère de l'Industrie et du Commerce. Même si quelques efforts sont faits pour rendre disponibles des études de préfaisabilité de

certaines projets (pour satisfaire, a priori, les exigences pour l'inscription des projets au Programme d'Investissements Publics), il faut dire que les études d'évaluation ex-post sont d'apparition récente. Les premières études d'évaluation à mi-parcours ou finale remontent seulement à 2012. Or lesdites évaluations présentent l'avantage de renforcer le système d'information en ce qu'elles apportent des informations sur le processus de gestion du cadre stratégique du Ministère et surtout fournissent aux responsables des leçons, lesquelles sont indispensables pour améliorer le processus de décision et de planification.

Une étude réalisée en 2012 a permis de doter le Ministère d'un répertoire d'indicateurs tant pour le suivi des budgets-programmes que pour le suivi des secteurs de l'industrie et du commerce. Le Ministère s'est doté même d'un manuel de suivi-évaluation en 2014 pour renforcer les capacités des acteurs du système de suivi-évaluation. Plusieurs cadres du Ministère ont bénéficié des formations spécifiques dans les domaines de suivi et de l'évaluation. Parallèlement, le Ministère s'est lancé dans une approche de développement de bases de données parcellaires au sein des directions techniques afin d'organiser et de structurer les données élémentaires pour en arriver plus tard à leur consolidation en une seule base intégrée qui renseigne sur l'ensemble des indicateurs du Ministère. Cette stratégie a permis de disposer d'un répertoire sur les entreprises commerciales au niveau de la Direction Générale du Commerce Intérieur, d'une base de données sur les activités du commerce extérieur au niveau de la Direction Générale du Commerce Extérieur, d'un répertoire sur les entreprises industrielles à la Direction Générale du Développement Industriel et bien d'autres bases de données.

A tout ceci, il convient de mentionner les efforts du Ministère dans la mise en place de l'organisation institutionnelle du système d'information. Il existe au niveau de chaque direction technique, un point focal de suivi-évaluation qui sert de relais à la Cellule de Suivi-Evaluation, au Service de Gestion du Système d'Information, tous placés sous la Direction de la Programmation et de la Prospective. Aussi chaque projet dispose-t-il en son sein d'un cadre technique chargé du suivi-évaluation. Ainsi, les principaux acteurs sollicités dans le cadre du fonctionnement du système d'information sont : les superviseurs de programme, les chefs de file de programme, les coordonnateurs de projet, les directeurs centraux,

généraux et techniques, l'agent comptable, les points focaux et les agents chargés des statistiques au sein des directions techniques.

Il existe bel et bien au sein du Ministère de l'Industrie et du Commerce une forte volonté de disposer d'un système d'information pour appuyer le processus de planification, de programmation, de budgétisation et de suivi-évaluation mais aussi le pilotage des secteurs de l'industrie et du commerce en général.

Et pourtant, la circulation de l'information reste problématique entre les structures du Ministère d'une part, et entre le Ministère, les usagers et les autres administrations, d'autre part.

Plusieurs demandes d'informations formulées par les administrations publiques partenaires (directions techniques des Ministères en charge des finances, du plan, de la Présidence), par les opérateurs économiques ainsi que par les chercheurs sont restées sans suite, faute d'informations ou lorsque l'information existe, elle est peu fournie ou n'est pas de qualité. Or lorsqu'elle circule bien, l'information devient un facteur de cohésion, de réactivité, d'innovation, d'adaptabilité, d'implication et de motivation, d'efficacité collective et personnelle, de décision efficace, de connaissance de l'environnement. La disponibilité de l'information est un indicateur du bon fonctionnement du système d'information.

Des dysfonctionnements sont aussi enregistrés à chaque niveau de la chaîne de résultat et perturbent fortement le bon fonctionnement du système d'information du Ministère de l'Industrie et du Commerce. Ces dysfonctionnements se manifestent par le retard dans la transmission des données issues de la mise en œuvre des activités au sein des structures techniques du Ministère, la transmission des données dans des formats peu adaptés à la centralisation, l'attitude réfractaire de certains acteurs de la chaîne à adopter les Techniques de l'Information et de la Communication (TIC), l'absence de la culture statistique chez bon nombre d'acteurs. Les rares informations disponibles sont celles qui proviennent de la gestion opérationnelle. Le système d'information actuel est plus orienté vers les données provenant des gestionnaires de crédits (Directeurs centraux, généraux, départementaux et techniques, des unités de gestion des projets). Ces informations portent pour la plupart sur

les informations financières du SIGFiP (engagement, ordonnancement et décaissement), les informations concernant le point de mise en œuvre du plan de travail annuel (suivi technique des indicateurs d'intrants, d'activités et d'extrants des projets/actions). Mais très peu d'informations à caractère stratégique et tactique sont rendues disponibles par le système d'information. Le système d'information n'arrive donc pas à renseigner plusieurs indicateurs notamment les indicateurs d'effet et d'impact et certains indicateurs d'extrants. Par plusieurs fois, pour avoir des données censées être produites au Ministère de l'Industrie et du Commerce, les responsables ont dû se rabattre sur l'Institut National de la Statistique et de l'Analyse Economique (INSAE) ou sur la Direction Générale des Affaires Economiques (DGAE). On note aussi, l'incompréhension du système d'information par les acteurs du Ministère, l'inexploitation des outils déjà conçus et disponibles, l'absence de synergie entre le système d'information et le cadre de planification des stratégies, programmes et projets du Ministère, l'absence d'un mécanisme d'évaluation des performances individuelles, l'insuffisance de la culture d'évaluation des actions, projets et programmes du Ministère, la faible implication des acteurs dans le fonctionnement du système d'information, etc.

Au total, les problèmes relevés se présentent ainsi qu'il suit par composante :

- **suivant la composante statistique** : l'absence de la culture statistique chez bon nombre d'acteurs, l'absence d'un dispositif formel de collecte systématique de données, le retard dans la transmission des données issues de la mise en œuvre des activités au sein des structures techniques du Ministère, la gestion manuelle des procédures, la faible utilisation des applications informatiques dans les procédures de collecte et de traitement des données, la transmission des données dans des formats peu adaptés à la centralisation, la restriction du champs de collecte des informations, l'absence de l'analyse de la qualité des données.
- **suivant la composante gestion et diffusion de l'information** : la faible utilisation des informations issues du système d'information à des fins décisionnelles, la multiplicité de bases de données non intégrées, la faible sécurisation des informations stockées, la faible utilisation des technologies de l'information et de la

communication, la non diffusion systématique et à bonne date de l'information, l'insatisfaction des besoins d'informations des autorités administratives et des citoyens, l'inadaptation du système de pré-archivage.

Face à ce constat peu reluisant et vu la période assez longue d'activité et d'expérimentation, il semble impérieux, d'évaluer le système d'information existant pour dégager les principaux goulots d'étranglement pour son bon fonctionnement et proposer un nouveau mécanisme pour en faire un véritable outil de gestion au niveau du Ministère de l'Industrie et du Commerce. En effet, dans un contexte de la Gestion Axée sur les Résultats, il est extrêmement utile d'identifier la nature des difficultés rencontrées et d'indiquer les changements possibles d'orientation. De telles évaluations donnent l'occasion d'examiner à la fois les dimensions de l'équation liées à la demande et à l'offre d'informations, et d'établir avec précision le degré d'utilisation des informations issues du système d'information ainsi que les façons précises dont on se sert de ces informations.

3. Objectifs et hypothèses de l'étude

L'objectif général est de **suggérer des leviers d'actions pour améliorer le fonctionnement du système d'information du Ministère de l'Industrie et du Commerce (MIC)** afin que celui-ci puisse jouer pleinement le rôle qu'est le sien dans le contexte de Gestion Axée sur les Résultats.

La réalisation de l'objectif général du présent travail de recherche passe par les objectifs spécifiques suivants :

- a. analyser les composantes et les fonctionnalités du système d'information du Ministère de l'Industrie et du Commerce ;
- b. étudier le lien entre les documents de planification et le système d'information du Ministère de l'Industrie et du Commerce ;
- c. identifier les facteurs qui entravent le bon fonctionnement du système d'information du Ministère de l'Industrie et du Commerce.

Dans le cadre de la présente recherche, il convient de vérifier un certain nombre de présomptions qui se présentent ainsi qu'il suit :

H1 : l'inorganisation du système d'information du MIC traduit la mauvaise qualité du mécanisme de suivi-évaluation des stratégies, programmes et projets du MIC ;

H2 : la faible synergie entre les documents de stratégie et le système d'information entrave le bon fonctionnement du système d'information du MIC.

H3 : l'absence d'un cadre incitatif formel explique le dysfonctionnement du système d'information du MIC.

Section 2 : Revue de littérature et méthodologie

1. Revue de littérature

L'information, aujourd'hui, revêt une importance sans nul doute capitale pour les organisations aussi bien publiques que privées. Sa gestion, son utilisation a fait l'objet d'une panoplie d'ouvrages et d'articles de recherche. Une abondante littérature couvre ce sujet depuis fort longtemps. Les différents auteurs ont souligné l'intérêt sans cesse croissant de l'information au sein des organisations. Même si les processus de réponse à une telle nécessité diffèrent selon chaque auteur, il n'en est pas du résultat. Le résultat au terme du processus est bien sûr un système d'information. Ce système est souvent adapté à un besoin spécifique. Selon Laudon et Laudon (2006), Delmond et al. (2007), on distingue : le système d'information opérationnel, le système d'information d'aide à la décision, le système d'information de communication. L'information est donc l'objectif commun. L'information, c'est l'action d'informer. C'est également un renseignement obtenu de quelqu'un sur quelqu'un ou sur quelque chose. L'information est par ailleurs, un élément de connaissance susceptible d'être codé pour être conservé, traité ou communiqué. Selon Reix (2004), informer, c'est fournir des représentations pour résoudre des problèmes. Bateson (1977) définit l'information comme une différence qui produit une différence. En effet, selon

ce dernier, la différence initiale est celle qu'on enregistre et par laquelle on aboutit à la résolution de nos problèmes. C'est ce changement qu'il désigne par la seconde différence.

Le système d'information a aussi plusieurs définitions. Ces définitions se distinguent de par leurs auteurs. Mais la plupart de ces définitions comme le souligne Delmond et al. (2007) mettent l'accent sur les composantes (matériel, logiciel, personnel, données, procédures) et sur les fonctionnalités (collecte, traitement, stockage et diffusion des informations).

Reix (1998) affirme que :

« Un système d'information est un ensemble organisé de ressources : matériel, logiciel, personnel, données, procédures permettant d'acquérir, de traiter, stocker, communiquer des informations (sous forme de données, textes, images, sons, etc.) dans des organisations ».

Pour Hirshein et al. (1995), le système d'information est un système social de significations partagées.

S. Alter (1992) propose, quant à lui, la définition suivante : « le système d'information est défini par une combinaison de pratiques de travail, d'informations, d'individus, et de technologies de l'information en vue d'atteindre certains objectifs ».

Le Cabinet WL Conseils (2013), définit le système d'information comme l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement, de distribution et protection des informations utiles. Selon donc le Cabinet WL, à la base de toutes les décisions, le système d'information met les technologies informatiques et les réseaux au service du contenu informationnel.

Au total, au regard de toutes ces définitions, nous pouvons retenir qu'un **système d'information met en relation plusieurs composantes (ressources humaines, matérielles et immatérielles) pour faciliter la circulation de l'information entre les structures d'une organisation mais également pour assurer les fonctions de prise de décision et de communication au sein de l'organisation.**

Il faut dire, comme souligné un peu plus haut, que le système d'information n'est pas resté figé. Il s'est positionné préalablement sur l'automatisation des tâches opérationnelles, puis de l'aide à la décision et enfin de la communication ; lesquels domaines continuent à l'heure actuelle de progresser de façon significative, Delmond et al. (2007, P. 114).

Plusieurs facteurs expliquent de nos jours cette course effrénée pour la mise en place d'un système d'information au sein des organisations qu'elles soient publiques ou privées.

Delmond et al. (2007, P. 115) font référence à deux principaux facteurs qui font recourir au système d'information. Il s'agit des facteurs environnementaux (l'environnement technologique, l'environnement économique et le secteur d'activité de l'entreprise) et des facteurs internes à l'entreprise (la taille de l'organisation, la stratégie de l'entreprise).

Selon ce groupe d'auteurs, l'avancée des technologies de l'information et de la communication a beaucoup compté dans l'intérêt très prononcé des entreprises à mettre en place un système d'information. Au plan économique, l'émergence de nouvelles règles de compétition (marché mondial, organisation des entreprises en réseau avec leurs clients et fournisseurs, web) a influencé la demande des organisations en renforcement des capacités de communication. Le secteur d'activité est un élément clé de l'émergence des systèmes d'information au sein des organisations. Plus un secteur exige une forte « intensité informationnelle », plus grande est la part de ressources que l'organisation consacre au développement de son système d'information.

Mais l'intensification des efforts à mettre en place ou à renforcer les systèmes d'information pour l'aide à la décision dans le secteur public notamment dans les pays en développement s'explique en partie par la pression du parlement et de la société civile sur les Gouvernements à rendre public les résultats et par le besoin sans cesse croissant des citoyens de s'informer sur l'action publique.

« En Afrique, la violence et l'instabilité politique sont souvent les produits de la rumeur et de la désinformation », Livingston (2011). Il poursuit en expliquant qu'en l'absence d'un mécanisme formel d'accès à l'information, certains acteurs sociopolitiques en perte

d'inspiration font disséminer la désinformation et promouvoir certaines causes qui divisent l'opinion publique.

Livingston (2011) affirme que,

« La pénurie et la restriction d'information encourage le développement d'institutions de gouvernance opaques démocratiques qui ne sont pas tenues responsables de leurs actes. A l'inverse, une profusion d'information encourage à davantage de transparence et de responsabilisation. Les tendances de la téléphonie mobile, l'expansion du haut débit et l'usage de la radio dans le cadre des services communautaires en Afrique dénotent l'émergence d'un environnement d'abondance d'information. Au fur à mesure que les obstacles à la circulation des informations continueront de tomber, des opportunités sans précédent d'améliorer la gouvernance et la sécurité en Afrique apparaîtront également ».

Quelques auteurs se sont aussi penchés sur les facteurs qui facilitent l'adoption d'un système d'information tant au niveau individuel qu'au sein d'une organisation.

L'un des modèles couramment utilisé pour expliquer les facteurs liés à l'adoption et à la diffusion d'un système d'information (considéré ici comme une innovation) est celui de la diffusion de l'innovation proposé par Rogers (1962, 1983). Rogers fonde son modèle sur cinq piliers : la perception des attributs de l'innovation, le type de décision, le canal de communication, le système social et l'agent de changement. Selon Rogers, ces éléments influencent la vitesse avec laquelle, l'innovation est adoptée dans la population.

Parlant des attributs de l'innovation, Rogers (1983) fait référence aux perceptions individuelles quant à l'avantage relié à l'adoption de l'innovation, à sa faible complexité, à la possibilité d'essai. Pour Rogers, l'utilisation volontaire facilite l'adoption de l'innovation. Abordant les canaux de communication, l'auteur souligne que les communications de masse sont moins efficaces que les réseaux interpersonnels pour faire adopter une innovation.

Bien qu'ayant le mérite d'expliquer les facteurs d'adoption d'une innovation, le modèle de Rogers présente quelques limites. En effet, on reproche au modèle de manquer de spécificité et de ne pas pouvoir clarifier les relations entre les cinq piliers et les comportements d'adoption (Chau et Tam, 1997). C'est pourquoi quelques améliorations ont été apportées à son modèle.

S'inspirant du modèle de Rogers, Moore et Benbasat (1991), ont développé un modèle pour étudier spécifiquement les déterminants individuels de l'adoption des technologies de l'information. D'après leur modèle, l'intention d'adopter une technologie de l'information est fortement influencée par sa compatibilité avec les tâches de l'individu, son avantage relatif et la possibilité d'en démontrer les résultats.

Plusieurs autres études portant sur les déterminants d'adoption d'une technologie de l'information ont permis de confirmer que le volontarisme (Agarwal et Prasad, 1997) et le plaisir associé à l'utilisation du système (Chin et Gopal, 1995) influencent aussi l'intention d'adopter le système.

Par ailleurs, Karahanna et al. (1999) à partir des modèles de Rogers (1995) et de Moore et Benbasat (1991), sont arrivés à la conclusion selon laquelle l'intention d'adopter une nouvelle technologie chez les non utilisateurs est uniquement influencée par les normes sociales. En revanche chez les individus ayant déjà utilisé cette technologie, l'intention de poursuivre l'utilisation dépend de l'avantage y relatif.

En synthèse, on retient que la théorie des innovations a permis de reconnaître le rôle majeur que jouent ***les normes sociales, l'avantage relatif de l'innovation, la simplicité de l'innovation, le volontarisme, les canaux de communication utilisés, la compatibilité de l'innovation aux tâches de l'individu, le plaisir que l'innovation procure*** dans un processus d'adoption d'une innovation.

Plusieurs modèles ont également vu le jour pour expliquer les facteurs clés d'adoption des technologies de l'information au sein d'une organisation.

Certains auteurs tels que Aarts, Peel et Wright (1998), Ash (1997), Kaplan (1997), Lorenzi et al. (1997), Massaro (1993) ont mis en exergue certains déterminants d'adoption des systèmes d'information dans une organisation. Il s'agit entre autres des facteurs liés à l'organisation du travail, aux processus de prise de décision, aux modes de communication, à la planification du changement de même qu'au soutien et aux incitatifs mis en place.

Partant du modèle de Kwon et Zmud (1987), celui des configurations organisationnelles de Mintzberg (1979) et du modèle de la diffusion des innovations de Rogers (1983), Grover (1993) a montré que les caractéristiques organisationnelles (la centralisation, la formalisation, l'intégration et la taille de l'organisation), l'environnement de l'organisation (compétitivité, étendue du marché et taille de la ville) et les caractéristiques propres au type d'innovation introduit (l'avantage relatif, la complexité et la compatibilité de la technologie) auraient une influence sur l'adoption des systèmes d'information.

Chau et Tam (1997), s'inspirant des perspectives théoriques de Rogers (1995) et de Tornatzky et Fleischer (1990) ont montré que la **satisfaction que procure le système existant et les contraintes technologiques observées dans une organisation** constituent des limites majeures à l'adoption d'un système d'information.

Il faut aussi mentionner l'étude conduite par Subramanian et Nilakanta (1996) qui a établi une relation entre certaines caractéristiques des organisations et leur degré d'adoption de nouvelles technologies. En effet, toutes réformes engagées touchant le centre opérationnel de l'organisation et les processus de production est annihilée par la centralisation de la prise de décision. Alors que, la spécialisation des tâches, la **disponibilité des ressources** et la **taille de l'organisation** constituent des éléments clés qui facilitent l'adoption d'une innovation technologique.

De même, à partir du modèle de la configuration de type bureaucratie professionnelle², Lapointe (1999), Lapointe et Rivard (1999) se sont penchés sur la problématique de l'introduction d'un système d'information dans les hôpitaux. De ces études, il ressort que la spécialisation horizontale des tâches (la présence d'une grande variété de spécialistes) et la

² Mintzberg (1979)

faible formalisation des procédures (le manque de règles claires au sein de l'organisation) nuiraient à l'adoption des systèmes d'information.

Prasad et al. (1994) s'appuyant sur la théorie institutionnelle développée par DiMaggio et Powell (1983), Meyer et Rowan (1977) ont prouvé que l'adoption d'un système d'information ne repose pas uniquement sur la recherche de l'efficacité, de la performance et du profit (particulièrement lorsqu'il s'agit d'une organisation de service), mais aussi sur des facteurs liés aux croyances, aux valeurs et aux finalités des organisations.

Selon Armstrong et Sambamurthy (1999) cité par Nasr (2002) trois variables influencent l'assimilation des systèmes d'information à savoir : la qualité du leader, l'infrastructure des techniques de l'information et la taille de l'entreprise.

La simple adoption d'un système d'information n'implique pas son bon fonctionnement. D'autres facteurs sont également à prendre en compte dans le cadre de l'amélioration du cadre de fonctionnement d'un système d'information.

Le système d'information, pour être efficace, surtout dans un contexte de gestion axée sur les résultats, doit s'appuyer sur la chaîne de résultats. Le système d'information doit donc entretenir un lien étroit avec le cadre de planification et de budgétisation de l'organisation. A chaque niveau du système de suivi-évaluation correspond un niveau du système d'information ainsi que des outils bien précis (IDEA, 2013), (Cf. Annexe n°2).

Les systèmes d'information diffèrent aussi en fonction du niveau du suivi-évaluation. Il y a donc un parallèle à faire d'une part, entre le cadre de planification et le système d'information et, d'autre part, entre le système de suivi-évaluation et le système d'information.

L'ensemble des auteurs s'accordent sur cette nécessité. On parle d'alignement stratégique traduit littéralement de l'expression anglaise « strategic alignment ». Selon le rapport Cigref (2002), l'alignement stratégique exprime l'idée d'établir et de suivre un cap, de mettre en cohérence la stratégie du système d'information avec la stratégie de l'organisation. Pour Elqasmi (2002), la stratégie et le système d'information doivent être pensées simultanément

de manière interactive. C'est pourquoi, il invite les acteurs de la chaîne de gestion à planifier ensemble les deux, c'est à dire la stratégie et le système d'information. C'est ce même point de vue que défend O'Brien (1995) lorsqu'il dit : « Il est indispensable que le processus de planification du Système d'Information soit intégré au processus régulier de planification de l'entreprise ».

Elqasmi et Kriouile (2003) ont regroupé le processus de mise en place d'un système d'information en trois catégories se basant respectivement sur les travaux de H. Fayol, de H.A Simon et de Mintzberg : i) la stratégie d'entreprise précède le système d'information ; (ii) le système d'information précède la stratégie de l'entreprise ; (iii) éviter un schéma linéaire dans la relation stratégie/système d'information.

Certains facteurs clés cités par de nombreux auteurs sont de nature à favoriser le dysfonctionnement des systèmes d'information.

Longeon et Archimbaud (1999) après avoir précisé que les causes de dysfonctionnement d'un système d'information sont diverses et le plus souvent d'origines accidentelles ou ont pour cause des défaillances techniques ou humaines, affirment que :

«Elles ont le plus souvent des causes d'origine « humaines » :

- *les sauvegardes sont mal faites ou mal gérées et rendent le système sensible aux pannes, aux maladdresses et aux sinistres ;*
- *l'absence d'une vision globale de la sécurité, traitée par petits morceaux, au cas par cas débouche inmanquablement sur un manque d'organisation (qui fait quoi dans quelle structure ?) et plus spécialement sur de mauvaises architectures réseaux ;*
- *le manque de consignes claires qui permettraient à chacun de savoir ce qu'il a à faire, ce qu'il peut faire et ce qu'il n'a pas le droit de faire ».*

Selon le Cabinet WL Conseils (2013), Société de Service en Ingénierie Informatique (SSII), spécialisé dans l'accompagnement des entreprises et les nouvelles technologies, les dysfonctionnements couramment recensés par les managers des systèmes d'informations

ont pour origine : (i) la mauvaise conception des systèmes, (ii) la complexité des réseaux, (iii) les difficultés pour organiser une maintenance informatique en interne, (iv) la faible homogénéité des interfaces d'applications, (v) la très faible performance des outils de recherche utilisés, (vi) le manque de visibilité sur les innovations nécessaires à mettre en œuvre.

Monga Mutombo (2010), identifie les facteurs suivants comme étant la source du mauvais fonctionnement des systèmes d'information dans les pays en développement. Il s'agit de la faible coordination entre les sous-systèmes, la diffusion insuffisante des données, l'irrégularité des supervisions à l'endroit des acteurs opérationnels, l'inadéquation du matériel informatique, l'inadéquation des canaux utilisés pour la collecte des données, la faiblesse dans l'analyse des données, l'insuffisance de feed-back à l'endroit des agents sur le terrain, l'insuffisance du personnel chargé du système d'information au niveau central, la rupture des supports de collecte, l'insuffisance de l'analyse de la qualité des données des formations sanitaires.

D'après le rapport d'évaluation du système national d'information et de gestion sanitaires du Bénin (2007), les composantes ressources du système d'information sanitaire, sources des données, produits de l'information sont les maillons faibles du Système Nationale d'Information Sanitaire.

2. Méthodologie de l'étude et choix des variables

2.1. Méthodologie de l'étude

La démarche méthodologique adoptée est organisée en trois grandes étapes : (i) la collecte d'informations au sein du Ministère de l'Industrie et du Commerce ; (ii) le dépouillement, la codification, le traitement et la synthèse des données collectées ; (iii) l'analyse et l'interprétation des données.

2.1.1. La collecte des données

Elle a consisté en l'observation, la revue documentaire et aux entretiens (semi-directif, enquête).

L'observation s'est étalée sur toute la durée de notre stage. En effet, durant trois (03) mois, nous avons participé aux activités de la Direction de la Programmation et de la Prospective du Ministère. Nous avons également pris part à certaines séances de travail aussi bien au sein de la direction qu'au niveau du Ministère. Ainsi, nous avons participé à la revue au 30 juin 2015 du Ministère organisée à Cotonou, revue au cours de laquelle l'ensemble des acteurs du Ministère ont évalué les performances enregistrées et ont formulé des recommandations pour une amélioration des performances futures. Toutes ces occasions, nous ont permis de comprendre la mission, l'organisation et le fonctionnement de la DPP et du Ministère, le style de management qui est utilisé au sein de la direction, mais aussi de recenser les difficultés majeures auxquelles font face la DPP, le Ministère et les usagers du Ministère notamment les difficultés liées à la gestion du système d'information du Ministère.

Au cours de la période de recherche, plusieurs documents sont consultés dans le cadre de la **revue documentaire** aux fins de compléter notre compréhension sur le fonctionnement du système d'information du Ministère. Entre autres documents exploités, il faut citer le plan stratégique de développement du secteur privé 2014-2020, l'étude sur les indicateurs et de détermination des valeurs de référence 2013, les rapports périodiques de suivi évaluation, les annuaires statistiques du Ministère (2011, 2012, 2013, 2014³), les rapports de performance du Ministère (2012, 2013, 2014⁴), les actes administratifs qui régissent le fonctionnement du Ministère et du système d'information, divers ouvrages, publications, mémoires et thèses ayant un lien avec le thème abordé.

Ensuite, des **entretiens** avec l'ensemble des acteurs du système d'information du Ministère sont organisés pour affiner davantage les informations pour une bonne compréhension et une analyse complète du système d'information du MIC.

³ Il s'agit du projet d'annuaire 2014 du MIC

⁴ Rapport de performance 2014 finalisé mais non encore validé par l'ensemble des acteurs du Ministère

Pour mener à bien la présente étude, nous avons eu recours à la technique d'échantillonnage non aléatoire notamment la méthode de sondage empirique ou à choix raisonnés. Cette méthode est couramment utilisée pour les études exploratoires, pour réduire les coûts mais surtout lorsqu'il est impossible ou non envisageable d'utiliser la méthode aléatoire.

Dans le cas de notre étude, nous ne disposons pas d'une base de sondage qui puisse nous permettre de procéder à un échantillonnage aléatoire. Ainsi, pour constituer l'échantillon de notre étude, nous avons procédé comme suit :

- Etape 1 : détermination de la taille de l'échantillon, (Cf. Annexe n°3)

Pour calculer la taille de l'échantillon, les informations suivantes sont nécessaires : (i) la taille de la population mère (N), la marge d'erreur (ϵ) ; le niveau de confiance (θ).

La population mère objet de l'étude est constituée des acteurs intervenant dans la chaîne de planification, programmation, budgétisation et suivi-évaluation du Ministère de l'Industrie et Commerce (MIC). La taille de ladite population est de **cinquante-neuf (59)** personnes. Ainsi, pour une marge d'erreur tolérée de 5% et un niveau de confiance de 95%, la taille de l'échantillon est de **cinquante-deux (52) individus**.

- Etape 2 : sélection des individus de l'échantillon

La sélection des individus est réalisée suivant la technique de choix raisonné. A cet effet, pour tenir compte de la configuration de la population mère constituée de l'ensemble des acteurs du système d'information du MIC, les individus sont choisis de manière à ce que toutes les catégories d'agents puissent faire partie de notre échantillon. La variable de contrôle est le niveau d'implication dans le système d'information (stratégique, gestion et opérationnelle).

Au total, sur les **cinquante-deux (52)** acteurs choisis pour faire partie de l'échantillon, seulement **quarante-six (46) personnes** ont accepté se prêter à nos questions.

2.1.2. Dépouillement, codification, traitement et synthèse des données collectées

A cette étape, un masque de saisie est élaboré corrélativement aux aspects abordés lors de la phase de collecte. Ce masque est conçu avec le tableur Excel. Ensuite, chaque fiche remplie a fait l'objet d'un dépouillement manuel, c'est-à-dire des codes numériques sont portés sur les fiches suivant un dictionnaire de codification établi, ceci pour faciliter la saisie et le traitement des données.

Il faut souligner que suite à la saisie, de toutes les informations collectées, une **analyse de la qualité des données** est effectuée pour garantir que les données saisies sont conformes aux données collectées et sont cohérentes.

Enfin, suivant les besoins de l'analyse, plusieurs tableaux sont réalisés, certains graphiques sont édités et des indicateurs sont calculés.

2.1.3. Analyse et interprétation des données

Afin d'atteindre les objectifs poursuivis par la présente étude, la démarche analytique est organisée en deux grands blocs : **Diagnostic organisationnel et institutionnel du système d'information du Ministère de l'Industrie et du Commerce ; Identification des facteurs clés favorables au bon fonctionnement du système d'information du Ministère de l'Industrie et du Commerce.**

Premier bloc : Diagnostic organisationnel et institutionnel du système d'information du Ministère de l'Industrie et du Commerce

Pour conduire convenablement le diagnostic organisationnel et institutionnel du système d'information du Ministère de l'Industrie et du Commerce, deux types d'analyse sont effectués. Il s'agit de l'analyse organisationnelle et de l'analyse institutionnelle. La première permet d'appréhender le dispositif organisationnel prévu pour rendre fonctionnel le système d'information et la deuxième pour étudier la réalité des faits. En effet, les tenants de

l'analyse institutionnelle font une nette démarcation entre la structure organisationnelle (institué) et la structure institutionnelle (résultat du conflit entre l'institué et l'instituant).

Ainsi, l'analyse institutionnelle s'attache à la fois aux caractères formels, établis et normatifs et également au refoulé, aux particularités, aux manifestations des désirs (des désirs la plupart du temps refoulés), qui mettent en cause l'ordre institué. Elle s'intéresse au caractère dialectique des rapports entre l'institué et sa négation que représente les forces institutantes. L'institutionnalisation correspond à l'intégration, à la récupération, à la "normalisation" de l'instituant, Lourau (1969). Selon Francis Tilman (2007), l'analyse institutionnelle est une démarche d'analyse qui vise à mettre à jour les rapports de pouvoir réels qui se camouflent sous la fausse banalité de l'évidence.

Il est plus facile d'identifier les problèmes mais plus difficile de diagnostiquer les causes de ces problèmes. Et c'est à cela que répond l'analyse institutionnelle. Plusieurs auteurs ont apporté leur contribution à l'enracinement et à la vulgarisation de cette approche d'analyse. On peut mentionner les apports de Lapassad (1965), de Lourau (1970), de Crozier et Friedberg (1977), ceux de Mintzberg (1986, 1989), de Durkheim, Marx, Weber.

Au total, on peut définir ces deux concepts par leurs orientations :

- l'analyse organisationnelle est axée sur une interrogation de type opérationnel : comment adapter l'individu à la société et favoriser son intégration dans l'entreprise. Elle agit sur les structures, organigrammes, rôles et statuts.
- l'analyse institutionnelle est axée sur une interrogation de type existentiel : comment l'individu peut-il devenir sujet de sa société. Elle agit sur les normes, valeurs et représentations imaginaires qui fondent le sens ainsi que sur les interactions intersubjectives.

Dans la pratique, deux dimensions sont le plus souvent abordées dans une analyse institutionnelle : (i) les facteurs externes à l'organisation et (ii) les facteurs internes à l'organisation.

Pour ce faire, aussi bien pour l'analyse organisationnelle que pour l'analyse institutionnelle, plusieurs outils sont couramment utilisés. Il s'agit entre autres du Modèle Intégré d'Organisation (MIO), de la matrice SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunités, Threats) ou matrice FFOM (forces, faiblesses, opportunités et menaces), de la matrice BTOPP (Business, Technologie, Organisation, Process, People), etc.

Le Modèle Intégré d'Organisation est une technique relative à l'analyse institutionnelle qui est utilisée pour diagnostiquer le fonctionnement d'une organisation. Il sert à décrire, analyser et diagnostiquer les organisations. Il s'agit d'un modèle qui met l'accent sur les relations entre les différentes composantes d'une organisation.

La matrice SWOT ou FFOM est un outil qui permet d'identifier :

- les Forces et les Faiblesses provenant de l'organisation interne ; et
- les Opportunités et les Menaces provenant de son environnement externe.

La matrice SWOT est un outil couramment utilisé en science sociale.

Tableau 1 : Matrice Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces (FFOM)

	Positif	Négatif
Origine Interne (organisationnelle)	Forces	Faiblesses
Origine Externe (Environnementale)	Opportunités	Menaces

Source : L'auteur

La grille d'analyse **BTOPP** est issue des travaux de M.S. Morton (1991)⁵, célèbre théoricien des organisations. Cet outil permet de synthétiser les dysfonctionnements organisationnels selon les cinq (5) grands axes inhérents à toute organisation : l'axe « métier » (**B**usiness), l'axe « technologie et information » (**T**echnologie), l'axe « organisation » (**O**rganisation), l'axe « processus » (**P**rocess) et l'axe « RH » (**P**eople).

⁵ Morton, M.S. The Corporation of the 1990s: Information Technology and Organizational Transformation. Oxford University Press, USA, 1991.

Tableau 2 : Grille d'analyse BTOPP

Axe	Explication des dysfonctionnements	Impacts (faible, moyen, élevé)
Métier	Les missions de l'organisation, sa vision sont-elles claires, communiquées, partagées ? Toutes les missions sont-elles couvertes dans la réalité ? Y a-t-il des décalages, des doublons ? ...	
Technologie	La technologie (outils, logiciels, systèmes) utilisée par l'organisation en support de ses activités est-elle adaptée, suffisante, harmonisée ? ...	
Organisation	L'organigramme est-il adapté aux missions et au contexte de l'organisation ? les fiches de poste sont-elles claires, communiquées, partagées ? ...	
Processus	Les processus de pilotage, gestion, métier et support sont-ils fiables et cohérents ? sont-ils connus de tous ? ...	
Personnel	Les compétences et expériences des personnes sont-elles en adéquation avec les besoins de fonctionnement de l'organisation ? les processus de recrutement, évaluation et promotion sont-ils clairs, communiqués, partagés ? ...	

Source : Consultis SA

La combinaison de ces outils cités ci-dessus a permis de concevoir une grille unique d'analyse diagnostique qui répond aux objectifs visés par les analyses organisationnelle et institutionnelle (Cf. Annexe n°4).

Deuxième bloc : Identification des facteurs clés favorables au bon fonctionnement du système d'information du Ministère de l'Industrie et du Commerce

Dans le cadre de l'identification des facteurs clés favorables au bon fonctionnement du système d'information du Ministère de l'Industrie et du Commerce, deux méthodes d'analyses complémentaires sont retenues. Il s'agit de l'analyse multicritère et de l'analyse statistique.

L'analyse multicritère (AMC), couramment utilisée en science sociale, est une méthode mathématique, qui par l'intermédiaire d'un ensemble de critères préalablement définis, permet d'opérer des choix ou d'aboutir à des solutions optimales au sens de Pareto.

L'analyse multicritère permet d'évaluer l'importance relative de tous les critères et refléter cette importance dans le processus de prise de décision finale.

Arriver à un consensus général, aboutir à un point de vue collectif au sein d'un groupe, d'une équipe, peut s'avérer très difficile sinon impossible. L'AMC propose une alternative qui permet de pallier ce problème. En effet, à partir de l'appréciation, du jugement de chaque membre du groupe, on aboutit à une conclusion conjointe qui est la résultante ou la combinaison de l'ensemble des points de vue des membres du groupe.

Plusieurs procédures sont utilisées dans le cadre d'une analyse multicritère. On distingue : le classement, la notation, la comparaison par paires.

Dans le cadre du présent travail de recherche, les procédures retenues sont le classement et la notation. Il s'agit en fait de deux procédures couramment utilisées en AMC en ce qu'elles ont l'avantage d'être simple et facile à mettre en œuvre.

Le classement consiste à ranger chaque élément de décision selon son importance dans la décision à prendre. Les éléments de décision peuvent être classés selon un rang : premier, deuxième,...

La notation consiste à attribuer des notes de 0 à 100 à chaque élément en se basant sur son degré d'importance dans la décision à prendre. La somme des notes de l'ensemble des critères doit être égale à 100 si bien que la diminution de la note d'un élément entraîne l'augmentation de la note d'un autre.

Pour conduire l'analyse multicritère, les étapes suivantes sont franchies : (i) construction des critères d'évaluation ; (ii) choix d'une problématique (choix, tri, rangement) ; (iii) choix de l'approche ; (iv) consolidation des jugements de l'ensemble du groupe ; (v) validation et interprétation des résultats.

L'analyse statistique consiste dans le cadre de notre étude à établir des croisements entre chaque variable explicative (exogène) et la variable endogène (variable d'intérêt). Ceci permet d'identifier les facteurs à forte incidence sur l'amélioration du fonctionnement d'un

système d'information. Enfin, pour chaque tableau croisé réalisé, on procède au **test de khi-deux** pour s'assurer de la significativité du lien entre les deux variables.

2.2. Choix des variables

La variable dépendante ou variable à expliquer est la variable « fonctionnement du système d'information du MIC ». Elle a deux modalités : « bon fonctionnement du système d'information » et « mauvais fonctionnement du système d'information ».

Les variables explicatives ou variables exogènes sont celles suggérées par la littérature mais aussi celles que nous avons jugées utiles pour une meilleure compréhension de la problématique liée au fonctionnement d'un système d'information.

Les variables à exploiter tout au long du travail sont regroupées selon cinq grandes dimensions considérées comme principaux critères pour l'analyse multicritère.

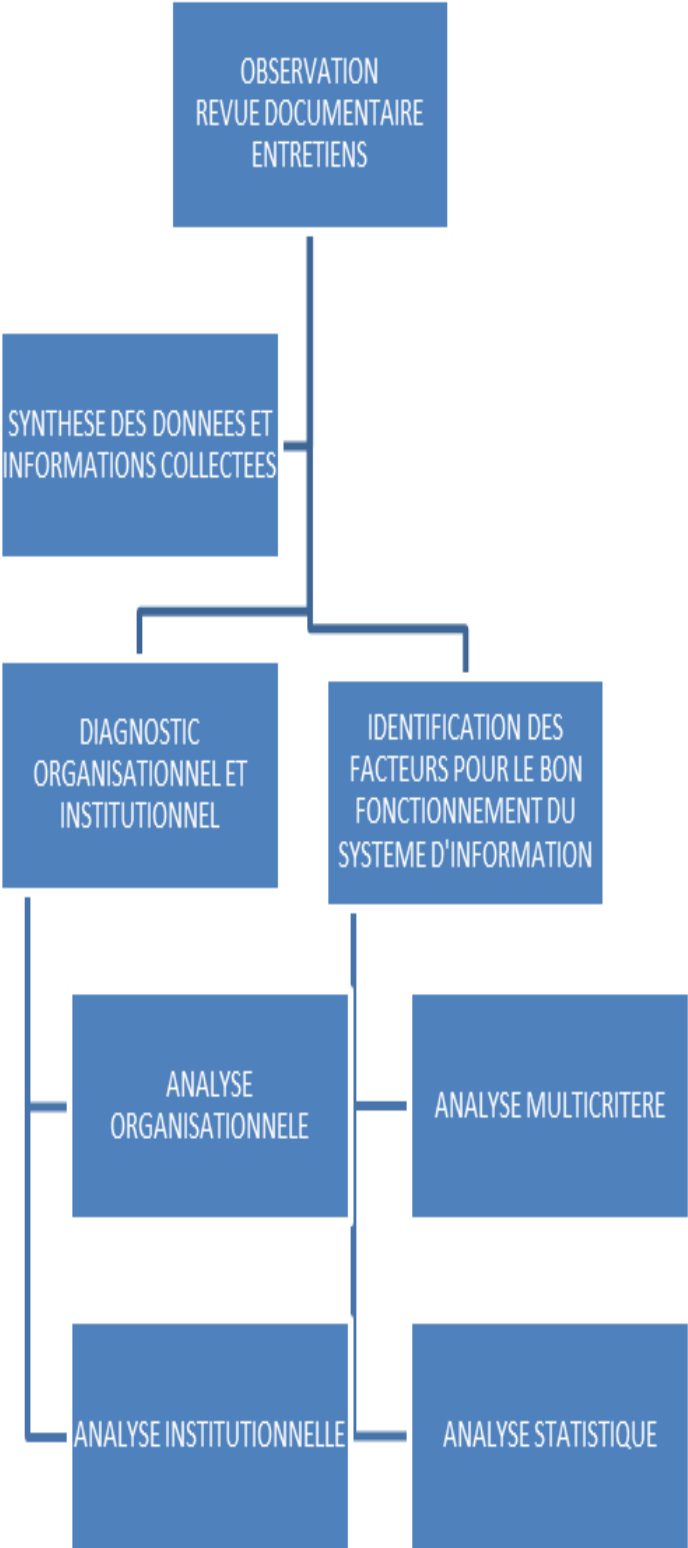
Les variables exogènes retenues réparties par dimension se présentent dans le tableau ci-dessous ainsi qu'il suit :

Tableau 3 : Liste des variables de l'étude

Dimensions	Variables exogènes
Pré-conditions d'un SI	mécanismes légaux et institutionnels
	stratégie d'implantation du SI
	existence d'une demande de SI
Organisation et fonctionnement du SI	organisation du SI
	soutien et incitatifs
	disponibilité de ressources pour le SI
	communication et établissement des rapports
Adéquation SI et demande en information	processus de prise de décision sectoriel
	satisfaction des besoins en information des usagers clients
Attributs du SI	Simplicité
	coût du SI
	compatibilité avec les tâches des acteurs
	changement apporté par le SI
	avantages relatifs du SI
Adhésion à la vision, à la mission du SI	compréhension de la vision, la mission du SI par les acteurs
	contribution des acteurs au fonctionnement du SI

Source : L'auteur

Graphique n° 1 : Organigramme pour l'analyse et l'identification de pistes d'amélioration d'un système d'information dans le secteur public



Source : L'auteur

Chapitre 2 : Analyse diagnostique, identification des facteurs clés pour le bon fonctionnement du Système d'Information, pistes d'amélioration et conditions de mise en œuvre

Section 1 : Analyse diagnostique du système d'information du Ministère de l'Industrie et du Commerce et identification des facteurs clés pour le bon fonctionnement du Système d'Information

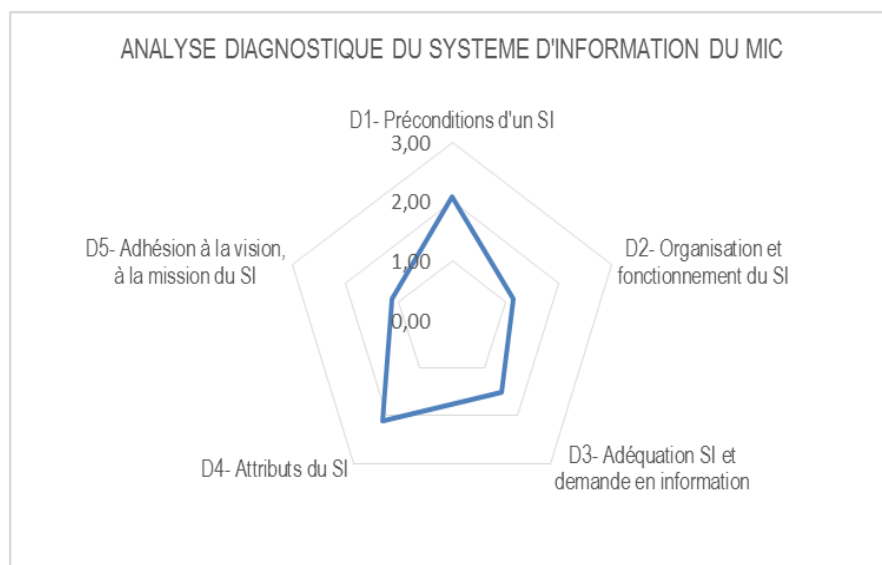
1. Analyse diagnostique du Système d'Information (SI) du Ministère de l'Industrie et du Commerce

L'analyse diagnostique du système d'information du Ministère de l'Industrie et du Commerce exposée dans la présente section s'articule autour de cinq points que sont : les préconditions pour l'implantation d'un SI ; l'organisation et le fonctionnement du SI ; l'adéquation du SI à la demande en information ; les attributs du SI et enfin l'adhésion des acteurs du secteur à la vision et aux missions du SI. Les résultats obtenus sont ceux issus de l'analyse organisationnelle d'une part et de l'analyse institutionnelle d'autre part.

Le diagnostic organisationnel et institutionnel révèle que ***le SI du MIC fait face à une faible participation des acteurs et est mal organisé. Toutefois le SI présente quelques points qui méritent d'être renforcés. Il s'agit de ses attributs, des préconditions pour son installation et son adéquation avec la demande d'information exprimée par les partenaires du secteur*** (Cf. graphique n°2 ci-dessous).

Pour davantage comprendre les résultats ci-dessus et identifier aisément les pistes d'amélioration du système d'information du MIC, les résultats de l'évaluation sont présentés pour chaque dimension et sous dimensions.

Graphique n° 2 : Analyse diagnostique du système d'information du MIC



Source : Résultats d'enquête

1.1. Analyse organisationnelle

Pour ce qui concerne l'analyse organisationnelle, les dimensions suivantes sont analysées. Il s'agit des préconditions pour l'implantation d'un SI ; l'organisation et le fonctionnement du SI ; l'adéquation du SI à la demande en information puis les attributs du Système d'Information (SI).

1.1.1. Les préconditions pour l'implantation d'un Système d'Information (SI)

Les préconditions pour l'implantation d'un système d'information portent sur les mécanismes légaux et institutionnels, la stratégie d'implantation et l'existence d'une demande en système d'information.

Les résultats de l'analyse sont présentés par le graphique n° 3 ci-dessous. Selon les résultats obtenus, nous pouvons dire qu'il existe au sein des secteurs de l'industrie et du commerce une forte demande en information, mais les mécanismes légaux et institutionnels ainsi que la stratégie d'implantation du SI restent encore à renforcer. De nos investigations, il ressort que l'organisation du système d'information du Ministère de l'Industrie et Commerce s'appuie sur le mécanisme légal et institutionnel du système national de suivi et d'évaluation qui est une composante de la Gestion Axée sur les Résultats, nouvelle méthode de gestion dans le secteur public béninois depuis 2003. Au plan institutionnel, le

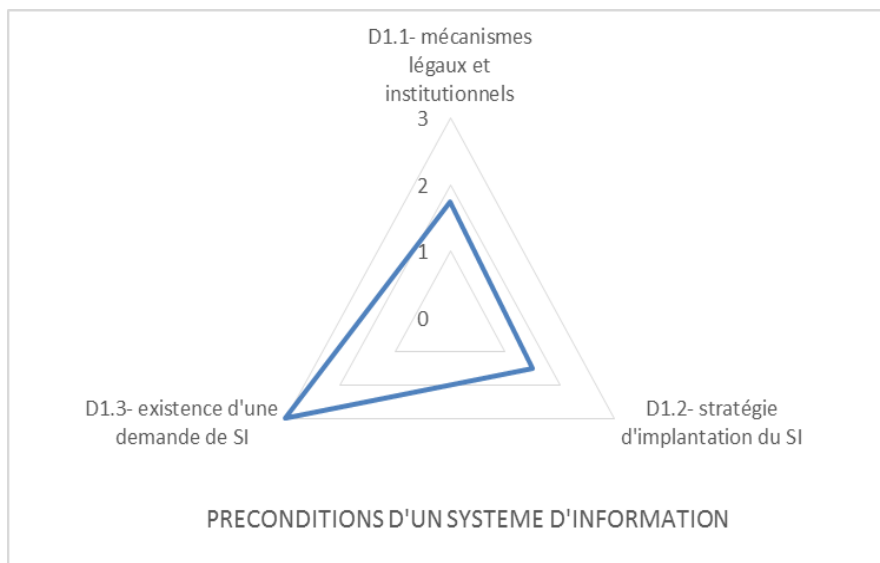
système d'information national s'aligne sur les textes qui régissent le fonctionnement de l'administration publique notamment le décret n° 2012-191 du 03 juillet 2012 fixant la structure-type des Ministères. Mais de façon spécifique, aucun texte ne régit le fonctionnement du système d'information au plan national. En conséquence, nous pouvons dire que le système d'information dans le secteur public souffre d'absence d'un cadre légal formel.

Au Ministère de l'Industrie et du Commerce, la situation est pareille. Le système d'information du Ministère s'appuie également sur les dispositions légales et institutionnelles du système de suivi et d'évaluation. Ainsi, aucun texte n'existe pour encadrer de façon formelle l'organisation et le fonctionnement du système d'information. Toutefois, le décret portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère, a prévu certaines dispositions qui organisent la circulation de l'information au sein du Ministère, avec les autres institutions de l'Etat et les usagers. Par ailleurs, il est à noter que le système d'information du Ministère de l'Industrie et du Commerce a longtemps existé en l'absence de documents de stratégie. C'est seulement en 2014 que le Ministère a pu se doter d'un plan stratégique de développement du secteur privé, 2014-2020. Conséquence, **le Système d'Information du MIC a longtemps existé en l'absence d'un document de stratégie**. On peut donc dire que l'organisation du SI du MIC est faite indépendamment du processus de planification du MIC, du moins au niveau stratégique. Ce qui ne permet pas de réaliser l'alignement stratégique souhaité. Certes, un début d'alignement est observé au niveau opérationnel mais là encore quelques problèmes demeurent. Il s'agit de la non identification d'indicateurs pour certaines activités, l'instabilité de certains indicateurs de suivi et d'évaluation, la discontinuité dans la programmation des activités, etc.

Donc des efforts restent à faire pour assurer un alignement du système d'information du MIC à la chaîne de résultats (Cf. Annexes n°5 et n°6).

En ce qui concerne la stratégie d'implantation du SI au Ministère de l'Industrie et du Commerce (MIC), les résultats obtenus sont mitigés. La stratégie actuelle est basée sur le volontarisme avec comme moyen de persuasion, les séances de sensibilisation sur le système d'information.

Graphique n° 3 : Analyse des préconditions pour l'implantation d'un système d'information (SI)



Source : Résultats d'enquête

1.1.2. L'organisation et le fonctionnement du système d'information (SI)

Le système d'information du Ministère de l'Industrie et du Commerce (MIC) est mal organisé ce qui ne facilite pas son bon fonctionnement. Le dysfonctionnement du système d'information du MIC s'explique en partie par la mauvaise organisation du système, l'absence de soutien et d'incitatifs au SI, l'indisponibilité de ressources pour le SI et l'inexistence d'un mécanisme légal de communication et d'établissement des rapports (Cf. graphique n°4).

Tous les critères d'appréciation de la dimension « organisation et fonctionnement du SI du MIC » ne sont pas satisfaisants.

Ainsi prenant le critère d'organisation, on note l'inexistence d'un manuel de procédure, l'absence d'un organigramme propre au SI ainsi que l'inexistence d'une fiche de description des rôles et des responsabilités des acteurs du SI.

En ce qui concerne le soutien relatif au SI du MIC, il faut noter qu'il existe une forte volonté des autorités à rendre disponible un système d'information efficace et répondant aux aspirations des acteurs du Ministère et des citoyens. Il ressort des investigations effectuées,

qu'il existe au sein du Ministère un leader pour la mise en œuvre des réformes notamment l'implantation du SI en la personne du Directeur de Cabinet du Ministre. Nous l'avons pu constater par nous-mêmes lors des différentes réunions auxquelles nous avons participé et dont le Directeur de Cabinet avait présidé. Plusieurs fois, il est revenu sur la nécessité de tout mettre en œuvre pour un système d'information efficace répondant au mieux au besoin en information pour le pilotage des secteurs de l'industrie et du commerce. Mais au-delà de la qualité du leader pour le SI, il se pose le problème de la pérennité de ce dernier vu que le poste de Directeur de Cabinet n'est pas assez stable. C'est pourquoi, il est important de penser soit à seconder le Directeur de Cabinet (DC) par un autre leader de facture aussi proche de celle du DC ou de trouver un autre leader dont le poste est assez stable au sein du Ministère.

Au plan incitatif, il faut souligner que le SI du MIC ne dispose pas d'un système de motivation concret et connu de tous les acteurs. Pour contourner ce problème, le système d'information du MIC s'appuie essentiellement sur les acteurs du système de suivi-évaluation pour son fonctionnement, ce qui ne facilite pas la couverture totale des différentes informations à collecter.

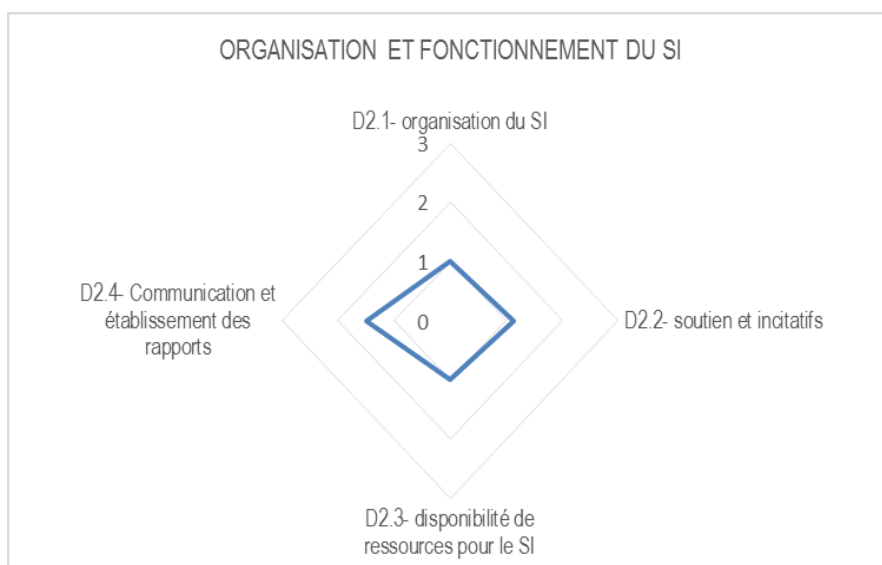
En matière de ressources, il est à souligner que le SI du MIC est confronté à l'insuffisance de ressources humaines, financières, matérielles et immatérielles ; ce qui freine son fonctionnement. Il faut dire qu'il n'existe pas un cadre organique de gestion des ressources humaines dédié uniquement au SI, il n'existe pas non plus un plan de formation des acteurs du SI du MIC, les ressources humaines obtenues sont insuffisantes et ne répondent pas toujours au critère profil-poste. De même, le SI ne bénéficie pas d'une ligne budgétaire spécifique pour son fonctionnement. Les rares ressources financières utilisées sont puisées dans les dotations des services techniques du Ministère. Les seules structures qui ont une ligne budgétaire spécifique pour le fonctionnement du système d'information au Ministère de l'Industrie et du Commerce sont la DPP et la DIP. Des échanges avec les responsables de ces structures, il ressort que les dotations financières sont insuffisantes et ne répondent pas toujours aux exigences techniques de certaines activités du SI. **Aussi faut-il mentionner que le SI du MIC fait face à un double manque ; manque accru de matériel de travail**

(matériels informatiques, fournitures de bureau et autres) et manque de technologie de l'information pour une gestion efficace du SI (base de données, logiciels,...). Soulignons tout de même l'étude de mise en place d'une base de données unique commanditée par le Ministère en 2014 mais dont les résultats peinent à se mettre en œuvre faute de moyens et d'adhésion massive.

Le mécanisme de communication et d'établissement des rapports du SI du MIC est encore embryonnaire. Malgré l'existence d'une structure de centralisation des informations, aucun **mécanisme harmonisé** de collecte, de traitement et de diffusion de l'information n'existe à ce jour. Les constats font état de l'absence d'une périodicité dans l'élaboration des rapports, des bulletins et autres, l'inexistence d'un cadre formel d'analyse de la qualité des données et d'un cadre d'uniformisation des méthodes de collecte et de traitement des données (format de collecte, outils d'analyse, outils de diffusion de l'information...). A titre d'exemple, sur les quatre (04) dernières annuaires statistiques, seule la première d'entre elles a franchi toutes les étapes du processus ; les trois autres attendent d'être validées, éditées et publiées.

Au total, la dimension organisation et fonctionnement est préoccupante et des mesures correctives idoines doivent être prises pour son amélioration.

Graphique n° 4 : Organisation et fonctionnement du Système d'Information



Source : Résultats d'enquête

1.1.3.L'adéquation du Système d'Information du MIC à la demande en information

L'adéquation du système d'information du MIC à la demande en information provenant des différentes parties prenantes des secteurs de l'industrie et du commerce reste très moyenne. Certes, les autorités au niveau sectoriel, sollicitent le système d'information dans leur processus de décision, mais cette demande n'est souvent pas satisfaite faute de la disponibilité de l'information ou du fait de la mauvaise qualité de l'information. Selon nos enquêtes, les informations produites par le SI du MIC lorsqu'elles sont disponibles comblent toujours les attentes des usagers, (DPP/MICPME, 2013). Il faut toutefois mentionner que plusieurs demandes d'information de la part des usagers sont restées sans suite pour défaut de couverture de telle ou telle variable. La diversification des informations reste encore assez faible. Plusieurs aspects relevant des compétences du Ministère ne sont pas pris en compte par le système d'information du MIC. Ainsi, des informations opérationnelles et de gestion (production industrielle, production commerciale, nombre d'emplois créés dans le secteur industriel, nombre d'emplois créés dans le secteur commercial, chiffre d'affaire, valeur ajoutée, etc.) concernant les entreprises des secteurs de l'industrie et du commerce ne sont pas toujours disponibles. Cette situation vient une fois confirmer que le système d'information évolue dans un environnement isolé qui ne tient pas compte des besoins réels en information du processus de planification du Ministère. Conséquence, le système d'information du MIC, à l'étape actuelle, participe très peu au processus décisionnel et ne satisfait pas toujours les attentes des usagers-clients. Or pour être bon, un système d'information doit satisfaire les besoins de ses utilisateurs. Ce qui n'est pas toujours le cas avec le système d'information du MIC.

Tableau 4 : Résultat de l'analyse sur l'adéquation du SI à la demande en information

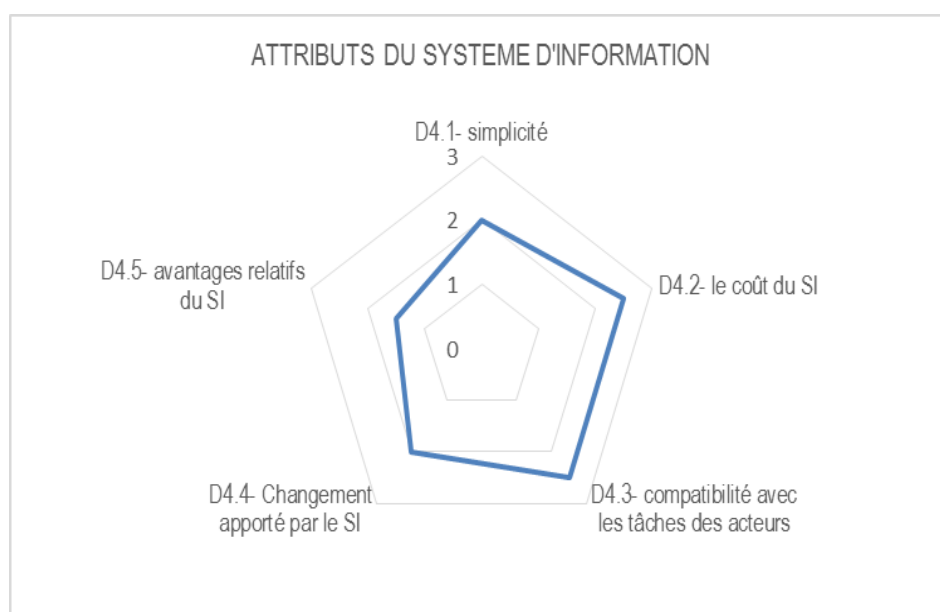
Sous dimensions	Score
D3.1- processus de prise de décision sectoriel	1
D3.2- satisfaction des besoins en information des usagers clients	2

Source : Résultats d'enquête

1.1.4. Les attributs du Système d'Information (SI) du Ministère de l'Industrie et du Commerce (MIC)

Pour mieux orienter la conception d'un système d'information afin que ce dernier puisse fonctionner correctement, il apparaît important de connaître les meilleurs attributs d'un SI. Cette analyse a l'avantage de faire ressortir les points forts ainsi que les points faibles du système d'information. Ainsi, le système d'information du MIC est qualifié d'assez simple par les acteurs, compatible avec les tâches des acteurs pour un coût assez supportable. Toutefois les critères d'avantages relatifs du SI et de changement apportés par le SI sont modérément appréciés par l'ensemble des acteurs (Cf. graphique n°5).

Graphique n° 5 : Attributs du système d'information



Source : Résultats d'enquête

Le SI du MIC n'est pas complexe selon les acteurs du système et pour cause, on note le développement d'outils assez faciles de compréhension et d'utilisation mais aussi par l'existence de canevas de transmission d'information et la définition des types d'information à collecter.

Autre atout du SI, c'est son coût de fonctionnement relativement modeste par rapport au budget du Ministère mais aussi son coût d'implantation mobilisable par le Ministère.

Par ailleurs, il faut signaler que le système d'information du MIC est compatible aux tâches des acteurs. En effet, selon les acteurs du SI du MIC, pour rendre disponible les informations, il n'est pas nécessaire de mener des tâches supplémentaires. Les informations produites pour alimenter le système d'information sont celles qui proviennent de l'exécution des activités et projets inscrits au Plan de Travail Annuel (PTA) ou de l'exécution des activités régaliennes des structures. Toutefois, quelques structures mènent des activités spécifiquement dédiées au SI en vue de rendre disponibles des informations. Mais après examen des Attributions, Organisation et Fonctionnement (AOF) des directions concernées, on constate qu'il s'agit en effet d'activités réglementaires. Ce sont : la Direction Générale du Commerce Intérieur dans le cadre du relevé des prix des biens de premières nécessité, la Direction de la Programmation et de la Prospective dans le cadre de l'élaboration des annuaires statistiques, de l'enquête de satisfaction du personnel et des usagers/clients du Ministère, etc., la Direction de l'Informatique et du Pré-archivage pour l'actualisation du site WEB du Ministère... Conclusion, le fonctionnement du SI du MIC n'implique pas de tâches nouvelles autres que celles régulièrement organisées par les structures du Ministère.

Abordant le critère de changement apporté par le SI, on constate que sur une échelle de 0 à 3, les acteurs dans leur ensemble ont donné une note moyenne de 2. Cela témoigne du caractère mitigé des résultats du système d'information du MIC. D'après les acteurs, quand bien même le SI actuel contribue à l'amélioration de la gouvernance administrative et politique des secteurs de l'industrie et du commerce, des efforts restent à consentir pour améliorer la visibilité des actions du Ministère, les performances du secteur et surtout le processus décisionnel. En termes de changement personnel observé au niveau de chaque acteur, il faut dire que la grande majorité de ceux-ci affirment tirer une simple satisfaction morale mais aussi le renforcement de leur capacité d'intervention et d'action au sein du Ministère.

En termes d'avantages relatifs, le SI du MIC n'offre pas d'avantages financiers quoique quelques acteurs estiment avoir bénéficié d'avantages financiers de par leur rôle dans le SI. Cette situation est en effet, le résultat de la confusion entre les primes obtenues dans le

cadre du système de suivi et d'évaluation des projets et programmes du Ministère. S'il est vrai que le système de suivi et d'évaluation est un pan du système d'information du Ministère, il n'en demeure pas moins qu'aucun avantage n'est prévu de façon formelle pour motiver les acteurs du SI du MIC ; car faut-il le rappeler plusieurs autres types d'information sont fournis par d'autres agents qui constituent la grande majorité des acteurs du SI du MIC. En revanche, le SI du MIC offre des avantages non financiers diversement appréciés par les acteurs. Il s'agit des félicitations, des encouragements adressés aux acteurs qui se sont particulièrement distingués dans leur rôle.

1.2. Analyse institutionnelle

L'analyse institutionnelle comme nous l'avons souligné plus haut est axée sur une interrogation de type existentiel : comment l'individu peut-il devenir sujet de sa société ? Elle agit sur les normes, valeurs et représentations imaginaires qui fondent le sens ainsi que sur les interactions intersubjectives.

Il s'agit d'analyser comment les sujets (entendez ici les acteurs du Système d'Information) réagissent dans le contexte actuel du système d'information du Ministère de l'Industrie et du Commerce.

Dans un premier temps, nous présentons les résultats issus de l'analyse de la cinquième dimension, ensuite nous exposons les interactions entre les acteurs du SI du MIC.

1.2.1. L'analyse de l'adhésion des acteurs à la vision et aux missions du Système d'Information (SI)

Les résultats de l'analyse sur l'adhésion des acteurs du SI à la vision et aux missions du SI sont consignés dans le tableau n°5 ci-dessous. Il s'agit là d'une dimension assez importante du diagnostic, car d'elle dépend plusieurs pans du fonctionnement du système d'information.

Tableau 5 : Résultat de l'analyse sur l'adhésion des acteurs à la vision et aux missions du SI

Sous dimensions	Score
D5.1- compréhension de la vision, la mission du SI par les acteurs	1,25
D5.2- contribution des acteurs au fonctionnement du SI	1

Source : Résultats d'enquête

De l'analyse du tableau n°5, on constate une faible adhésion des acteurs aux objectifs et aux missions du SI du MIC. Les raisons qui expliquent ce score sont nombreuses. En effet, de l'analyse on retient qu'une grande majorité des acteurs n'ont pas une bonne connaissance du SI quand bien même ils ont été sensibilisés sur l'importance du SI dans le processus de gestion des secteurs de l'industrie et du commerce. Il se pose la question de la qualité des arguments avancés lors des séances de sensibilisation pour obtenir l'adhésion du plus grand nombre au bon fonctionnement du SI. D'ailleurs, les acteurs confirment ce point de vue car en moyenne, ils ont attribué la note 1 au sous-critère « tous les acteurs du SI sont sensibilisés sur la vision et la mission du SI ». Des cas de conflits d'attribution sont à souligner notamment entre directions techniques d'une part, et, d'autre part, entre cadres techniques. Aussi faut-il ajouter que la contribution des acteurs au fonctionnement du système d'information du MIC reste encore très faible. On enregistre un retard dans la transmission des données, le non-respect des formats de transmissions, une faible collaboration des acteurs ainsi qu'une faible participation des acteurs aux activités de réflexion critique (propositions d'amélioration, pro activité, etc.).

1.2.2. Analyse des interactions entre acteurs

En général, on observe au sein du Ministère un regain de confiance en l'avenir assez important, un état de suspicion grandissant, une baisse de la volonté de bien faire et surtout une crise de confiance entre acteurs.

Le regain de confiance en l'avenir prend sa source d'après les informations collectées dans l'instabilité institutionnelle permanente dans laquelle se trouve le Ministère de l'Industrie et du Commerce. En effet, par plusieurs fois, les secteurs de l'industrie, du commerce et des petites et moyennes entreprises ont été scindés puis fusionnés. Ainsi, les acteurs ont eu

droit, aux dénominations suivantes durant les dix dernières années. D'abord, Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Promotion de l'Emploi en 2006, le Ministère est devenu Ministère de l'Industrie et du Commerce en 2007, puis en 2008 on se retrouve avec trois Ministères que sont : Ministère de l'Industrie, Ministère du Commerce, Ministère des Petites et Moyennes Entreprises et de la Promotion du Secteur Privé, et en 2012, les trois secteurs sont à nouveau fusionnés pour donner cette fois-ci naissance au Ministère de l'Industrie, du Commerce et des Petites et Moyennes Entreprises qui sera en 2015 scindé en deux Ministères que sont le Ministère de l'Industrie et du Commerce et le Ministère de l'Emploi des Jeunes et des Petites et Moyennes Entreprises. A l'instabilité institutionnelle, il faut également ajouter l'instabilité de gestion. Entre 2009 et 2015, les secteurs de l'industrie et du commerce ont connu treize (13) Ministres soit une moyenne de huit (08) mois de fonction par Ministre. Une telle situation n'est pas de nature à encourager les acteurs dans la mise en œuvre des réformes.

Résultat, les scissions respectives du Ministère ont progressivement émoussé les ardeurs des uns et des autres et ne garantissent pas la pérennité et l'exécution dans le temps des initiatives prises en faveur des secteurs de l'industrie et du commerce. Ainsi, toute nouvelle initiative est accueillie avec méfiance et réserve par les acteurs du Ministère. C'est le cas par exemple de l'étude menée sur la mise en place d'une base de données sur les secteurs de l'industrie, du commerce et des petites et moyennes entreprises lancée en 2014 mais dont les résultats peinent à s'exécuter au regard du changement institutionnel intervenu en 2015. Le regain de confiance en l'avenir freine les élans et crée un climat d'abandon et de fatalité au niveau des différents acteurs. Pour preuve, plusieurs demandes de mises à dispositions sur initiative propre des agents ont été enregistrées à la Direction des Ressources Humaines du Ministère. La situation a même interpellé les autorités et a fait l'objet d'un CODIR spécial au cours duquel des propositions de mise en place d'une prime de sédentarisation, d'un mécanisme de responsabilisation et de motivation des agents ont vu le jour. Malheureusement aucune de ces mesures n'a pu se concrétiser.

L'état de suspicion est réel au sein du Ministère et ne favorise pas la mise en exécution des réformes ou l'implantation d'un changement. Cet état de suspicion s'explique en partie par

les sentiments d'intimidation, d'usurpation des performances obtenues par un petit groupe, du non-respect des mécanismes de promotion des cadres, l'inadéquation profil-poste, etc. Une telle situation crée un climat de méfiance. Les agents commencent à ne plus croire aux règles établies car les seules règles qui régissent la gestion du Ministère selon eux sont l'appartenance à telle ou telle famille politique, le sectarisme, le régionalisme, la médiocrité, le mépris de l'autre. Ce sont là quelques éléments qui ne sont pas perceptibles à première vue mais qui malheureusement constituent les nouvelles règles de gestion au sein du Ministère.

A cela, viennent s'ajouter la crise de confiance entre acteurs et la baisse du rendement. Nombreux sont les agents qui estiment que tel collègue ou tel autre ne devrait pas être à tel poste et donc refusent d'établir une franche collaboration avec ce dernier.

Conclusion, il existe des facteurs non perceptibles mais qui affectent le fonctionnement du Ministère et celui du système d'information. A titre d'exemple, le rejet de l'autorité d'un collègue, constitue un goulot d'étranglement pour une bonne circulation de l'information. L'émergence de règles contraires aux principes de gestion de l'administration et surtout de la Gestion Axée sur les Résultats ne favorise pas la mise en œuvre des réformes et particulièrement empêche le bon fonctionnement du système d'information du Ministère de l'Industrie et du Commerce.

2. Identification des facteurs clés pour améliorer le fonctionnement du système d'information du Ministère de l'Industrie et du Commerce (MIC)

Le diagnostic organisationnel et institutionnel a permis de mettre en évidence plusieurs causes qui expliquent les dysfonctionnements enregistrés au niveau du Système d'Information du MIC. La seule connaissance des causes ne suffit pas pour que le fonctionnement du SI du MIC s'améliore. Il va falloir encore identifier les leviers d'actions efficaces et pertinents pour une amélioration du fonctionnement du SI du MIC. L'identification desdits leviers d'actions doit tenir compte du contexte de rationalisation des ressources, tant humaines que financières.

C'est pour répondre à toutes ces préoccupations aussi importantes les unes que les autres, qu'une priorisation des différents facteurs d'amélioration est effectuée à l'aide des outils d'analyse multicritère et statistique.

2.1. Présentation des résultats de l'analyse multicritère et de l'analyse statistique

2.1.1. Présentation des résultats de l'analyse multicritère

L'analyse multicritère réalisée suivant chaque dimension retenue a permis de mettre en relief les principaux critères qui favorisent le fonctionnement d'un système d'information. Cette analyse s'appuie sur les informations collectées auprès des acteurs du SI du MIC.

Ainsi, suivant les attributs d'un système d'information, les principaux sous critères par ordre d'importance selon les acteurs du MIC se présentent ainsi qu'il suit. Pour l'ensemble des acteurs, la compatibilité du SI avec les tâches, les avantages relatifs du SI sont déterminants pour assurer le bon fonctionnement du SI (cf. tableau 6).

Tableau 6 : Principaux attributs d'un système d'information

Sous critères	Scores	Rangs
Simplicité	184	3
possibilité d'essai	34,5	6
compatibilité avec les tâches	276	1
avantages relatifs du SI	207	2
possibilité d'en démontrer les résultats	161	4
plaisir associé à l'utilisation du SI	57,5	5
TOTAL	920	

Source : Résultats d'enquête

Le tableau 7 ci-dessous, présente les principaux sous-critères qui motivent la décision de participer au fonctionnement d'un système d'information. Pour une participation sous pression au fonctionnement du système d'information, les acteurs estiment que les textes législatifs sont mieux adaptés. Tandis que, l'option volontariste de la participation est favorisée par les normes subjectives surtout par l'espoir d'une ascension sociale.

Tableau 7 : Critères de participation au fonctionnement d'un système d'information selon le type de décision

Critères/Sous-critères	Scores	Rangs
sous pression	453	1
norme de gestion	94	3
norme législative	234	1
norme réglementaire	125	2
Volontariste	467	2
normes subjectives	279	1
<i>opinion de personnes de références</i>	6	3
<i>appartenance à une classe fermée</i>	86	2
<i>possibilité d'un nouveau statut social</i>	187	1
normes objectives	188	2
<i>Attributs du SI</i>	77	1
<i>Changement dans l'organisation</i>	59	2
<i>meilleur résultat à son poste</i>	52	3

Source : Résultats d'enquête

Les acteurs se sont également prononcés sur les canaux de communication les plus appropriés pour que la participation au fonctionnement du système d'information soit effective. Les résultats de l'évaluation des différents sous-critères sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 8 : Critères d'adoption d'un système d'information suivant le canal de communication

Critères/Sous-critères	Scores	Rangs
Communication de masse	236	2
<i>Sensibilisation de l'ensemble du personnel</i>	134	1
<i>ventilation des textes (lois, décret, arrêtés,...)</i>	102	2
Communication ciblée	684	1
<i>Sensibilisation personnalisée</i>	261	2
<i>sensibilisation des acteurs impliqués</i>	423	1

Source : Résultats d'enquête

Les acteurs du MIC ont aussi précisé les principales caractéristiques que doit avoir l'agent de promotion pour un bon fonctionnement du système d'information. Les résultats de l'évaluation sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 9 : Caractéristiques de l'agent de promotion du système d'information

Critères/Sous-critères	Scores	Rangs
Qualité	289	2
Influence	361	1
moyen de pression	113	4
planification du processus	157	3

Source : Résultats d'enquête

Enfin, les acteurs ont précisé les principaux aspects liés aux conditions de travail qui influencent le fonctionnement du SI dans le secteur public. Les sous-critères considérés pour l'analyse se présentent ainsi qu'il suit : l'organisation du travail, l'existence de soutien et d'incitatifs pour le SI, la disponibilité de ressources pour le SI et le style de management. Le tableau 10 fait le point des résultats d'appréciation des acteurs du SI.

Tableau 10 : Principaux aspects liés aux conditions de travail

Critères/Sous-critères	Scores	Rangs
Organisation de travail	278	2
Soutien et incitatifs	339	1
Disponibilité de ressources pour le SI	167	3
Management	136	4

Source : Résultats d'enquête

2.1.2. Présentation des résultats de l'analyse statistique

Pour mesurer l'influence des variables explicatives retenues dans le cadre de la présente étude, un certain nombre de tableaux sont réalisés. Ces tableaux établissent un croisement entre chaque variable explicative et la variable dépendante « fonctionnement du SI ».

Pour chaque tableau croisé réalisé, il est procédé à un test de khi-deux pour apprécier la significativité du lien entre les variables afin d'éviter d'en arriver à des conclusions fallacieuses. Il s'agit donc de tester l'hypothèse H_0 « X et Y indépendantes » contre H_1 « X et Y ne sont pas indépendantes ».

Règle de décision du test du khi-deux : Sous l'hypothèse alternative H_1 , la statistique de khi-deux (Z) tend à prendre des valeurs élevées. On rejette donc H_0 si la statistique de khi-

deux calculée est supérieure à celle tabulée (C_α) au seuil α . Pour les tests ci-après, le seuil retenu est de 5%. Ainsi $C_\alpha=3,841$.

Ainsi, pour chaque tableau, si $Z \geq C_\alpha$ alors on rejette l'hypothèse H_0 d'indépendance des variables.

Tableau 11 : Croisement de la variable « degré de participation au fonctionnement du SI » et de la variable « simplicité du SI »

	Simplicité du SI importante	Simplicité du SI peu importante	Total
Forte participation au fonctionnement du SI	10	4	14
Faible participation au fonctionnement du SI	11	21	32
Total	21	25	46

Source : Résultats d'enquête

La statistique du khi-deux calculée donne 5,39 pour une p-value de 0,02. Ce résultat témoigne de l'existence d'un lien entre le degré de simplicité du SI et le degré de participation des acteurs au fonctionnement du SI. Le tableau 11 ci-dessus, renseigne que deux-tiers de ceux qui participent faiblement au fonctionnement du SI ne taillent pas d'importance à la simplicité du SI. Donc, la simplicité du SI ne conditionne pas leur décision de participer au bon fonctionnement du SI. A contrario, plus de 70% des acteurs qui participent activement au fonctionnement du SI considèrent la simplicité du SI comme facteur déterminant.

Tableau 12 : Croisement de la variable « degré de participation au fonctionnement du SI » et de la variable « possibilité d'essai du SI »

	Possibilité d'essai du SI importante	Possibilité d'essai du SI peu important	Total
Forte participation au fonctionnement du SI	6	8	14
Faible participation au fonctionnement du SI	7	25	32
Total	13	33	46

Source : Résultats d'enquête

La statistique de khi-deux calculée donne 2,12 pour une p-value de 0,15. Conclusion, il n'existe aucun lien entre la possibilité d'essai du SI et le degré de participation des acteurs

du SI. Toutefois, il faut faire remarquer que la majorité des acteurs ne tiennent pas compte de cette possibilité dans leur décision de participer au bon fonctionnement du SI.

Tableau 13 : Croisement de la variable « degré de participation au fonctionnement du SI » et de la variable « avantages relatifs du SI »

	Avantages relatifs du SI important	Avantages relatifs du SI peu important	Total
Forte participation au fonctionnement du SI	9	5	14
Faible participation au fonctionnement du SI	21	11	32
Total	30	16	46

Source : Résultats d'enquête

La statistique Z calculée donne 0,01 inférieure à 3,84. Donc, on accepte l'hypothèse nulle d'indépendance. Aucun lien n'existe entre la variable degré de participation des acteurs et l'importance accordée aux avantages relatifs du SI. Mais 65,22% de l'ensemble des acteurs qualifient d'importants les avantages relatifs du SI.

Tableau 14 : Croisement de la variable « degré de participation au fonctionnement du SI » et de la variable « type de décision »

	Choix sous pression	Choix volontariste	Total
Forte participation au fonctionnement du SI	4	10	14
Faible participation au fonctionnement du SI	15	17	32
Total	19	27	46

Source : Résultats d'enquête

La statistique calculée est égale à 1,35 pour une p-value de 0,25. Les deux variables n'entretiennent aucun lien statistiquement significatif au seuil de 5%. C'est pourquoi on retient que le mode d'adhésion au SI n'influence pas le degré de participation au fonctionnement du SI. Mais il est important de souligner que la liberté de participer au fonctionnement du SI est une option privilégiée par l'ensemble des acteurs du SI du MIC.

Tableau 15 : Croisement de la variable « degré de participation au fonctionnement du SI » et de la variable « mode de communication »

	Communication de masse	communication ciblée	Total
Forte participation au fonctionnement du SI	5	9	14
Faible participation au fonctionnement du SI	11	21	32
Total	16	30	46

Source : Résultats d'enquête

La statistique de khi-deux calculée (0,01) est inférieure à la statistique tabulée (3,84) à un degré de liberté au seuil de 5%. D'où le test ne permet pas d'établir de lien entre ces deux variables.

Tableau 16 : Croisement de la variable « degré de participation au fonctionnement du SI » et de la variable « qualité de l'agent de promotion »

	Qualité de l'agent de promotion déterminante	Qualité de l'agent de promotion non déterminante	Total
Forte participation au fonctionnement du SI	12	2	14
Faible participation au fonctionnement du SI	15	17	32
Total	27	19	46

Source : Résultats d'enquête

Le test de khi-deux rassure de ce qu'il existe un lien entre la qualité de l'agent de promotion du SI et le comportement des acteurs du SI. En effet, la statistique du khi-deux est égale à 6,06 pour une p-value de 0,01.

Tableau 17 : Croisement de la variable « degré de participation au fonctionnement du SI » et de la variable « influence de l'agent de promotion »

	Influence de l'agent de promotion déterminante	Influence de l'agent de promotion non déterminante	Total
Forte participation au fonctionnement du SI	6	8	14
Faible participation au fonctionnement du SI	24	8	32
Total	30	16	46

Source : Résultats d'enquête

L'influence de l'agent de promotion, c'est-à-dire son degré de persuasion, est déterminante dans le processus de décision des acteurs du SI à participer au fonctionnement du SI. Ces derniers (30 sur les 46) affirment tenir compte de l'influence de l'agent de promotion du SI pour s'investir dans le fonctionnement du SI. Le lien entre ces deux variables est vérifié car la statistique du khi-deux calculée est égale à 4,44 et est supérieure à celle tabulée à un degré de liberté au seuil de 5%. La p-value correspondante est égale à 0,04.

Tableau 18 : Croisement de la variable « qualité de l'organisation du SI » et de la variable « degré de participation au fonctionnement du SI »

	Mauvaise organisation et fonctionnement du SI du MIC	Bonne organisation et bon fonctionnement du SI du MIC	Total
Forte participation au fonctionnement du SI	5	9	14
Faible participation au fonctionnement du SI	26	6	32
Total	31	15	46

Source : Résultats d'enquête

La statistique du test du khi-deux à un degré de liberté vaut 9,19 soit une p-value (probabilité critique) de 0,00. L'hypothèse d'indépendance entre qualité de l'organisation du SI et le degré de participation au bon fonctionnement du SI peut être rejetée avec un risque d'erreur négligeable. Il existe donc une relation fonctionnelle entre la qualité d'organisation du système d'information et le degré de participation des acteurs au fonctionnement du SI.

Tableau 19 : Croisement de la variable « degré de participation au fonctionnement du SI » et de la variable « importance des incitatifs »

	non attaché aux incitatifs	attaché aux incitatifs	Total
Forte participation au fonctionnement du SI	10	4	14
Faible participation au fonctionnement du SI	9	23	32
Total	19	27	46

Source : Résultats d'enquête

Le test de khi-deux réalisé sur le tableau ci-dessus, révèle que la variable « degré de participation au fonctionnement du SI » et la variable « importance des incitatifs » sont liées

entre elles. La statistique du khi-deux calculée est égale à 7,53 contre 3,84 tabulée à 5%. Le khi-deux calculé étant supérieur au khi-deux tabulé, alors on rejette l'hypothèse nulle d'indépendance entre les deux variables.

Sur la base du lien qui existe entre la variable « degré de participation au fonctionnement du SI » et la variable « importance des incitatifs », il n'est pas fallacieux d'affirmer que la majorité (71,88%) des acteurs qui ne participent pas activement au fonctionnement du SI du MIC sont ceux pour qui l'existence d'un cadre incitatif revêt une importance capitale.

Tableau 20 : Corrélacion entre la variable « degré de participation au fonctionnement du SI » et de la variable « degré de corrélation SI et cadre sectoriel de planification »

	Forte corrélation SI et CSP	Faible Corrélation SI et CSP	Total
Forte participation au fonctionnement du SI	5	9	14
Faible participation au fonctionnement du SI	8	24	32
Total	13	33	46

Source : Résultats d'enquête

Le test de khi-deux réalisé ne laisse pas présager d'un lien entre le degré de participation des acteurs au bon fonctionnement du SI et l'intensité de la relation que le SI entretient avec le cadre sectoriel de planification. En effet, la statistique du khi-deux calculée est égale à 0,55 contre 3,84 tabulée à 5%. Il faut mentionner tout de même que l'ensemble (33 sur 46) des acteurs affirme que le système d'information du MIC s'appuie faiblement sur le cadre sectoriel de planification. Aussi, faut-il dire que 72,72% d'entre ces derniers participent faiblement au fonctionnement du SI.

Tableau 21 : Principales sources de dysfonctionnement du cadre de suivi et d'évaluation des projets, programme et stratégies du MIC

Principales Sources des dysfonctionnements du cadre de suivi des projets, programmes et stratégies du MIC	Effectifs	Taux (%)
Absence de la culture statistique	7	15,22
Manque d'indicateurs sur les priorités sectorielles	14	30,43
Absence de valeurs de référence et de valeurs cibles pour les indicateurs de performance	3	6,52
Multiplicité des SI plus ou moins coordonnés	4	8,70
Manque d'analyse des indicateurs	2	4,35
problèmes de qualité, représentativité et actualisation des données défailtantes	5	10,87
Absence d'alignement entre SI et cadre sectoriel de planification	11	23,91
Total	46	100

Source : Résultats d'enquête

Le tableau 21 renseigne sur les principales sources des dysfonctionnements enregistrés par les acteurs dans le cadre du suivi et de l'évaluation des projets, programmes et stratégies sectoriels.

Tableau 22 : Appréciation du cadre de suivi-évaluation des stratégies, programmes et projets du MIC

Critères d'appréciation	Score	Rangs
Cadre de S&E de très bonne qualité	98	4
Cadre de S&E de bonne qualité	179	3
Cadre de S&E de qualité assez bonne	367	1
Cadre de S&E de mauvaise qualité	276	2
TOTAL	920	

Source : Résultats d'enquête

Le tableau 22 présente la synthèse des résultats issus de l'appréciation du cadre de suivi-évaluation des stratégies, programmes et projets du MIC par les acteurs du système d'information. A chaque critère d'appréciation est associé un rang.

2.2. Interprétation des résultats et vérification des hypothèses

2.2.1. Interprétation des résultats

L'analyse multicritère a abouti à plusieurs conclusions. Ainsi, le fonctionnement d'un système d'information (SI) dépend de plusieurs conditions.

Au plan des attributs du SI, l'ensemble des acteurs du SI du MIC, privilégient la compatibilité du SI avec les tâches quotidiennes, les avantages relatifs offerts par le SI et la simplicité du SI. En effet, à l'issue de l'évaluation, les acteurs placent le critère de **compatibilité du SI avec les tâches** au premier rang, ensuite viennent les **avantages relatifs du SI**, et en troisième position se trouve la **simplicité du SI**. C'est dire, qu'il convient de s'assurer que le SI est en cohérence avec les objectifs, les missions et les activités des directions, des services. Il est tout aussi important de mettre l'accent sur l'innovation, le changement positif qu'apporte le SI lors de sa conception aux fins de le rendre attractif aux yeux des futurs utilisateurs. La simplicité du SI est déterminante pour que les acteurs puissent participer à son bon fonctionnement. Un système complexe est mal accueilli au sein du groupe d'utilisateurs.

Concernant **les options de choix**, les acteurs du MIC à l'unanimité mettent en avant le volontarisme comme moyen de participation au fonctionnement du système d'information au détriment de la pression. Le volontarisme lui-même serait guidé par des normes subjectives principalement l'espoir d'une ascension sociale. Il est tout de même intéressant de constater que même en optant pour une stratégie de participation sous pression, les autorités doivent se baser sur des textes législatifs pour facilement atteindre leur objectif. Cela amène à dire qu'il est important de se doter d'un cadre légal clair et accepté de tous pour contraindre les acteurs à se plier aux exigences du SI. Mais en tout état de cause, le volontarisme comme moyen d'adoption est recommandé.

Les canaux de communication jouent également un rôle pas les moindre dans la stratégie de vulgarisation, d'adoption du SI. Ainsi, de l'avis des acteurs du SI du MIC, il ressort que **la communication ciblée est préférable à une communication de masse** pour faire participer activement le plus grand nombre au fonctionnement du système d'information.

Selon les acteurs, pour impacter positivement les acteurs quant à leur comportement vis-à-vis du SI, il est préférable de recourir à la sensibilisation des acteurs impliqués dans le processus de gestion du SI. La communication de masse, quant à elle, lorsqu'elle est retenue doit être organisée au profit de l'ensemble du personnel du MIC, autrement dit au profit de l'ensemble du personnel de l'organisation.

Un important rôle est assuré par **l'agent de promotion du SI au sein de l'organisation**. Au Ministère de l'Industrie et du Commerce, pour que cet agent de promotion joue pleinement son rôle, les acteurs du MIC attendent de lui principalement deux caractéristiques que sont : **son influence et sa qualité**. Conséquence, l'agent de promotion doit disposer d'une autorité incontestable, reconnue de tous mais il doit également fait preuve d'une qualité professionnelle irréprochable qui force l'admiration de tous les acteurs. Soulignons au passage, que la démarche retenue par l'agent pour promouvoir le SI est aussi capitale pour que ce dernier puisse convaincre les indécis à participer au bon fonctionnement du SI. Les acteurs accordent du prix à une démarche planifiée de la part de l'agent de promotion.

Les conditions de travail sont également importantes pour espérer une bonne participation des acteurs au fonctionnement du SI. Pour améliorer le fonctionnement du SI du MIC, il est impérieux pour les autorités d'afficher leur soutien au processus mais également de mettre en place un mécanisme d'incitatifs pour motiver les différents acteurs qui se seraient engagés pour le rayonnement du SI. Les acteurs accordent une grande importance à l'organisation du travail dans le cadre du fonctionnement du SI. Les préoccupations en ce qui concerne l'organisation du travail portent sur l'existence d'un manuel de procédure, la clarification des rôles et des responsabilités, la définition des fréquences de rapportage, l'existence d'un organigramme propre au SI, etc. La disponibilité de ressources pour le SI est aussi un critère déterminant pour le bon fonctionnement de ce dernier. Il s'agit, en effet, des ressources humaines de qualité et en quantité suffisante, les ressources financières et matérielles et les ressources technologiques adéquates. Le style de management quoique classé en dernière position est capital dans les critères de choix. C'est dire qu'il est important de mettre en place un climat de travail qui ne souffre d'aucune insuffisance pour s'attendre à un SI opérationnel répondant au besoin de l'organisation.

L'analyse statistique effectuée suggère quelques facteurs dont la connaissance et le contrôle améliorent le comportement des acteurs du système d'information en ce qui concerne leur participation au bon fonctionnement du SI.

Ainsi, le libre choix de participer au fonctionnement du système d'information, la qualité de l'agent de promotion du système d'information ainsi que son influence, la qualité de l'organisation du système d'information et l'existence de soutien et d'incitatifs pour le système d'information encouragent les acteurs à participer correctement au bon fonctionnement du système d'information.

Le libre choix est le mode d'adhésion au SI souhaité par la majorité (58,70%) des acteurs du SI du MIC. Une mesure contraignante aura pour effet, une baisse de la qualité des informations transmises, le non respect des délais, etc. Pour faire accepter le SI par l'ensemble des acteurs, il faut miser sur les actions de sensibilisation, convaincre les acteurs en leur expliquant les avantages du SI pour le secteur et pour eux-mêmes.

La qualité de l'agent de promotion du SI favorise la participation des acteurs au fonctionnement du SI. Du coup, l'agent de promotion du système d'information apparaît comme un levier efficace qui a pour effet d'amener les indécis à changer leur avis sur l'importance du SI. Tout comme la qualité de l'agent de promotion, l'influence de ce dernier est aussi un élément qui rentre en ligne de compte dans le processus décisionnel des acteurs du SI au MIC. C'est pourquoi, le choix de l'agent de promotion du SI doit se faire en tenant compte de ces deux aspects. La qualité de l'agent de promotion fait référence aux aptitudes professionnelles mais aussi à ses capacités d'expliquer, d'orienter, d'assister, de convaincre, etc. L'influence en revanche renvoie au rang hiérarchique dans l'organisation.

La qualité de l'organisation du SI est un point très important dans le processus d'implémentation et de gestion d'un système d'information. Un système d'information bien organisé a l'avantage d'être mieux compris par les agents. Il s'agit en réalité des dispositions pratiques mises en place pour le bon fonctionnement du SI : organigramme, manuel de procédure, rôles et missions de chaque structure, tâches de chaque acteur, périodicité de transmission des données, type d'information à collecter, etc.

Les incitatifs jouent un rôle majeur dans la participation des acteurs au bon fonctionnement du SI. Les acteurs du MIC accordent aux incitatifs une place de choix dans leur décision de participer activement au fonctionnement du SI.

Les autres facteurs tels que la simplicité du SI, la possibilité d'essai du SI, les avantages relatifs du SI, le mode de communication, en dépit du fait qu'ils n'influencent pas le comportement des acteurs en ce qui concerne leur degré de participation au fonctionnement du SI, sont aux yeux de ces derniers des catalyseurs puissants pour un bon fonctionnement du SI. Ces facteurs ne sont donc pas à négliger.

En effet, la simplicité du SI n'explique pas à priori la décision des acteurs à participer activement ou non au bon fonctionnement du SI mais peut s'avérer indispensable pour maintenir ce dernier une fois qu'il s'est engagé pour le SI.

De même, on constate que plus de 65% des personnes interrogées portent un intérêt aux avantages relatifs du SI même s'ils n'influencent pas leur décision en ce qui concerne leur participation au fonctionnement du SI.

Le mode de communication n'influence pas le comportement des acteurs vis-à-vis du SI. Toutefois, la préférence des acteurs va vers la communication ciblée. Cela voudrait signifier qu'un mode de communication ciblée a l'effet d'accélérer le processus d'adhésion au SI.

Le degré de participation des acteurs au bon fonctionnement du système d'information du Ministère n'est pas fonction du lien qui existe entre le système d'information et le cadre de planification du Ministère. Néanmoins, il faut signaler que le système d'information du MIC n'est pas en cohérence avec le cadre sectoriel de planification selon les acteurs rencontrés lors de l'enquête.

Les principales sources de dysfonctionnement du cadre de suivi-évaluation se présentent ainsi qu'il suit successivement selon l'importance que leur attribuent les acteurs du SI :

- le manque d'indicateurs sur les priorités sectorielles : il s'agit là d'un résultat qui confirme les problèmes enregistrés lors de la phase d'observation. C'est la preuve que

le système d'information tel que conçu ne répond pas encore parfaitement au besoin en information des différents acteurs en charge du pilotage du secteur. Ce résultat traduit aussi qu'il n'existe pas une synergie parfaite entre le système d'information et le système de suivi-évaluation du MIC. C'est cet état des choses qui explique en partie les nombreuses demandes d'information non satisfaites.

- l'absence d'alignement entre SI et cadre sectoriel de planification : c'est manifestement la cause du manque d'indicateurs sur les priorités nationales. Car si l'alignement stratégique était effectif, il n'est pas possible d'aboutir à des indicateurs qui ne cadrent pas avec les priorités nationales. C'est une nécessité à laquelle le MIC devra veiller pour garantir un SI au service du pilotage des projets, programmes et stratégies sectoriels.
- l'absence de la culture statistique : Quoique placée en quatrième position, elle constitue l'une des causes majeures des dysfonctionnements enregistrés. Tant que les différentes parties prenantes du système d'information n'ont pas une même perception de l'importance de l'information en tant que facteur essentiel de succès, il est difficile que ces dernières puissent transmettre dans les délais les informations, assurer la qualité des données, stocker systématiquement les données, etc.
- les problèmes de qualité, de représentativité et d'actualisation des données défectueuses : Comme nous l'avons déjà mentionné dans la liste des difficultés constamment rencontrées par les acteurs du SI, la qualité des données est un enjeu capital pour le bon fonctionnement du SI du MIC.

Le cadre de suivi-évaluation des stratégies, programmes et projets est diversement apprécié par les acteurs du système d'information. Pour les uns, ce cadre est d'une qualité convenable et répond aux besoins en information des responsables chargés du pilotage du secteur, pour les autres le cadre de suivi-évaluation est encore loin de remplir la mission qui est la sienne. Mais dans une large mesure, les acteurs s'accordent sur le fait que le cadre de suivi-évaluation est encore sujet à des difficultés qui ne lui permettent pas de contribuer efficacement au suivi et à l'évaluation des stratégies, programmes et projets du Ministère de l'Industrie et du Commerce.

2.2.2. Vérification des hypothèses

Dans le cadre de la présente étude, trois (03) hypothèses sont formulées. Ces hypothèses s'énoncent ainsi qu'il suit :

H1 : l'inorganisation du système d'information du MIC traduit la mauvaise qualité du mécanisme de suivi-évaluation des stratégies, programmes et projets du MIC ;

H2 : la faible synergie entre les documents de stratégie et le système d'information entrave le bon fonctionnement du système d'information du MIC ;

H3 : l'absence d'un cadre incitatif formel explique le dysfonctionnement du système d'information du MIC.

Lors de l'analyse multicritère, le critère « organisation et fonctionnement du SI du MIC » a obtenu un score de 1,2 sur les 3 points possibles (Cf. Annexe n°10). De même, sur les 46 acteurs rencontrés, 31 d'entre eux, soit 67,39%, affirment que le SI du MIC est mal organisé et fonctionne très mal et 32 parmi ces acteurs (69,57%) participent faiblement au fonctionnement du SI. Aussi, a-t-on constaté qu'il existe un lien étroit entre la qualité de l'organisation du système d'information et le degré de participation des acteurs au fonctionnement du système d'information. On retient donc que la qualité de l'organisation du SI influence le degré de participation des acteurs au fonctionnement du SI. En conséquence, mieux un système d'information est organisé, plus les acteurs s'attèlent pour assurer son bon fonctionnement. Cependant, un SI mal organisé ne fonctionnera pas bien. Il s'est également avéré que le mécanisme de suivi-évaluation des stratégies, programmes et projets du MIC ne fonctionne pas correctement et pour causes, les acteurs citent entre autres le dysfonctionnement du système d'information. S'appuyant sur le fait qu'en l'absence d'un alignement stratégique entre système d'information et cadre sectoriel de planification, on ne saurait s'attendre à un système d'information en adéquation avec le mécanisme de suivi-évaluation des stratégies, programmes et projets. Le système d'information du MIC est mal organisé et donc ne fonctionne pas bien mais également n'apporte pas suffisamment d'input au mécanisme de suivi-évaluation mis en place au sein du Ministère qui prend normalement appui sur ce dernier.

L'hypothèse n°1 est vérifiée. Toutefois, il faut signaler que l'impact de l'inorganisation du SI sur le mécanisme de suivi-évaluation des stratégies, programmes et projets du MIC se mesure dans le cadre de notre étude à travers le lien qui existe entre le système d'information et le système de suivi-évaluation. L'analyse a montré que le système d'information est faiblement en lien avec le système de suivi-évaluation. Or ce dernier, pour bien fonctionner, est tributaire d'un système d'information performant ; ce qui n'est pas le cas du système d'information du MIC.

Le diagnostic organisationnel et institutionnel a révélé que le système d'information du MIC entretient une faible relation avec le cadre sectoriel de planification. De plus, près de 72% des acteurs du système d'information du MIC affirment que le SI est faiblement aligné sur le cadre sectoriel de planification (Cf. Tableau 20). Aussi ressort-il des analyses précédentes que les deux principales sources des dysfonctionnements enregistrés par le système d'information du MIC sont : le manque d'indicateurs sur les priorités sectorielles et l'absence d'alignement entre le système d'information et le cadre sectoriel de planification. Ces deux sources de dysfonctionnement traduisent la faible synergie entre les documents de stratégie et le système d'information. Dans ces conditions, les objectifs poursuivis par le système d'information ne sont en lien avec les besoins en information exprimé par le cadre sectoriel de mise en œuvre des politiques, stratégies, programmes et projets du Ministère. En conséquence, le système d'information ne peut pas satisfaire les besoins de ses utilisateurs.

On peut dire que la faible synergie entre les documents de stratégie et le système d'information entrave le bon fonctionnement du système d'information du MIC. D'où l'hypothèse n° 2 est vérifiée.

Tableau 23 : Résultat de l'analyse sur l'organisation et le fonctionnement du SI

Critères/Sous-critères	Scores
Organisation du SI	1
Soutien et incitatifs	1,1
Disponibilité de ressources pour le SI	1
Communication et établissement des rapports	1,5

Source : Résultats d'enquête

De l'analyse du tableau 23 ci-dessus, on constate que le mécanisme de soutien et d'incitatifs au profit du système d'information du MIC est défaillant. En réalité, il n'existe pas au MIC un cadre incitatif formel dédié au système d'information. Le seul cadre incitatif sur lequel prend appui le SI du MIC est celui mis en place pour le suivi-évaluation qui ne prend pas en compte tous les acteurs du SI et qui d'ailleurs est critiqué par les acteurs du cadre de suivi-évaluation. C'est donc à juste titre que l'ensemble des acteurs du SI du MIC, apprécie à hauteur de 1,1 le sous critère soutien et incitatifs du SI sur une échelle de 0-3.

Conclusion 1 : Absence d'un cadre incitatif formel pour le Système d'Information.

L'analyse statistique révèle que la variable « degré de participation au fonctionnement du SI » et la variable « importance des incitatifs » sont liées entre elles.

Ainsi, sur la base du lien qui existe entre ces deux variables, on peut affirmer que la majorité (71,88%) des acteurs qui ne participent pas activement au fonctionnement du SI du MIC sont ceux pour qui l'existence d'un cadre incitatif revêt une importance capitale.

Conclusion 2 : Il existe un lien entre le degré de participation au fonctionnement du SI et l'existence d'un cadre incitatif propre au SI.

Sur la base des deux conclusions ci-dessus énoncées, il s'en suit que la faible participation des acteurs au fonctionnement du SI au MIC est liée à l'absence d'un cadre incitatif formel dédié au SI.

Conclusion : l'hypothèse n°3 est vérifiée.

Section 2 : Pistes d'amélioration du système d'information et conditions de mise en œuvre

Les principaux enseignements tirés de la présente étude nous amènent à formuler quelques approches de solutions au regard des défis nouveaux de modernisation de l'administration publique, de rapprochement administration-administré et de l'amélioration permanente des

services publics au Bénin. Lesdites mesures sont assorties de quelques conditions de mise en œuvre.

1. Pistes d'amélioration du système d'information

1.1. Au plan national

Dans un premier temps, il faut remarquer que le Système National d'Information évolue dans un environnement caractérisé par l'absence d'un cadre légal et institutionnel et de stratégie d'implantation de système d'information à l'échelle nationale.

C'est pourquoi, il est recommandé qu'un ensemble de textes (loi, décrets, arrêtés) soient pris pour organiser le système d'information à des fins décisionnelles au niveau de l'administration. En effet, ces textes doivent préciser les modalités d'implantation d'un SI dans l'administration publique, les missions et objectifs d'un SI dans le secteur public, mais aussi doivent instituer les différentes structures opérationnelles à mettre en place ainsi que leurs rôles et leurs missions. Le cadre légal doit aussi préciser, comme c'est le cas de la chaîne PPBS, les postes, les profils, les rôles et les tâches de chaque acteur.

Il est également important au plan national de mettre en place un cadre incitatif pour le fonctionnement du SI. Ce cadre doit mettre l'accent sur les avantages financiers et non financiers mais aussi prévoir les sanctions et récompenses. Pour cela, il est indispensable de créer pour chaque Ministère et Institution de l'Etat une ligne budgétaire pour non seulement prendre en charge les aspects de motivation des acteurs mais aussi pour rendre disponible les ressources financières pour l'organisation et le fonctionnement du SI.

Enfin, sur la base du cadre légal régissant le SI au plan national, il est indispensable d'élaborer une stratégie nationale d'implantation des SI dans les administrations publiques au Bénin.

Cet ensemble d'arsenal a l'avantage d'organiser et d'harmoniser les efforts de développement des SI dans le secteur public. Ainsi, il est désormais possible pour chaque secteur sur la base du cadre légal et institutionnel national en matière de SI, d'organiser son système d'information.

1.2. Au plan sectoriel : Ministère de l'Industrie et du Commerce

Les actions à mener pour renforcer et dynamiser le système d'information du MIC sont nombreuses et diverses. Elles portent sur le cadre légal, la structure organisationnelle, les incitatifs pour le SI et les dispositions techniques et technologiques à prendre.

Au plan légal, le Ministère de l'Industrie et du Commerce doit actualiser son décret portant Attributions, Organisation et Fonctionnement (AOF) pour d'une part, renforcer les missions de collecte, de traitement, de stockage et de diffusion de l'information au sein du Ministère et, d'autre part, corriger les conflits d'attributions observés entre certaines directions techniques mais aussi prendre des textes pour organiser le SI du Ministère.

Le renforcement des missions de collecte, de traitement, de stockage et de diffusion de l'information passe par la mise en place dans toutes les structures techniques d'un service en charge de la collecte systématique des données produites au sein de la direction. Pour remédier aux conflits d'attributions, il urge de concevoir à part entière un organigramme pour le système d'information. L'organigramme doit spécifier à chaque niveau (déconcentré, central) le rôle et les missions de chaque acteur. Cet organigramme doit mettre en lumière le sens de circulation des informations ainsi que les responsables à chaque niveau. Ainsi, une direction centrale (la Direction de la Programmation et de la Prospective) sera désignée pour assurer la centralisation et le traitement de toutes les informations provenant de l'ensemble des structures du Ministère.

Au nombre des textes à prendre pour améliorer le cadre légal et institutionnel du système d'information du MIC, on peut citer l'arrêté portant attributions, organisation et fonctionnement du Système d'Information du Ministère. Cet arrêté doit se baser sur les dispositions légales au plan national si ces dernières existent sinon, il est recommandé que soient précisées les modalités de fonctionnement du système d'information, les structures devant l'animer, leurs missions et leurs rôles.

Le cadre légal doit aboutir au cadre incitatif pour le SI. Ledit cadre doit prévoir les différents types d'incitatifs et les taux applicables. Mais pour que ce cadre incitatif soit efficace, il est indispensable qu'on y prévoit des sanctions et des récompenses. Il faut donc mettre en

place une grille d'évaluation des performances de chaque acteur assortie d'une liste de sanctions et de récompenses y relatives. Comme sanction, il peut s'agir du remplacement de l'agent inactif ou peu performant, ou encore de la diminution de ses primes à hauteur d'un taux de réduction bien connu de tous. En ce qui concerne les récompenses, le cadre peut prévoir des lettres de félicitations ou toute autre forme de motivations pour encourager les bons exemples et développer la concurrence entre acteur du SI en matière de bonnes pratiques. L'opérationnalisation de cette mesure passe par la signature de lettres de mission et de contrats de performance avec chaque acteur du système d'information.

Pour une meilleure organisation du SI, nous préconisons l'élaboration d'un manuel de procédure propre au SI à vulgariser auprès de l'ensemble des acteurs du SI du MIC. Ledit manuel doit préciser les objectifs poursuivis par le SI, décrire les tâches liées au SI, proposer les différentes étapes pour exécuter une tâche, concevoir les outils indispensables pour chaque tâche, etc. Il est aussi indispensable qu'un cadre organique à l'échelle du SI soit élaboré pour définir les postes, les profils, les missions. Un plan de formation des acteurs du SI est également nécessaire pour renforcer leur capacité technique.

Le Ministère de l'Industrie et du Commerce doit aussi, pour augmenter ses chances de disposer d'un SI dynamique adopté par tous les acteurs, disposer d'un leader pour la promotion du SI. Comme certains acteurs l'ont eu à préciser la qualité et l'influence d'un tel leader est déterminant pour une adhésion massive des acteurs. Ainsi, nous proposons le Secrétaire Général du Ministère (SGM) comme l'agent de promotion du SI au sein du Ministère. Il sera secondé par le Directeur de la Programmation et de la Prospective du Ministère dans sa mission. Le choix du SGM est guidé par le fait qu'il est la mémoire du Ministère et qu'il a une certaine stabilité dans ses fonctions contrairement au Directeur de Cabinet qui est plus attaché à la personne du Ministre. De même, le SGM connaît mieux les réalités du Ministère ainsi que le personnel.

Aux plans technique et technologique, le Ministère a quelques efforts à consentir en dépit de l'avis favorable des acteurs sur les attributs (simplicité, compatibilité avec les tâches) du système d'information. En effet, il est important de procéder à une étude diagnostique du

volet technique et technologique aux fins d'apprécier les besoins réels en Technologie de l'information et de la Communication (TIC). L'un des problèmes majeurs rencontrés par les acteurs dans la gestion de l'information a trait à l'utilisation et à la maîtrise des technologies. Ainsi, il est indispensable pour le Ministère de disposer d'un schéma directeur d'implantation du SI avec les techniques et les technologies adaptées. Par exemple, l'installation de bases de données intégrées peut être envisagée ainsi que l'acquisition de serveurs, de logiciels pour une gestion automatisée de la base de données.

Enfin, le MIC doit instaurer, à l'instar de ce qui se passe au niveau de la chaîne PPBS, des rencontres périodiques entre les acteurs du système d'information. Deux rencontres par année peuvent être retenues. Ces rencontres constituent des creusets d'échange entre acteurs et de réflexion critique. A ces rencontres, les différentes parties prenantes partagent leur expérience et des résolutions sont prises pour l'amélioration permanente du SI du MIC.

2. Conditions de mise en œuvre

Pour la mise en œuvre effective des mesures et actions suscitées, plusieurs défis sont à relever : (i) la volonté politique tant au plan national qu'au niveau du Ministère de l'Industrie et du Commerce, (ii) la définition d'une stratégie d'implantation du SI, (iii) la disponibilité de ressources financières, (iv) l'amélioration de l'atmosphère de travail du MIC, (v) la conscience professionnelle des agents du MIC, (vi) la sécurisation du système d'information.

2.1. De la volonté politique au plan national et sectoriel

La volonté politique doit se traduire au plan national par la prise d'initiative allant dans le sens de la généralisation du système d'information dans les administrations publiques et l'instauration d'un environnement propice pour la conduite des réformes. Il s'agit de rendre possible la mise en œuvre des décisions courageuses dépourvues de toutes considérations politiques. Le Gouvernement peut instaurer un système d'information national qui s'appuie sur les systèmes d'information sectoriels. L'exécution d'un tel projet, aura l'effet d'augmenter l'implication des autorités sectorielles dans le processus d'implantation des SI. Cette volonté

politique au plan national implique aussi que la stabilité institutionnelle soit assurée au niveau du Ministère de l'Industrie et du Commerce pour permettre la continuité dans l'exécution des initiatives de développement et de renforcement du SI du MIC.

Cette même volonté politique est indispensable au sein du Ministère. Il est essentiel de dépolitiser l'administration du MIC et d'assurer la promotion des cadres les plus méritants.

Une fois que la volonté de disposer d'un système d'information efficace y est, alors, il faut planifier la démarche à adopter pour atteindre la vision retenue.

2.2. De la définition d'une stratégie d'implantation du SI

Cette condition est très capitale en ce qu'elle accorde de l'importance aux interventions de l'agent de promotion du SI et lui donne les moyens pour jouer pleinement son rôle. Pour introduire un changement au sein d'un groupe, d'une organisation, il est indispensable de définir la stratégie à adopter. Dans le cas précis d'introduction d'un SI il est recommandé de recourir à une stratégie rationnelle qui tentera de justifier, sur la base des attributs du SI, les changements introduits dans la gestion de l'information dans l'organisation. Ainsi l'agent de promotion (SGM, DPP) exploitera le plan stratégique afin d'avoir des éléments d'approche pour assurer l'émergence du SI au MIC ou pour persuader les acteurs à jouer pleinement les rôles qui sont les leurs. Ce plan stratégique répond à la nécessité de planifier tout processus de changement dans une organisation ou au sein d'un groupe. En effet, partant du plan stratégique, l'agent de promotion du SI dispose d'une boussole pour orienter ses actions. C'est le lieu d'assurer l'alignement stratégique souhaité entre système d'information et documents sectoriels de planification.

2.3. De la disponibilité des ressources financières

Une fois le plan stratégique pour le renforcement du système d'information du MIC élaboré, il est indispensable que des moyens financiers suffisants soient mis à la disposition de la chaîne de gestion du système d'information pour son fonctionnement. A ce titre, la condition sine qua non pour un système d'information dynamique et efficace est la mobilisation des ressources financières propres au SI. Ainsi, une ligne budgétaire devra être créée et dédiée

uniquement aux activités du SI ou à défaut qu'il soit mis en place un projet sur un horizon de cinq (05) ans pour mettre en route tout le dispositif institutionnel et organisationnel du SI.

2.4. De l'amélioration de l'atmosphère de travail du MIC

L'analyse institutionnelle a révélé de graves problèmes latents au sein du Ministère. Pour pallier ces problèmes, il s'agit pour les responsables à divers niveaux de responsabilité de veiller à restaurer les principes cardinaux qui régissent l'administration, assurer la promotion des cadres qui se seraient exceptionnellement distingués par la qualité de leur travail et de leur professionnalisme, de communiquer avec le personnel sur les outils de gestion élaborés au niveau du Ministère (plan de formation, documents de politique et de stratégie, plan de travail annuel, plan de mutation du personnel, etc.), de privilégier la gestion participative au sein des structures. Enfin, il est crucial d'améliorer le cadre de travail. Il s'agit de doter le personnel de matériels et équipements adéquats, d'améliorer l'accès internet au sein du Ministère.

2.5. De la conscience professionnelle des agents du MIC

Le bon fonctionnement du système d'information du MIC est fortement tributaire de la conscience professionnelle de l'ensemble du personnel du MIC et particulièrement des acteurs du SI. Sans une conscience professionnelle des acteurs du SI, il est impossible de recevoir des informations dans les délais requis, dans les formats autorisés et il est surtout difficile d'avoir des informations de qualité dépourvues de toutes erreurs. C'est pourquoi l'un des aspects sur lesquels l'agent de promotion du SI doit s'atteler est la sensibilisation des acteurs du SI à l'effet de développer en eux une conscience professionnelle irréprochable. C'est à cette seule condition qu'il est possible de voir émerger au sein du Ministère une classe d'agents capables d'inverser la tendance. Il est aussi indispensable de mettre en place un cadre de mesure des performances individuelles et collectives. Pour cela des lettres de mission et des contrats doivent être signés avec les différents acteurs.

2.6. De la sécurisation du système d'information

Le système d'information du MIC, tel que nous l'avons découvert, n'est pas sécurisé. Il est nécessaire que des mesures soient prises pour préserver l'ensemble des entrepôts de stockage de données du Ministère des menaces éventuelles : vol, incendie, erreur humaine, programme malveillant, piratage informatique etc.

La sécurité des systèmes d'information (SSI) est un enjeu majeur auquel doit faire face les acteurs chargés d'assurer sa gestion. La sécurité des systèmes d'information (SSI) est l'ensemble des moyens techniques, organisationnels, juridiques et humains nécessaires et mis en place pour conserver, rétablir, et garantir la sécurité du système d'information.

Nous recommandons donc qu'un plan de sécurisation du système soit élaboré à cet effet.

CONCLUSION

Le Système d'Information (SI) du Ministère de l'Industrie et du Commerce est contraint à de nombreux goulots d'étranglement qui entravent son bon fonctionnement. La présente étude a permis non seulement de faire ressortir ces différentes contraintes mais aussi d'identifier les principales pistes d'amélioration qu'il faudrait suivre afin que le système d'information puisse véritablement combler les attentes de ses utilisateurs.

C'est pourquoi, dans un premier temps, nous avons, à partir d'un diagnostic organisationnel et institutionnel, recensé tous les dysfonctionnements qui empêchent le système d'information d'être un outil au service des gestionnaires des secteurs de l'industrie et du commerce. L'analyse diagnostique a permis de constater l'absence d'un alignement du système d'information sur les documents de planification stratégique et opérationnelle, l'absence d'un cadre légal qui organise le système d'information au plan national et sectoriel, la faible utilisation des informations provenant du système d'information à des fins décisionnelles, la mauvaise organisation du système d'information, l'instabilité institutionnelle du MIC et la faible participation des acteurs au fonctionnement du système d'information. Le diagnostic a révélé un système d'information mal organisé soumis aux aléas institutionnels et humains.

L'analyse multicritère a permis d'identifier un certain nombre de facteurs déterminants des leviers d'action d'amélioration du système d'information. Afin d'arriver à un système d'information efficace répondant au mieux aux exigences d'une gestion axée sur les résultats, les éléments suivants sont très déterminants lors de sa conception et de son implantation. Il s'agit de : la compatibilité du système d'information avec la mission, les objectifs, les activités de l'organisation, les avantages relatifs du système d'information, la libre participation au système d'information, le type de communication utilisée pour sensibiliser les différents acteurs, les types de soutiens et les différents incitatifs pour le système d'information, la qualité de l'organisation du travail, enfin l'influence et la qualité de l'agent de promotion du système d'information.

L'analyse statistique a permis de confirmer certains facteurs et de retirer certains de la liste. Ainsi, les déterminants pour le bon fonctionnement d'un système d'information sont les suivants : la liberté offerte de participer au système d'information, l'existence de soutien et d'incitatifs pour le système d'information, la qualité de l'organisation du travail et enfin l'influence et la qualité de l'agent de promotion du système d'information. Les autres facteurs sont considérés comme des catalyseurs dans la décision d'adopter le système d'information.

La réalisation de cette étude ne s'est pas faite sans difficultés. Au nombre des difficultés, on peut citer le temps court dont nous avons disposé pour réaliser nos recherches, l'indisponibilité de certains acteurs à nous recevoir, la réserve de certains acteurs malgré que nous leur avons expliqué la neutralité et le secret statistique qui entoure nos entretiens.

Entre autres limites, il faut mentionner, la non prise en compte dans l'échantillon d'analyse des utilisateurs externes du système d'information aux fins d'avoir leur perception sur ce dernier.

Sous réserve de ces quelques difficultés et limites, l'étude a abouti à quelques recommandations pour améliorer le fonctionnement du système d'information et faire de ce dernier un outil indispensable dans le processus de prise de décision au sein du Ministère et de surcroît satisfaire les besoins de ses utilisateurs. Ces recommandations dans leur majorité s'adressent aux autorités du Ministère de l'Industrie et du Commerce. Pour faciliter leur mise en œuvre, l'étude souhaite de la part des autorités politiques et administratives du Ministère de l'Industrie et du Commerce une volonté affichée et de la part des agents du MIC une conscience professionnelle irréprochable.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Ouvrages

- Alter, S. (1992). *Information systems, a management perspective*. Addison Wesley.
- Bateson, G. (1977). *Vers une écologie de l'esprit*. Paris : Seuil.
- Delmond, M., Petit, Y., Gautier, J. (2007). *Management des systèmes d'information*. Paris : Dunod.
- DPP/MICPME. (2013). Enquête de satisfaction du personnel et des usagers/clients du Ministère. Cotonou
- Hirschein, R. et al. (1995). *Information systems development and data modeling: conceptual and philosophical foundation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lapassade, G. (1974). Groupes, organisations, institutions. *In Recherches institutionnelles 1*, Paris : Gauthier-Villard.
- Laudon, K., Laudon, J. (2009). *Management information systems*. Paris : Pearson Education
- Longeon, R., Archimbaud, J-C. (1999). *Guide de la sécurité des systèmes d'information à l'usage des directeurs*. Paris : CNRS.
- MFPTRA. (2000). *la réforme administrative au Bénin: document cadre*. Cotonou.
- Nurcan, S., Rolland, C (2006). 50 ans de Système d'Information : de l'automatisation des activités individuelles à l'amélioration des processus et la création de valeur ajoutée. *In Caby, J., Schmidt, G. 50 ans de l'IAE, 50 ans de management*. Paris : Pearson.
- Reix, R. (2004). *Systèmes d'information et management des organisations*. Paris : Vuibert, 5^{ème} édition.
- Rogers, E. (1983). *Diffusion of innovations*. New York : The Free Press.

Articles

- Carassus, D. et al. (2014). Les déterminants de l'adoption et de la mise en œuvre d'un management par la performance : application aux collectivités locales françaises. *In Finance Contrôle Stratégie*. [En ligne], 17-1 | 2014, mis en ligne le 20 mars 2014, consulté le 01 septembre 2015. URL : <http://fcs.revues.org/1445>.

Desq, S. (2003). Bernard Fallery, Robert Reix, Florence Rodhain. 25 ans de recherche en Systèmes d'information. In *Systèmes d'Information et Management*, 7 (3), pp.5-31.

Elqasmi, M., Kriouile, A. (2002). Le système d'information orienté dans les métiers d'entreprise. In *Revue des sciences de gestion*, n°198.France.

Elqasmi, M., Kriouile, A. (2003). Vers une nouvelle relation stratégie/système d'information. In *Revue de l'innovation .Canada*.

Greif, A. (2011). « Qu'est-ce que l'analyse institutionnelle ? ». In *Revue de Sciences humaines*. Mis en ligne le 30 novembre 2011, consulté le 03 décembre 2015. URL : <http://traces.revues.org/4264>.DOI : 10.4000/traces.4264.

Jawadi, N. (2014). Facteurs-clés de l'adoption des systèmes d'information dans la grande distribution alimentaire : une approche par l'utaut.In *IPAG Business School. Vol 199*.

Mémoires et Thèses

Gagnon, M. (2003). *Déterminants psychosociaux et organisationnels de l'adoption des technologies de télémédecine dans le Réseau québécois de télésanté élargi (RQTE)*. Université Laval, faculté des sciences infirmières et faculté de médecine.

Nasr, S. (2002). *Impacts des systèmes d'information de GOP sur la performance financière des pme manufacturières*. Université du Québec.

Maharrar, A. (2014). *La mise en place d'un système d'information formalisé dans les entreprises algériennes*. Université de Tlemcen.

Monga Mutombo, S. (2010). *Etude évaluative des forces et faiblesses du système national d'information sanitaire et son application en province. Cas de la province du Katanga*. Université de Lubumbashi, licence en santé publique option gestion des institutions de santé.

Sites internet consultés

<http://wlconseil.fr/importance-du-systeme-informatique/> consulté le 25 janvier 2015

<http://www.infoproject.fr/solutions/dispo.asp> consulté le 25 janvier 2015

<http://consultis.biz/BTOPP-et-SWOT-Des-outils-garants-d> Consulté le 04 décembre 2015

<http://consultis.biz/BTOPP-et-SWOT-Des-outils-garants-d>

ANNEXES

Annexe n° 1 : Description du système d'information du Ministère de l'Industrie et du Commerce (MIC) .	II
Annexe n° 2 : Relation système de suivi-évaluation et système d'information.....	III
Annexe n° 3 : Présentation de la méthode de calcul de la taille de l'échantillon.....	IV
Annexe n° 4 : Grille d'analyse diagnostique	V
Annexe n° 5 : Articulation de la composante suivi et du système d'information avec la chaîne de résultats	XIII
Annexe n° 6 : Articulation de la composante évaluation et du système d'information avec la chaîne de résultats	XIV
Annexe n° 7 : Organigramme du Ministère de l'Industrie et du Commerce	XV
Annexe n° 8 : Analyse diagnostique du système d'information du MIC	XVII
Annexe n° 9 : Analyse des préconditions pour l'implantation d'un système d'information	XVII
Annexe n° 10 : Analyse de l'organisation et fonctionnement du SI.....	XVII
Annexe n° 11 : Analyse adéquation SI et demande en information	XVIII
Annexe n° 12 : Analyse des attributs du système d'information	XVIII
Annexe n° 13 : résultat de l'analyse sur l'adhésion des acteurs à la vision et aux missions du SI	XVIII

Annexe n° 1 : Description du système d'information du Ministère de l'Industrie et du Commerce (MIC)

Conformément aux dispositions du décret portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère de l'Industrie et du Commerce, la Direction de la Programmation et de la Prospective est responsable de l'organisation et du fonctionnement du système d'information du MIC. Dans ce cadre, elle est chargée de collecter, traiter et diffuser toutes les informations nécessaires à une réflexion prospective et stratégique dans le domaine de compétence du Ministère, notamment par rapport aux attentes et besoins des usagers/clients. Elle est aussi chargée de mettre en place une base de données et un dispositif de collecte, de traitement et d'analyse des informations pour réussir la planification, la mise en œuvre et le suivi-évaluation au sein du Ministère. Pour opérationnaliser cette mission la DPP s'appuie sur le dispositif institutionnel suivant à trois niveaux:

Niveau 1 : Comité de Pilotage des réformes budgétaires

Niveau 2 : Le service de la gestion du système d'information de la DPP et la cellule de suivi-évaluation des programmes et projets du Ministère logés à la DPP

Niveau 3 : Points focaux de suivi-évaluation des directions techniques et structures sous tutelles, chargés du suivi-évaluation des projets, chargés des statistiques dans les directions.

Les acteurs du SI du MIC sont : les superviseurs de programme, les chefs de file de programme, les coordonnateurs de projets, les directeurs centraux, généraux et techniques, l'agent comptable, les points focaux de suivi-évaluation et les agents chargés des statistiques au sein des directions techniques.

Il n'existe pas à l'heure actuelle un texte qui organise officiellement le système d'information du MIC. Toutefois, la coordination de la gestion du SI est du ressort de la DPP à travers le service de gestion du système d'information, lequel service travaille en collaboration avec tous les acteurs identifiés au niveau 3. Mais la grande majorité de ces acteurs se réclament plus du système de suivi-évaluation, conséquence la collaboration entre ces derniers et le service de gestion du système d'information n'est pas de nature à faciliter la collecte des informations telle que recommandée dans l'AOF.

La diffusion de l'information se traduit pas la production chaque d'un annuaire statistique qui renseigne sur l'ensemble des activités menées dans les différents secteurs du MIC. C'est un exercice annuel au cours duquel les acteurs sont sollicités pour la collecte et le traitement des informations. Cet exercice est souvent jonché de difficultés. Ces difficultés sont entre autres : la mauvaise qualité des informations

transmises, le retard dans la transmission des données, l'insuffisance des ressources financières et humaines, l'absence de base de données pour stocker et sécuriser les informations, etc.

Aujourd'hui, le MIC arrive tant bien que mal à rendre disponible son annuaire statistique malgré les retards enregistrés dans l'édition desdits annuaires. Il faut dire que la diffusion des informations reste encore très problématique ; seulement un annuaire sur les quatre réalisés ces dernières années a pu être édité et vulgarisé.

La cellule de suivi-évaluation joue aussi un rôle important dans le système d'information du Ministère. C'est elle qui, en collaboration avec tous les acteurs de la chaîne planification, programmation, budgétisation, suivi et évaluation (PPBS), réalise le rapport annuel de performance, les rapports périodiques de suivi de l'exécution du plan de travail annuel du Ministère.

Il faut dire que le système d'information actuelle ne dispose pas d'une base de données unique pour son fonctionnement. On dénombre plusieurs bases de données installées dans les structures du Ministère. On note aussi une propension à disposer de sous-systèmes d'information au niveau de Ministère. Cette situation ne permet pas à la DPP de jouer pleinement son rôle de coordination du SI. Elle rend difficile l'accès à l'information par les usagers car ces derniers pour la plupart du temps adressent leur requête à la DPP qui les renvoie vers les structures techniques.

Annexe n° 2: Relation système de suivi-évaluation et système d'information

Niveau du système de suivi-évaluation	Niveau du système d'information
Stratégique <ul style="list-style-type: none"> • Atteinte des effets et des impacts escomptés • Efficacité : Coût - Efficacité 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Suivi technique annuel agrégé des principaux indicateurs d'effets et d'impacts des programmes/projets ➤ Suivi financier annuel agrégé des consommations de crédit ➤ Evaluation de l'avancement vers les OMD
Gestionnaire <ul style="list-style-type: none"> • Réalisation des extrants du projet et bonne gestion financière (efficience) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Suivi d'exécution technique régulier agrégé des principaux indicateurs d'intrants et d'extrants des projets ➤ Suivi d'exécution financière régulier agrégé des indicateurs d'intrant financier (budgétaire)
Opérationnel <ul style="list-style-type: none"> • Réalisation des activités des projets 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Suivi technique fréquent, détaillé et désagrégé des indicateurs d'intrants, d'activités et d'extrants des projets ➤ Suivi financier fréquent, détaillé et désagrégé des indicateurs d'intrant financier (ordonnancement et consommation des crédits)

Source : IDEA, 2013

Annexe n° 3 : Présentation de la méthode de calcul de la taille de l'échantillon.

Pour calculer la taille de l'échantillon, les informations suivantes sont nécessaires : (i) la taille de la population mère (N), la marge d'erreur (ϵ) ; le niveau de confiance (θ).

La détermination de la taille de la population mère est essentielle pour constituer l'échantillon. Ensuite, il est important de se fixer le niveau d'exactitude souhaité car les résultats obtenus sur la base d'un sondage sont légèrement en décalage par rapport à la réalité. Pour s'assurer de la qualité de l'échantillon, deux questions sont généralement posées :

- Dans quelle mesure peut-on considérer que les résultats issus du sondage sont caractéristiques de la population mère ?

Cette question trouve sa réponse dans la précision de la marge d'erreur. La valeur la plus fréquemment utilisée est 5 %, mais on peut choisir n'importe quelle marge d'erreur comprise entre 1 et 10 % en fonction de la précision souhaitée.

- Dans quelle mesure l'échantillon est bien représentatif de la population mère ?

A travers le niveau de confiance, c'est-à-dire la probabilité que l'échantillon choisi ait influencé les résultats obtenus, on s'assure de la représentativité de l'échantillon. Le taux le plus utilisé est 95%. Mais on peut aussi utiliser un niveau de confiance de 90% ou 99%.

Dans le cadre de la présente étude, la marge d'erreur est de 5%, le niveau de confiance est de 95%.

Le calcul de la taille de l'échantillon se fait en deux étapes.

Première étape : calcul de la taille

$$n = t^2 * p * (1 - p) / \epsilon^2$$

Deuxième étape : calcul de la taille corrigée

$$n' = \frac{n}{1 + (n - 1) / N}$$

Avec t = statistique lue dans la table de la loi normale centrée réduite ; t est égale à 1,96 pour un niveau de confiance de 95%

p = proportion d'individus présentant la caractéristique à étudier. Lorsqu'on ne dispose d'aucun renseignement sur p , on choisit généralement 0,5.

Dans le cadre de notre étude, $N = 59$; $\epsilon = 5\%$; $\theta = 95\%$; $p = 0,5$; $t = 1,96$

Ainsi, on a $n = 384,16$ et $n' = 52$

D'où la taille minimale de l'échantillon est de 52 personnes.

Annexe n° 4 : Grille d'analyse diagnostique

Sous-dimensions/critères d'évaluation	Score	Informations	Sous critères	Evaluation
D1- Pré-conditions d'un SI				
D1.1- mécanismes légaux et institutionnels				
1.1.1. existence d'un cadre légal qui oblige l'implantation d'un SI			National	Evaluation
			Sectoriel	
			Score total	
1.1.2. Instruments du cadre légal				Evaluation
			Loi	
			Décret	
			Arrêté	
			Score total	
1.1.3. le cadre légal est de qualité				Evaluation
			le cadre légal intègre des obligations claires à tous les niveaux	
			Le cadre légal intègre des mécanismes institutionnels pour le SI	
			Score total	
1.1.4. le cadre légal est mis en œuvre				Evaluation
			Le cadre légal est vulgarisé et connu de tous	
			tous les acteurs du SI s'approprient du contenu du cadre légal	
			Le cadre légal ne souffre d'aucune difficulté d'exécution	
			Score total	
D1.2- stratégie d'implantation du SI				
1.2.1. Sous pression				Evaluation
			définition de sanctions	
			tâches du SI intégrées dans les attributions	
			Score total	
1.2.2. Volontariste				Evaluation
			Sensibilisation sur les attributs du SI et son importance	
			définition de motivations positives	
			Score total	
D1.3- existence d'une demande de SI				
1.3.1. il y a une demande significative de la part des acteurs au niveau politique et stratégique pour l'information				Evaluation
			demandes constantes au niveau politique et stratégique de l'information pour la prise de décision	

Sous-dimensions/critères d'évaluation	Score	Informations	Sous critères	Evaluation
			demandes constantes au niveau politique et stratégique de l'information pour répondre aux exigences des organisations internationales et mener le dialogue politique	
			volonté politique affichée d'assigner des ressources humaines et financières nécessaires pour les activités du SI	
			Score total	
				Evaluation
1.3.2. existence d'une demande significative de la part des directions pour l'information			demandes constantes au niveau politique et stratégique de l'information pour la prise de décision	
			demandes constantes au niveau politique et stratégique de l'information pour répondre aux exigences des organisations internationales et mener le dialogue politique	
			volonté politique affichée d'assigner des ressources humaines et financières nécessaires pour les activités du SI	
			Score total	
				Evaluation
1.3.3. existence d'une demande significative pour l'information par les usagers			demandes constantes d'information par les usagers pour la prise de décision (étude de marché, création d'entreprises, etc)	
			demandes constantes d'information par les usagers pour mener le débat politique et la veille citoyenne	
			volonté manifeste de mettre la pression pour la disponibilité de l'information (grogne, pétitions, autres)	
			Score total	
D2- Organisation et fonctionnement du SI				
D2.1- organisation du SI				
2.1.1. existence d'un manuel de procédures				Evaluation
2.1.2. manuel de procédure de bonne qualité				Evaluation
			définition claire des objectifs	
			description de chaque tâche	
			différentes étapes d'une tâche	
			mode d'exécution de chaque tâche	
			niveau de responsabilité	
			outils d'exécution des tâches en	

Sous-dimensions/critères d'évaluation	Score	Informations	Sous critères	Evaluation
			annexe	
			Score total	
2.1.3. existence d'une liste exhaustive des missions du SI				Evaluation
2.1.3. Existence d'un organigramme				Evaluation
2.1.4. Description des rôles et responsabilités des acteurs du SI				Evaluation
D2.2- soutien et incitatifs				
2.2.1. existence d'un leader pour le changement				Evaluation
2.2.2. leader pour le changement d'une bonne facture				Evaluation
			capacité d'action	
			influence	
			moyen de pression	
			planification du processus	
Score total				
2.2.3. existence d'un système formel de motivation				Evaluation
2.2.4. qualité du système de motivation pour le SI				Evaluation
			Incitatif positif et négatif	
			système de motivation connu de tous les acteurs du SI	
Score total				
2.2.5. existence d'un plan de renforcement de capacité en SI				Evaluation
2.2.6. plan de renforcement de qualité				Evaluation
			identification des groupes cibles	
			activités de formation pratiques et pertinentes	
			conception de matériels didactiques	
			activités de formation pratiques et pertinentes	
			activités de coaching	
Score total				
2.2.7. plan de renforcement mis en œuvre comme prévu				Evaluation
D2.3- disponibilité de ressources pour le SI				
2.3.1. disponibilité de ressources humaines pour le SI				Evaluation
			Existence d'une planification des postes pour le SI	
			existence de fiches de poste	

Sous-dimensions/critères d'évaluation	Score	Informations	Sous critères	Evaluation
			Les postes planifiés pour le SI sont occupés	
			Ressources humaines en quantité suffisante	
			adéquation poste profil	
			Existence d'un plan de formation des RH du SI	
			les outils de RH sont connus de tous	
			Score total	
2.3.2. disponibilité de ressources financières pour le SI				Evaluation
			existence de lignes budgétaires pour le fonctionnement du SI ou les activités de SI sont incluses dans le budget	
			ressources financières suffisantes	
			le budget prévu pour le SI est exécuté comme prévu	
			Score total	
2.3.3. disponibilité de ressources matérielles et immatérielles pour le SI				Evaluation
			Existence d'une base de données	
			les acteurs du SI ont le matériel minimum pour exécuter les tâches relatives au SI	
			le SI utilise les TIC	
			Score total	
D2.4- Communication et établissement des rapports				
2.4.1. existence d'une structure de centralisation des informations				Evaluation
2.4.2. organisation pratique du SI				Evaluation
			Définition des cibles du SI	
			définition des formats de présentation de l'information (Données, Texte, Images, Sons)	
			définition des périodicités de publication	
			responsabilisation des acteurs pour la production des informations	
			moyen de communication (Site Web, Publication de documents, mass média)	
			la réflexion critique est organisée périodiquement	
			Score total	
2.4.2. élaboration périodique de				Evaluation

Sous-dimensions/critères d'évaluation	Score	Informations	Sous critères	Evaluation
rapports, de bulletin, et autres				
2.4.3. qualité des différentes productions du SI				Evaluation
			format standard de production	
			respect des périodicités de publication	
			les informations proviennent des services techniques des directions	
			les informations collectées subissent une analyse de la qualité	
			Score total	
D3- Adéquation SI et demande en information				
D3.1- processus de prise de décision sectoriel				
3.1.1. le SI réponds aux besoins en information des acteurs du secteur				Evaluation
			besoin stratégique	
			besoin opérationnel	
			besoin de gestion	
			besoin de suivi et d'évaluation	
			Score total	
3.1.2. les acteurs formulent de nouvelles demandes d'informations qui sont intégrées au SI				Evaluation
			le SI est périodiquement actualisé pour prendre en compte les besoins nouveaux identifiés	
			existence d'une boîte à suggestion pour recueillir les souhaits en information des usagers ainsi que leurs plaintes	
			Score total	
D3.2- satisfaction des besoins en information des usagers clients				
3.2.1. les productions du SI sont utiles aux usagers				Evaluation
3.2.2. les données du SI sont diversifiées				Evaluation
D4- Attributs du SI				
D4.1- simplicité				
4.1.1. SI facile d'utilisation par l'ensemble des acteurs				Evaluation
			utilisation de logiciel simple en adéquation avec les tâches des acteurs	
			technologie simple d'utilisation par l'ensemble des acteurs du SI	
			développement d'outils simples d'utilisation	
			Score total	
4.1.3. existence d'un cadre de standardisation des tâches du SI				Evaluation
			Existence de grille de collecte	

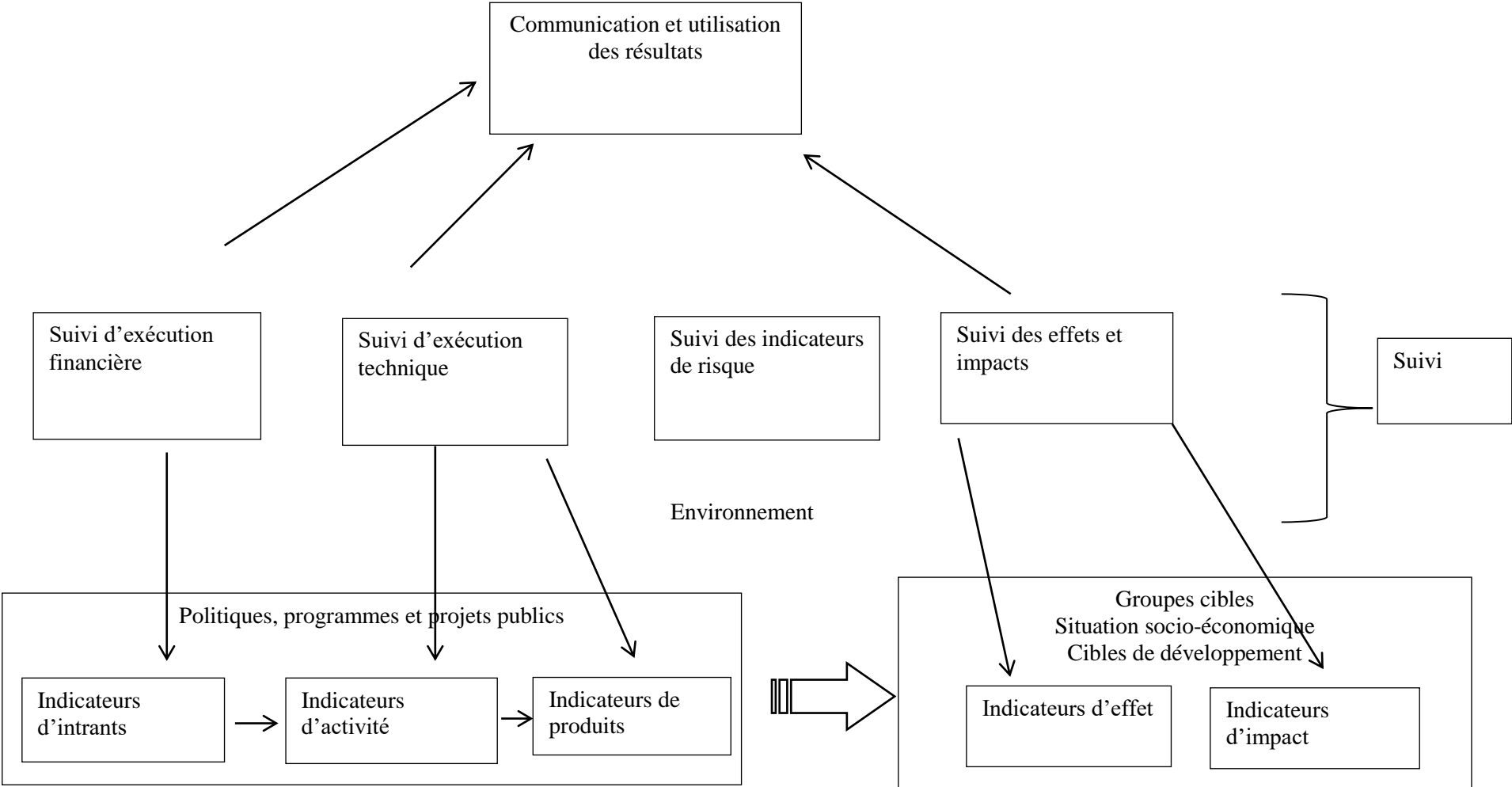
Sous-dimensions/critères d'évaluation	Score	Informations	Sous critères	Evaluation
			Existence de canevas de rapport	
			Définition des informations à collecter	
			Score total	
D4.2- le coût du SI				
4.2.2. Coût d'implantation abordable				Evaluation
4.2.2. Coût de fonctionnement soutenable				Evaluation
D4.3- compatibilité avec les tâches des acteurs				
4.3.1. le SI n'implique pas des tâches supplémentaires				Evaluation
4.3.2. le SI tire ses inputs des tâches existantes				Evaluation
D4.4- Changement apporté par le SI				
				Evaluation
4.4.1. Changement au sein de l'organisation			amélioration de la reddition des comptes	
			amélioration des performances	
			meilleure responsabilisation	
			amélioration de la relation administration-usagers	
			amélioration de la visibilité de l'organisation	
			amélioration des prestations de l'organisation	
			amélioration du processus décisionnel	
			Score total	
				Evaluation
4.4.2. Changement pour les acteurs			nouveau défis	
			satisfaction morale (sentiment d'être utile et important à l'organisation)	
			satisfaction morale (sentiment d'une ascension sociale)	
			amélioration du revenu	
			amélioration des capacités techniques	
			Score total	
D4.5- avantages relatifs du SI				
				Evaluation
4.5.1. avantages financiers encourageants			existence de primes pour les acteurs du SI	
			existence d'une prime spécifique aux meilleurs acteurs du SI selon des critères prédéfinis	
			paiement à temps des primes et autres	

Sous-dimensions/critères d'évaluation	Score	Informations	Sous critères	Evaluation
			avantages financiers du SI	
			Score total	
4.5.2. avantages non financiers				Evaluation
			attribution de lettres d'encouragement ou de félicitation aux acteurs du SI qui ce sont distingués	
			participation des acteurs du SI aux processus de décision	
			implication des acteurs du SI aux activités de réflexion critique relative au SI	
			mise en formation périodique des acteurs du SI	
			Score total	
D5- Adhésion à la vision, à la mission du SI				
D5.1- compréhension de la vision, la mission du SI par les acteurs				
5.1.1. tous les acteurs du SI sont sensibilisés sur la vision et la mission du SI				Evaluation
5.1.2. pas de conflit d'attribution entre acteurs du SI et autres acteurs de l'organisation				Evaluation
			les missions sont claires et bien réparties entre acteurs du SI	
			absence de doublon	
			les missions du SI n'empiètent pas sur les attributions d'autres structures	
			Score total	
5.1.3. la vision et la mission du SI sont partagées par tous				Evaluation
			la vision du SI est connue de tous les acteurs du SI	
			les missions sont connues de tous les acteurs	
			les acteurs sont engagés pour la réalisation de la vision du SI	
			Score total	
5.1.4. tous les acteurs du SI sont informés sur la nécessité d'implantation d'un SI au sein de l'organisation				Evaluation
			les avantages du SI pour l'organisation sont bien connus par l'ensemble des acteurs	
			les avantages du SI pour chaque direction sont connus	
			les avantages du SI pour chaque acteur sont bien connus	
			Score total	
D5.2- contribution des acteurs au fonctionnement du SI				

Sous-dimensions/critères d'évaluation	Score	Informations	Sous critères	Evaluation
5.2.1. Contribution des acteurs au processus de collecte, traitement et d'information				Evaluation
			l'ensemble des acteurs produit les informations nécessaires pour alimenter le SI	
			l'ensemble des acteurs participent aux activités de rapportage de manière franche	
			les acteurs sont proactifs et prennent des initiatives pour améliorer leur prestation	
			les acteurs sont tous présents aux différentes rencontres initiées sur initiative du leader du SI	
			tous les acteurs font des propositions pour améliorer le fonctionnement des SI	
			une collaboration franche est observée entre acteur du SI	
			Score total	
5.2.2. respect des normes, délais, et autres du SI				Evaluation
			les informations sont transmises dans les délais	
			les formats établis sont respectés	
			les canevas sont utilisés dans le processus d'alimentation du SI	
			les informations transmises par les acteurs sont de bonnes qualités	
			toutes les fonctions (collecte, traitement de données, stockage, analyse, rapportage, réflexion critique, communication) du SI sont assurées	
			Score total	

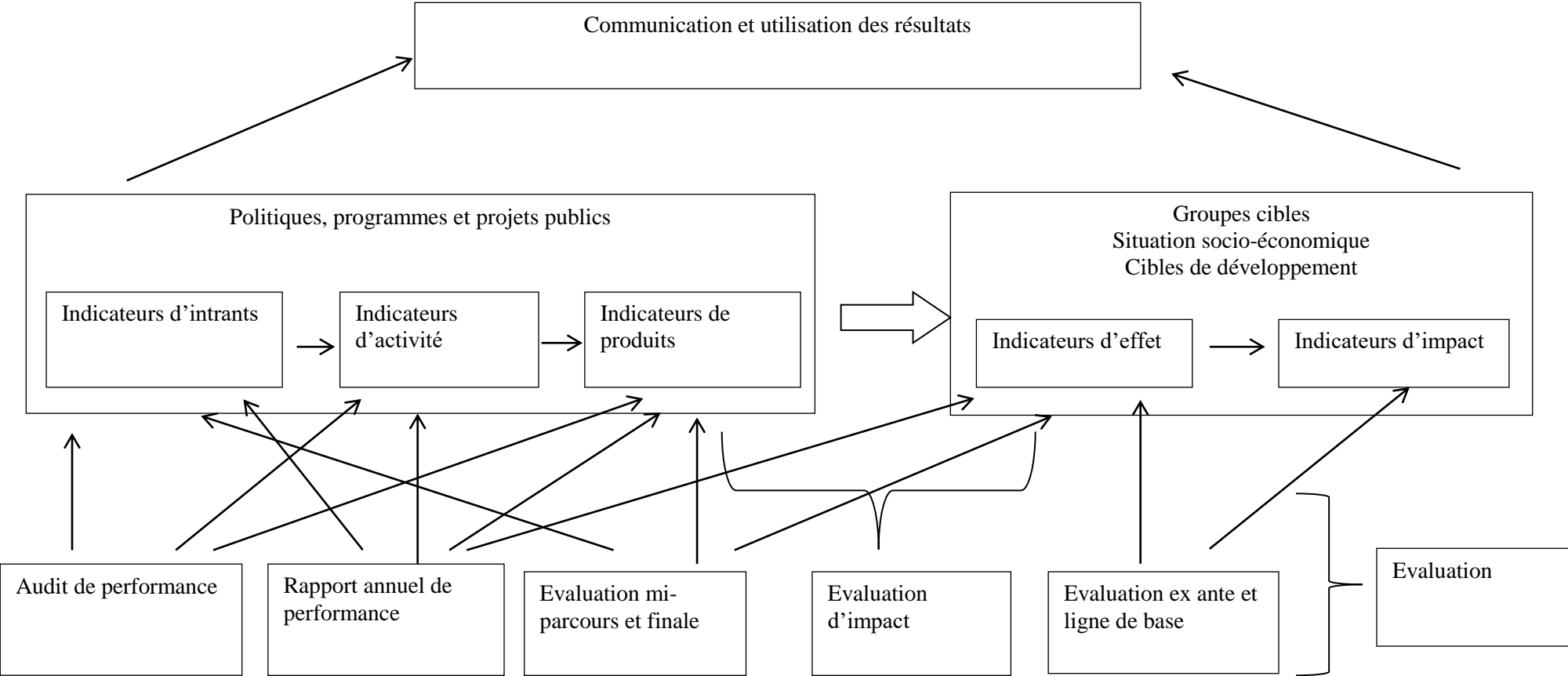
Source : L'auteur

Annexe n° 5 : Articulation de la composante suivi et du système d'information avec la chaîne de résultats



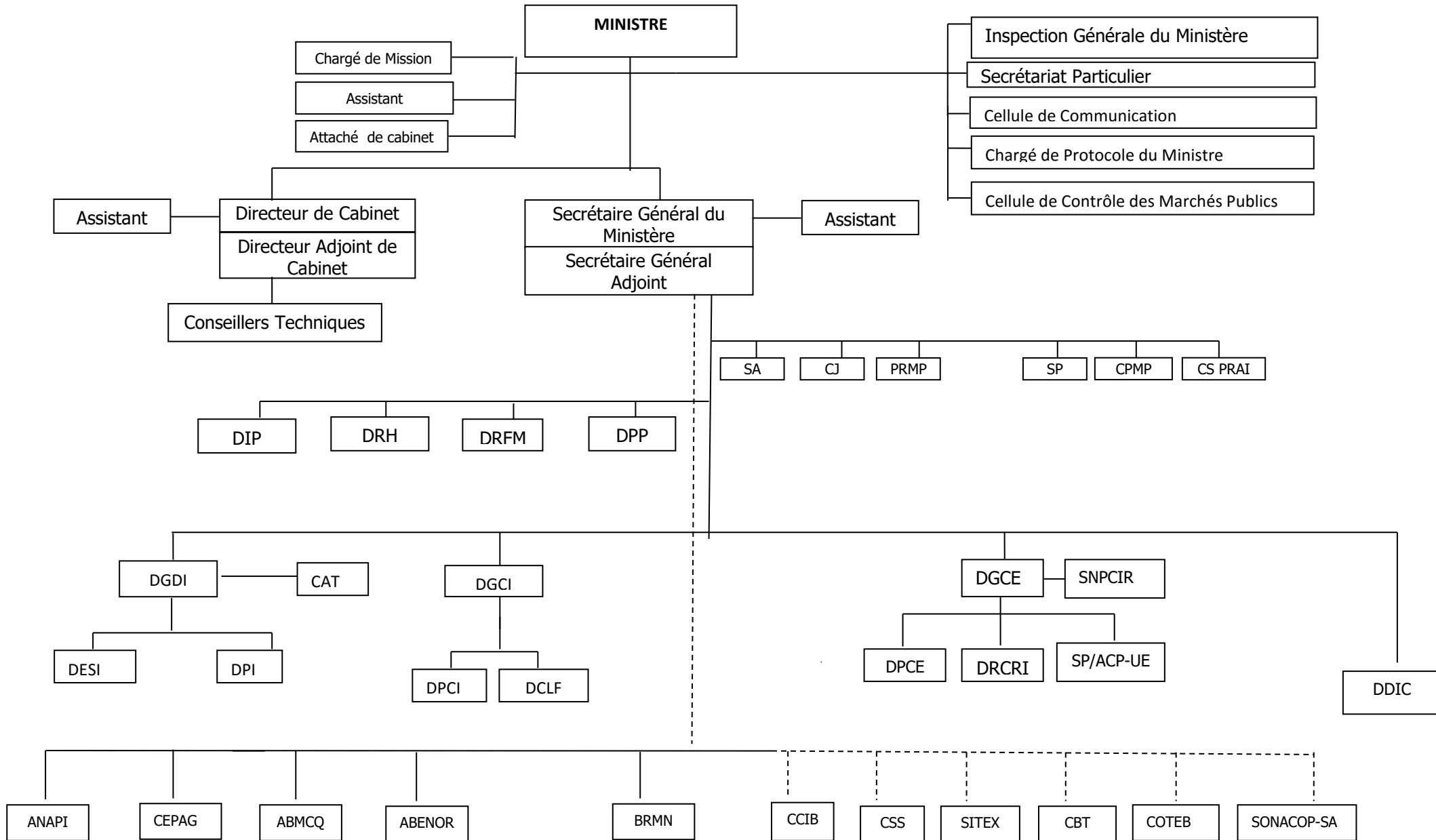
Source : IDEA, 2013

Annexe n° 6 : Articulation de la composante évaluation et du système d'information avec la chaîne de résultats



Source : IDEA, 2013

Annexe n° 7 : Organigramme du Ministère de l'Industrie et du Commerce



LEGENDE

DRH	: Direction des Ressources Humaines ;
DRFM	: Direction des Ressources Financières et du Matériel ;
DPP	: Direction de la Programmation et de la Prospective ;
DIP	: Direction de l'Informatique et du Pré-Archivage
DGDI	: Direction Générale du Développement Industriel ;
DGCI	: Direction Générale du Commerce Intérieur ;
DGCE	: Direction Générale du Commerce Extérieur ;
DGPME	: Direction Générale des Petites et Moyennes Entreprises et du secteur privé ;
PRMP	: Personne Responsable des Marchés Publics ;
SP	: Service du Protocole ;
SA	: Secrétariat Administratif ;
CJ	: Cellule Juridique
CCMP	: Cellule de Contrôle des Marchés Publics ;
CSPRAI	: Cellule Sectorielle de Pilotage des Reformes Administratives et Institutionnelles ;
DESI	: Direction des Etudes et des Stratégies Industrielles ;
DPI	: Direction de la Promotion Industrielle ;
DPCI	: Direction de la Promotion du Commerce Intérieur ;
DCLF	: Direction de la Concurrence et de la Lutte Contre la Fraude ;
DPCE	: Direction de la Promotion du Commerce Extérieur ;
DRCRI	: Direction des Relations Commerciales, Régionales et Internationales ;
SP/ACP-UE	: Secrétariat Permanent ACP-UE ;
DDIC	: Direction Départementale de l'Industrie et du Commerce ;
ANaPI	: Agence Nationale de la Propriété Industrielle ;
CEPAG	: Centre de Perfectionnement et d'Assistance en Gestion ;

- ABMCQ** : Agence Béninoise de la Métrologie et du Contrôle de la Qualité ;
- ABeNOR** : Agence Béninoise de Normalisation et de Gestion de la Qualité ;
- CAT** : Cellule d'Appui Technique ;
- BRMN** : Bureau de Restructuration et de Mise à Niveau des Entreprises ;
- CCIB** : Chambre de Commerce et d'Industrie du Bénin ;
- CSS** : Complexe Sucrier de Savè (CSS) ;
- SITEX** : Société des Industries Textiles du Bénin ;
- CBT** : Compagnie Béninoise des Textiles ;
- COTEB** : Complexe Textile du Bénin ;
- SONACOP-SA** : Société Nationale pour la Commercialisation des Produits Pétroliers.

Source : AOF, décembre 2015 du MIC.

Annexe n° 8 : Analyse diagnostique du système d'information du MIC

Synthèse	score
D1- Préconditions d'un SI	2,08
D2- Organisation et fonctionnement du SI	1,2
D3- Adéquation SI et demande en information	1,5
D4- Attributs du SI	2,1
D5- Adhésion à la vision, à la mission du SI	1,1

Source : Résultats d'enquête

Annexe n° 9 : Analyse des préconditions pour l'implantation d'un système d'information

D1- Préconditions d'un SI	2,08
Sous dimensions	Score
D1.1- mécanismes légaux et institutionnels	1,75
D1.2- stratégie d'implantation du SI	1,5
D1.3- existence d'une demande de SI	3

Source : Résultats d'enquête

Annexe n° 10 : Analyse de l'organisation et fonctionnement du SI

D2- Organisation et fonctionnement du SI	1,2
Sous dimensions	Score
D2.1- organisation du SI	1
D2.2- soutien et incitatifs	1,1
D2.3- disponibilité de ressources pour le SI	1
D2.4- Communication et établissement des rapports	1,5

Source : Résultats d'enquête

Annexe n° 11 : Analyse adéquation SI et demande en information

D3- Adéquation SI et demande en information	1,5
Sous dimensions	Score
D3.1- processus de prise de décision sectoriel	1
D3.2- satisfaction des besoins en information des usagers clients	2

Source : Résultats d'enquête

Annexe n° 12 : Analyse des attributs du système d'information

D4- Attributs du SI	2,1
Sous dimensions	Score
D4.1- simplicité	2
D4.2- le coût du SI	2,5
D4.3- compatibilité avec les tâches des acteurs	2,5
D4.4- Changement apporté par le SI	2
D4.5- avantages relatifs du SI	1,5

Source : Résultats d'enquête

Annexe n° 13 : résultat de l'analyse sur l'adhésion des acteurs à la vision et aux missions du SI

D5- Adhésion à la vision, à la mission du SI	1,1
Sous dimensions	Score
D5.1- compréhension de la vision, la mission du SI par les acteurs	1,25
D5.2- contribution des acteurs au fonctionnement du SI	1

Source : Résultats d'enquête

TABLE DES MATIERES

DEDICACE.....	iv
REMERCIEMENTS.....	v
SIGLES ET ABREVIATIONS.....	vi
TABLE DES ILLUSTRATIONS.....	vii
RESUME.....	ix
SOMMAIRE.....	x
INTRODUCTION.....	1
Chapitre 1^{er} : Cadre institutionnel, théorique et méthodologique	5
Section 1 : Cadre physique, problématique, objectifs et hypothèses de l'étude	5
1. Cadre physique de l'étude.....	5
2. Problématique	8
3. Objectifs et hypothèses de l'étude.....	14
Section 2 : Revue de littérature et méthodologie.....	15
1. Revue de littérature	15
2. Méthodologie de l'étude et choix des variables	23
Chapitre 2 : Analyse diagnostique, identification des facteurs clés pour le bon fonctionnement du Système d'Information, pistes d'amélioration et conditions de mise en œuvre	33
Section 1 : Analyse diagnostique du système d'information du Ministère de l'Industrie et du Commerce et identification des facteurs clés pour le bon fonctionnement du Système d'Information.....	33
1. Analyse diagnostique du Système d'Information (SI) du Ministère de l'Industrie et du Commerce.....	33

2.	Identification des facteurs clés pour améliorer le fonctionnement du système d'information du Ministère de l'Industrie et du Commerce (MIC)	45
Section 2 : Pistes d'amélioration du système d'information et conditions de mise en œuvre		62
1.	Pistes d'amélioration du système d'information	63
2.	Conditions de mise en œuvre.....	66
CONCLUSION		70
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....		72
ANNEXES		I