

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE -KOLEA-

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du Diplôme de Master
en sciences financières et comptabilité**

Option : Finances et Comptabilité

Thème :

**L'impact de l'ERP sur le processus de
gestion budgétaire**

**Cas : GTIM (Association :
SONATRACH, TOTAL et CEPESA)**

Elaboré par :

LABIOD Fatima Zohra

Encadré par :

M. AKHROUF Mohamed

Année universitaire : 2019-2020

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE -KOLEA-

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du Diplôme de Master
en sciences financières et comptabilité**

Option : Finances et Comptabilité

Thème :

**L'impact de l'ERP sur le processus de
gestion budgétaire**

**Cas : GTIM (Association :
SONATRACH, TOTAL et CEPESA)**

Elaboré par :

LABIOD Fatima Zohra

Encadré par :

M. AKHROUF Mohamed

Année universitaire : 2019-2020

Remerciements

En premier lieu, je tiens à remercier mon encadrant M. AKHROUF Mohamed pour l'aide qu'il a fournie et les connaissances qu'il a su me transmettre. Je le remercie également pour sa disponibilité et la qualité de ses conseils.

Je remercie également M. FITTOUHI Mohamed Amine, Contrôleur de gestion au niveau de GTIM pour son aide précieuse en me fournissant les données nécessaires à la réalisation de ce travail malgré la conjoncture actuelle.

J'aimerais aussi remercier M. LABIOD Tayeb, Ingénieur Contrats au niveau de GTIM pour son aide, sa disponibilité et sa supervision tout au long de la rédaction de ce mémoire.

Je souhaite aussi adresser mes remerciements les plus sincères au corps professoral et administratif de l'Ecole Supérieure de Commerce pour la richesse et la qualité de leur enseignement et leurs efforts pour nous assurer une formation de qualité.

En dernier lieu, je tiens à remercier les membres du jury d'avoir accepté d'évaluer ce travail.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail :

A mes chers parents pour leur soutien inconditionnel, leurs encouragements et toute l'aide qu'ils m'ont apporté durant mes études.

A ma chère Grand-mère qu'Allah l'accueille en son vaste paradis.

A mes chères sœurs Houda et Maroua et mon frère Mohamed.

A mes adorables petites cousines Kaouthar et Raghad.

A mes meilleurs amis : Dounya, Yasmine, Samira, Sarah, Riadh et Wail

pour les bons moments qu'on a passés ensemble.

Fatima Zohra

SOMMAIRE

Sommaire :

Introduction générale.....	A-D
Chapitre 01 : cadre conceptuel sur la gestion budgétaire	
Introduction.....	01
Section 01 : Notion du budget.....	02
Section 02 : Processus de la gestion budgétaire.....	11
Section 03 : Pratiques budgétaires alternatives.....	22
Conclusion.....	27
Chapitre 02 : les systèmes d'information intégrés : les ERP« Entreprise Resource planning »	
Introduction.....	29
Section 01 : Notions et concepts clés liés à l'outil ERP.....	30
Section 02 : Mise en œuvre d'un projet ERP.....	43
Section 03 : Avantages et inconvénients d'un ERP et son impact sur le processus de gestion budgétaire.....	49
Conclusion.....	55
Chapitre 03 : l'impact de l'ERP sur le processus de gestion budgétaire au sein de GTIM	
Introduction.....	57
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	58
Section 02 : Présentation de L'ERP au niveau du groupement.....	68
Section 03 : Appréciation de l'impact de l'ERP sur le processus de gestion budgétaire au sein de GTIM.....	77
Conclusion.....	95
Conclusion générale.....	97

LISTE DES ABREVIATIONS

Liste des abréviations :

Abréviation :	Signification :
ABB	Activity Based Budgeting
ADI	Application Desktop Integrator
ALNAFT	l'Agence Algérienne Nationale pour la valorisation des ressources en hydrocarbures
AMG	Administration et Moyens Généraux
AP	Account Payable
APC	Approvisionnement et contrats
B/C	Bon de commande
BB	Beyond Budgeting
BBZ	Budget à base zéro
BRO	Budget Responsible Officer
CAPEX	Capital expenditure
CDO	Comité des opérations
CEPSA	Compañía Española de Petróleos, S. A
CG	Contrôle de gestion
CM	Cash Management
Co-DG	Co-Directeurs Généraux
CPF	Center of Processing Facilities
DA	Demande d'achats
EAM	Entreprise Asset
EBC	Entreprise business capabilities
EBS	E-business suite

LISTE DES ABREVIATIONS

ENGTP	Entreprise Nationale des Grands Travaux Pétroliers
EPC	Engineering, Procurement et Construction
ERP	Entreprise Resource Planning
FA	Fixed Assets
FIN	Finances
FOR	Forage
G.INAS	Groupement In Amenas Gaz (Association : SONATRACH, BP et STAOIL)
G.ISG	Groupement In Salah Gaz (Association : SONATRACH, BP et STAOIL)
G.MLE	Groupement Menzel Ledjmat Est (Association : SONATRACH et ENI)
G.REG	Groupement Reggane Nord (Association : SONATRACH et REPSOL)
G.TFT	Groupement Tin Fouye Tabenkort (Association : SONATRACH, TOTAL et REPSOL)
GL	General Ledger
GTIM	Groupement Timimoun
HSE	Hygiène, Sécurité et Environnement
INV	Inventory
ITC	Technologie de l'information et de la communication
LOG	Logistique
ODS	Ordre de service
OPEX	Operational expenditure
PA	Project Accounting
PCC	Planning and Cost Control

LISTE DES ABREVIATIONS

PGI	Progiciel de gestion intégré
PMT	Plan à moyen terme
PO	Purchase Order
RF	Rolling Forecast
SaaS	Software as a service
SLA	Subledger Accounting
SUB	Subsurface

LISTE DES FIGURES

Liste des figures :

Chapitre 01 :

Figure N° :	Intitulé :	Page :
01	Articulation des budgets	06
02	Mécanisme de la gestion budgétaire	11
03	De la stratégie au contrôle budgétaire	14
04	Le processus de planification stratégique	15
05	Démarche du contrôle budgétaire	18

Chapitre 02 :

Figure N° :	Intitulé :	Page :
01	Modules courants d'un ERP	31
02	Historique des ERP	34
03	La répartition des parts de marché des principaux éditeurs d'ERP sur le marché en 2018	39

Chapitre 03 :

Figure N° :	Intitulé :	Page :
01	Situation géographique du Groupement	59
02	Répartition de la production du gaz naturel par groupement	60
03	Organigramme de GTIM	62
04	Organigramme de la Direction Champ	64
05	Modules d'Oracle EBS utilisés par les structures de GTIM	69

LISTE DES FIGURES

06	Création d'une demande d'achat à travers PO	70
07	Règlement d'une facture à travers AP	71
08	Rapprochement bancaire à l'aide de CM	72
09	Traitement d'une immobilisation par FA	73
10	Interaction modulaire	75
11	Définir un budget sur GL	81
12	Définir une organisation budgétaire	81
13	Interface contrôle indicatif	83
14	Saisie des pièces budgétaires	84
15	Saisie des montants ou application de formules de calcul	85
16	Répartition budgétaire	85
17	Chargement d'un budget	86
18	Cycle de création des budgets	87
19	Procédure de gestion de budget	89
20	Transférer un budget	90
21	Procédure de transfert	91
22	Gel du budget	92
23	Consultation d'un budget	93
24	Suite consultation d'un budget	93

LISTE DES TABLEAUX

Liste des tableaux :

Chapitre 01 :

Tableau N° :	Intitulé :	Page :
01	Causes d'écarts et actions correctives adaptées	21

Chapitre 02 :

Tableau N° :	Intitulé :	Page :
01	Les différentes fonctionnalités des modules ERP	32
02	Récapitulatif des caractéristiques d'un ERP	36
03	Avantages et inconvénients d'un ERP propriétaire	37
04	Avantages et inconvénients d'un ERP Open source	38
05	Avantages et inconvénients d'un ERP on-premises	40
06	Avantages et inconvénients d'un Cloud ERP	41
07	Différences entre ERP On-premises et Cloud ERP	41-42

LISTE DES ANNEXES

Liste des annexes :

Annexe N° :	Intitulé :
01	Exemple de résolution du CDO
02	Lancement de la campagne budgétaire
03	Tableau des fonctionnalités de la solution Oracle EBS R12 – Domaine : gestion budgétaire
04	Chargement des budgets à travers Web ADI.

Résumé :

La gestion budgétaire se considère parmi les pratiques les plus utilisées en contrôle de gestion. Elle permet d'avoir une bonne visibilité quant au niveau de réalisation des objectifs définis par l'entreprise.

La gestion budgétaire est vue comme un processus lourd et complexe à mettre en œuvre. En effet, ce processus comprend une phase de construction budgétaire puis une phase de contrôle budgétaire et pour qu'il soit dynamique, il doit être réactualisé fréquemment à travers des révisions budgétaires au cours de l'exercice pour s'adapter au changement de l'environnement. De ce fait, il est nécessaire que l'entreprise soit dotée d'une solution ERP pour permettre l'automatisation de la circulation des supports budgétaires et des flux d'informations budgétaires.

L'objectif de cette recherche est de comprendre l'impact de l'utilisation d'un ERP sur le processus de gestion budgétaire au sein du groupement gazier GTIM (Association : SONATRACH, TOTAL & CEPSA).

Les résultats de notre étude ont montré que la solution ERP utilisée au niveau de GTIM permet d'améliorer la gestion des budgets en termes de gain de temps, de traçabilité, de standardisation et disponibilité des informations.

Mots clés : ERP, gestion budgétaire, Budgets, SI intégré, contrôle budgétaire.

Abstract:

Budget management is considered one of the most widely used practices in management control. It provides a perfect vision of the level of achievement of the objectives defined by the company.

Budget management is seen as a cumbersome and complex process to implement. In fact, this process includes a budget construction phase followed by a budget control phase, and in order to be dynamic, it must be updated frequently through budget revisions during the fiscal year to adapt to the changing environment. Therefore, it is necessary for the company to be equipped with an ERP solution to allow the automation of the circulation of budget supports and the flow of budget information.

The objective of this research is to understand the impact of the use of an ERP on the budget management process within the gas group GTIM (Association: SONATRACH, TOTAL & CEPSA).

The results of our study showed that the ERP solution used by GTIM allows to improve the management of budgets in terms of time saving, traceability, standardization and availability of information.

Keywords: Budgeting, ERP, Budgetary control, Budget management, integrated system.



Introduction Générale

Introduction générale

L'entreprise évolue, aujourd'hui, dans un environnement de plus en plus compétitif et complexe. En effet, l'incertitude économique, le progrès technologique et les problèmes internes de gestion constituent des défis auxquels l'entreprise est confrontée. Pour y faire face, un pilotage efficace et efficient s'avère important.

De ce fait, la gestion budgétaire est parmi les processus de contrôle de gestion mis en place par l'entreprise qui lui permet de se positionner, coordonner ses activités et se projeter dans le futur.

Le processus de gestion budgétaire est un processus transversal destiné à aider les responsables des services à piloter leurs activités et à agir au sens de la stratégie définie par l'entreprise. Il a un rôle d'interface entre le plan stratégique et le plan opérationnel. Il permet d'avoir une assurance que les ressources sont obtenues et utilisées d'une manière efficace et efficiente. Le budget représente un outil qui est au centre de la fonction du contrôle de gestion, puisque son élaboration permet de chiffrer les objectifs définis par l'entreprise pour l'exercice à venir.

La gestion budgétaire est un processus de gestion qui englobe tous les aspects de l'activité de l'entreprise et qui se déroule en deux phases : une phase de budgétisation (la construction de l'ensemble des prévisions chiffrées) et une phase de contrôle budgétaire, ce qui fait de lui un processus lourd et complexe à mettre en œuvre et pour qu'il soit dynamique, il doit être réactualisé fréquemment à travers des révisions budgétaires au cours de l'exercice pour s'adapter au changement de l'environnement. De ce fait, il est nécessaire que l'entreprise soit dotée d'une solution informatique pour permettre l'automatisation de la circulation des supports budgétaires et des flux d'information.

Aujourd'hui, grâce au progrès technologique et aux nouveaux outils de gestion, plusieurs entreprises ont opté pour l'ERP (Entreprise Resource planning) pour la gestion intégrale de leurs informations. Le recours à cette solution de gestion s'explique par le fait que l'ERP garantit l'unicité de l'information et l'intégration des différentes fonctions de l'entreprise dans un même système.

Parmi les entreprises ayant opté pour l'ERP pour gérer l'ensemble de leurs informations, on trouve le groupement gazier GTIM (Association de SONATRACH, TOTAL et CEPESA) spécialisé dans le traitement et l'expédition du gaz naturel et localisé au sud de l'Algérie.

Introduction générale

Dans le but de l'élaboration d'un mémoire de fin d'études dans le domaine de la comptabilité et finance, nous avons choisi d'étudier l'utilisation d'un système ERP et son impact sur le processus de gestion budgétaire au sein du groupement gazier GTIM.

Ainsi, la présente étude vise à répondre à la problématique suivante : «**Dans quelles mesures l'utilisation d'un ERP permet-elle d'améliorer le processus de gestion budgétaire de l'entreprise pour mieux atteindre ses objectifs ?**»

De cette question découlent les sous-questions suivantes :

- Est-ce que l'ERP supporte les étapes du processus budgétaire au sein de GTIM ?
- Qu'apporte l'utilisation d'un l'ERP en termes de gestion budgétaire ?
- Est-ce que l'utilisation d'un ERP aide à l'élaboration des budgets ?

A la lumière des questions posées et portant sur le thème de notre étude, il nous semble important d'examiner les hypothèses suivantes :

H1 : l'utilisation de l'ERP apporte une valeur ajoutée au processus de gestion budgétaire au sein de GTIM.

H2 : la gestion budgétaire de GTIM s'effectue en totalité à travers l'ERP.

H3 : l'utilisation de l'ERP aide à l'élaboration des budgets au sein de GTIM.

Objectifs de l'étude :

L'objectif principal de cette étude est d'analyser le processus de gestion budgétaire du groupement GTIM et la contribution de l'ERP au sein de ce processus.

Pour atteindre cet objectif principal, il paraît nécessaire de mettre en évidence les objectifs spécifiques, à savoir la compréhension de la relation entre le système d'information et le processus de gestion budgétaire ainsi que les apports de l'ERP dans l'amélioration de ce processus.

Introduction générale

Méthodologie de la recherche :

En fonction du but poursuivi, on a opté pour une étude exploratoire afin de délimiter la question de recherche et clarifier les concepts théoriques.

La démarche méthodologique se résume comme suit :

- Une recherche documentaire à travers la consultation des ouvrages, des articles scientifiques, des sites internet et des travaux universitaires pour la présentation du cadre théorique de l'étude.
- Une étude de cas sera menée afin de recueillir les données nécessaires à cette recherche et ce à travers des entretiens avec le personnel et les cadres de GTIM et les observations (participantes ou non participantes) ainsi que la consultation et l'analyse des documents internes de GTIM.

Choix et intérêt du sujet :

Le présent travail de recherche s'inscrit dans le cadre de : « L'impact d'un ERP sur le processus de gestion budgétaire ». Le choix de ce thème n'est pas le fruit du hasard, son importance, son actualité, sa relation directe avec notre spécialité, la passion pour traiter les systèmes d'information et le désir de traiter le sujet des ERP et de la gestion budgétaire ont été les facteurs qui ont motivé notre choix.

Plan de la recherche :

Pour bien mener cette étude, nous avons élaboré un plan de travail qui s'articule autour de trois chapitres : les deux premiers chapitres sont consacrés à des présentations théoriques, et le troisième chapitre est consacré à l'étude de cas du groupement GTIM.

- Le premier chapitre porte sur un cadre conceptuel sur la gestion budgétaire, nous exposerons trois (03) sections : la première sera consacrée à des généralités sur la notion du budget, la deuxième portera sur le processus de la gestion budgétaire et la dernière exposera les pratiques budgétaires alternatives.
- Le second chapitre va traiter les systèmes d'information intégrés : les ERP, il s'articulera autour de trois (03) sections : la première section servira pour présenter les concepts clés liés à l'ERP, la deuxième sera réservée à expliquer la démarche de mise en œuvre d'un projet ERP et la dernière explicitera les avantages et les inconvénients de l'ERP ainsi que son impact sur le processus de gestion budgétaire.

Introduction générale

- Le troisième et dernier chapitre constituera la partie pratique de notre recherche, dans un premier temps nous allons présenter le groupement GTIM, nous allons aussi établir un descriptif du processus de gestion budgétaire à l'aide de l'outil ERP. Ainsi nous allons concentrer sur l'analyse et la synthèse des résultats obtenus.

Enfin, et comme une dernière étape, une conclusion générale est donnée à la fin du mémoire dans laquelle nous allons essayer de synthétiser les points essentiels retenus de cette expérience et de donner des perspectives qui permettront de continuer le travail dans cet axe.

Chapitre 1 : Cadre conceptuel sur la gestion budgétaire

Introduction :

La gestion d'une entreprise consiste à mettre en œuvre les ressources de celle-ci en vue d'atteindre les objectifs préalablement fixés.

La gestion budgétaire est un outil de gestion qui est au cœur de la fonction du contrôle de gestion, elle représente l'un des processus les plus importants dans l'organisation. En effet, elle permet à l'entreprise de planifier ses activités et de chiffrer les décisions prises par les dirigeants et donc avoir une vision claire de l'avenir pour faire face aux difficultés potentielles.

De ce fait, nous essayons à travers ce premier chapitre, d'exposer le cadre théorique de la gestion budgétaire. Pour en faire, nous avons répartis ce chapitre en trois sections ; on commencera dans la première section par les notions relatives au budget et ses différents types, ensuite la deuxième section sera consacrée à l'explication du processus de la gestion budgétaire et pour finir la troisième portera sur les alternatives du processus budgétaire.

Section 1 : Notion de «budget»

Dans l'entreprise, il est nécessaire de planifier et organiser ses activités d'une façon cohérente avec ses objectifs et pour en faire il faudra s'appuyer sur un système de gestion prévisionnelle qui permet de développer et mettre en œuvre un outil indispensable pour le bon fonctionnement de l'entreprise, c'est ce qu'on appelle : le budget.

Cette partie sera consacrée à la définition du terme « budget », ses origines, ses rôles, ses différents types ainsi que les différentes méthodes de budgétisation.

1. Origine, définition et rôles du budget :

1.1. Origine du terme « budget » :

Le terme « budget » vient d'un mot de l'ancien français, la « bougette », ou « petite bouge ». La « bouge » désignait au Moyen Âge le coffre ou le sac permettant au voyageur d'emporter avec lui marchandises ou effets personnels, avec à peu près le même sens que notre moderne « Bagage ».

Les latinistes auront reconnu dans notre bouge, le sac de cuir que les patriciens portaient au bras. « Avoir la bougette » signifiait s'équiper, se préparer pour partir en voyage, rassembler ce dont on allait avoir besoin pour faire face aux nécessités de la route. Avoir la bougette, c'est donc en fait à la fois ne pas pouvoir rester en place, évoluer avec dynamisme, entreprendre, mais également avoir prévu et programmé les dépenses et disposer de la somme d'argent nécessaire pour mettre en œuvre son projet. C'est, au sens propre comme au sens figuré, avoir l'argent du voyage. La bougette fait ici figure de symbole : elle matérialise l'alliance de l'aventure commerciale et du réalisme financier, la synthèse de l'esprit d'entreprise et de la prévoyance calculée.¹

1.2. Définition du budget :

Plusieurs définitions du terme «budget» existent, on va en citer quelques-unes :

Selon REGAIGNE et d'autres auteurs : «Un budget est l'expression quantitative du programme d'action à court terme proposé par la direction. Le budget explicite l'ensemble des prévisions servant d'aide au pilotage de l'entreprise».²

¹ DIDIER LECLERE, L'essentiel de la gestion budgétaire, Edition Eyrolles, 2^e Edition, Paris, 2012, P.08.

² REGAIGNE et autres, Mémentos LMD : contrôle de gestion, Edition Gualino, 1^{re} Edition, Paris, 2015, P.53

Chapitre 01 : Cadre conceptuel sur la gestion budgétaire

Selon SELMER : «Un budget peut être considéré comme un ensemble cohérent d'hypothèses et de données chiffrées prévisionnelles, fixées avant le début de l'exercice comptable, décrivant l'ensemble de l'activité».¹

Selon DELHON et ses collaborateurs : «Le budget et une prévision chiffrée des résultats de l'entreprise et de ses investissements qui vise à optimiser sa performance en allouant les ressources conformément aux ambitions stratégiques de la direction générale. Il doit donc être la traduction financière de ces priorités stratégiques qu'il s'agisse du développement de nouveaux produits, de nouveaux marchés, d'unités de production ou d'autres projets. Il a en général une durée annuelle et porte sur l'année suivant l'année au cours de laquelle il est élaboré».²

On peut conclure par le fait que le budget constitue une traduction chiffrée des objectifs stratégiques de l'entreprise pour une période limitée à un an.

1.3.Rôles du budget :

ALBERTINI et ses collaborateurs³ supposent que le budget a trois principaux rôles qu'on peut citer ci-dessous :

- **Un cadre d'évaluation de la performance :** le budget comporte une dimension délégation/motivation. Il est donc possible de le considérer comme un contrat passé entre un responsable d'une organisation et sa hiérarchie en termes de résultat à atteindre ou de moyens à mettre en œuvre.
- **Communiquer la stratégie pour assurer la coordination :** le budget est considéré comme un élément de coordination et de communication car il traduit en actions concrètes et coordonnées au niveau de l'ensemble des entités de l'organisation une ambition stratégique et une inflexion liée à une volonté de changement. Ce qui permet l'appropriation des objectifs et une compréhension par l'ensemble des acteurs de l'organisation.
- **Un support au développement de l'apprentissage organisationnel :** Les budgets sont des supports à l'apprentissage organisationnel et au développement de nouvelles connaissances. En effet, plus le degré d'incertitude de l'environnement est élevé, plus

¹ SELMER.C, Construire et défendre son budget, Edition Dunod, 3^e Edition, Paris, 2014, P.01.

² DELHON.B et autres, L'essentiel du contrôle de gestion, Edition Eyrolles, 1^{re} Edition, Paris, 2013, P.42.

³ ALBERTINI.E et autres, Comprendre tout le contrôle de gestion, Edition Vuibert, 1^{re} Edition, Paris, 2018, PP165-167.

Chapitre 01 : Cadre conceptuel sur la gestion budgétaire

le budget devrait être un outil d'apprentissage organisationnel et non un mécanisme de contrôle et de vérification. La confrontation périodique des résultats constatés aux prévisions met en évidence des écarts qui mènent à un processus d'enquête collective pour les comprendre. L'important est de percevoir les variations de son environnement, d'ajuster de manière continue le plan d'action en cours pour saisir les opportunités ou faire face aux menaces nouvelles.

2. Méthodes de budgétisation :

Pour élaborer son budget, on peut adopter l'une des approches suivantes : la méthode du budget incrémental, le budget à base zéro, la méthode mixte, le budget à base d'activité et la méthode du budget programme.

2.1. La méthode du budget incrémental :

La méthode du budget incrémental consiste à élaborer le budget de l'année en cours en se basant sur le budget de l'année précédente, auquel on intègre des pourcentages supplémentaires pour couvrir :

- Les augmentations de coûts résultant de l'augmentation des prix pratiqués par les fournisseurs ;
- Toute augmentation prévue de l'activité commerciale pour l'année à venir.¹

Cette méthode est plus adaptée à des entreprises qui ont un niveau d'activité relativement stable.

2.2. La méthode du budget à base zéro (BBZ) :

La méthode du budget à base zéro stipule qu'il faut exclure par principe la reconduction d'un budget d'une année à l'autre, c'est-à-dire recommencer à zéro chaque année pour justifier les dépenses. Le but est de lutter contre le slack budgétaire². Cette méthode consiste à demander aux responsables des centres de responsabilité d'établir des propositions budgétaires, en explicitant les objectifs et les moyens pour les atteindre. Ces propositions font ensuite l'objet d'une distinction entre les dépenses jugées indispensables et les dépenses complémentaires, qui peuvent être différées.³

¹ BRIAN.B, **Key Financial skills**, Edition Bookstorm, 1^{re} Edition, South Africa, 2010, P.98.

² Le slack budgétaire : c'est le fait de biaiser les estimations budgétaires pour rendre les budgets plus facilement atteignables.

³ DIDIER LECLERE, **Op.cit.**, P.34.

Chapitre 01 : Cadre conceptuel sur la gestion budgétaire

2.3. La méthode mixte :

La budgétisation mixte combine des facteurs incrémentiels et des facteurs à base zéro pour produire un nouveau budget. Par conséquent, un budget mixte est élaboré :

- En prenant les coûts de l'année précédente comme valeurs de base ;
- En examinant toutes les ressources qui ont des coûts élevés ;
- En examinant toutes les ressources qui doivent être examinées pour réaliser des économies ;
- En appliquant les processus à base zéro pour déterminer les nouveaux coûts budgétaires pour les éléments examinés et en ajoutant des ajouts supplémentaires aux éléments qui n'ont pas été examinés et dont le prix a été fixé selon les règles à base zéro.¹

2.4. La méthode du budget à base d'activité (ABB) :

La méthode du budget à base d'activité est une méthode d'élaboration des budgets selon les différentes activités de l'entreprise en introduisant une logique de consommation des activités par les objets de coût et consommation des ressources par les activités. Elle consiste, ainsi à évaluer le volume d'activités nécessaires à la réalisation des objectifs de vente et de production à partir des inducteurs d'activités et des inducteurs de ressources, et par conséquent à dimensionner les ressources nécessaires.²

2.5. La méthode du budget programme :

Le budget programme, principalement appliqué aux administrations publiques, consiste à allouer les ressources en fonction des finalités et objectifs de l'action publique dans le cadre d'un programme qui est une structure budgétaire élaborée en vue d'y inscrire toutes les ressources nécessaires pour atteindre une fin particulière.³

En d'autres termes, le budget programme représente un processus permettant de définir des objectifs et de les traduire ensuite en dépenses nécessaires.

¹ BRIAN.B, Op.cit. P.101.

² BOUIN.X, FRANÇOIS.X, Les nouveaux visages du contrôle de gestion, Edition Dunod, 4^e Edition, Paris, 2015, P.178

³ CLICHE.P, Gestion budgétaire et dépenses publiques : description comparée des processus, évolution et enjeux budgétaires du Québec, Presse de l'université du Québec, Québec, 2009, P.154.

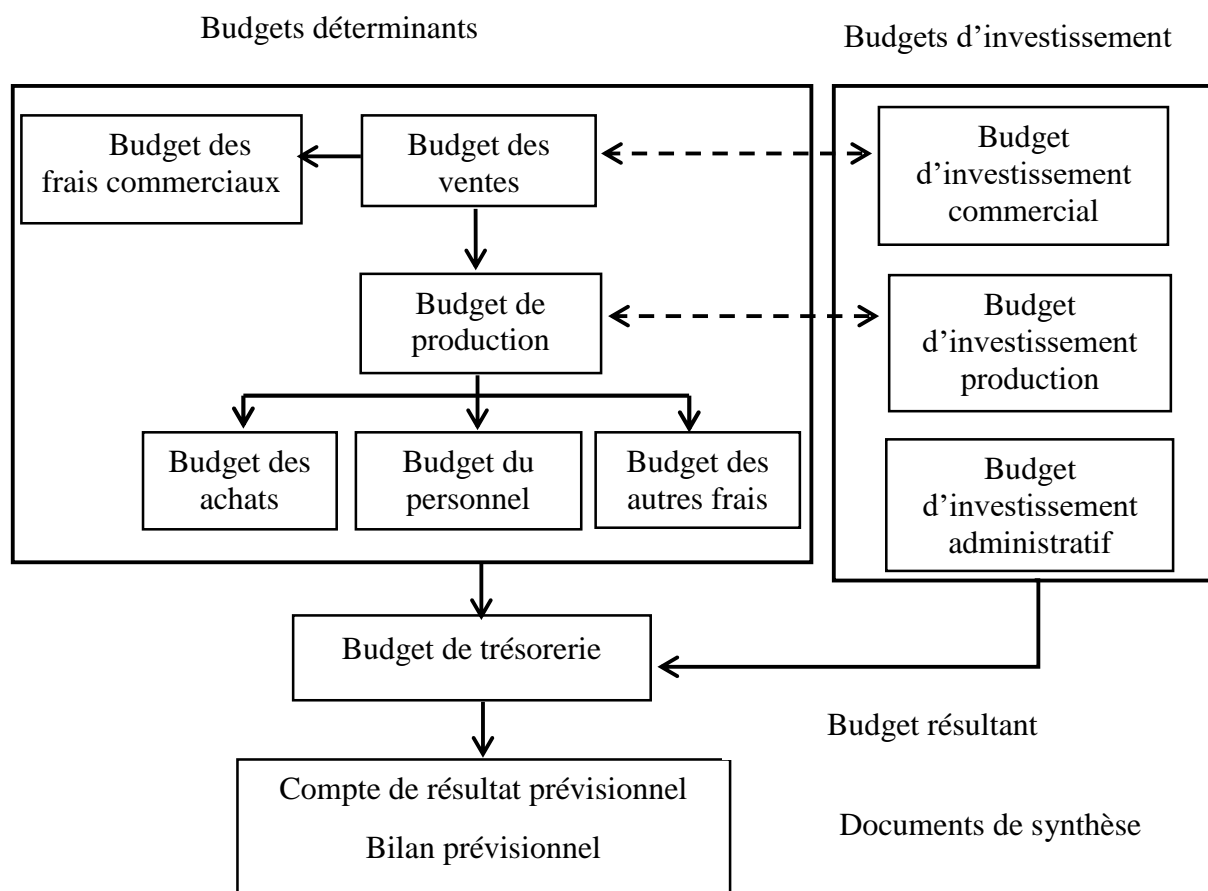
Chapitre 01 : Cadre conceptuel sur la gestion budgétaire

3. Typologie des budgets :

La mise en œuvre d'une procédure budgétaire nécessite l'articulation d'un ensemble des budgets suivant un ordre logique et précis. A cet effet, on distingue : les budgets déterminants et les budgets résultants.

La figure ci-dessous illustre les différents budgets de l'entreprise selon leur articulation et ordre d'établissement :

Figure N° 01 : Articulation des budgets



Source : BERNARD.A et GERALD.N, Mini manuel de contrôle de gestion, Edition Dunod, 2011, Paris, P.50.

A travers le schéma précédent (figure N° 1), on constate que les budgets sont élaborés suivant un ordre logique et fonctionnel. En effet, on distingue des budgets dits «déterminants» relatifs à la production et aux ventes, et des budgets qualifiés de «résultants»,

Chapitre 01 : Cadre conceptuel sur la gestion budgétaire

qui traduisent les implications des ventes et de la production au niveau du fonctionnement des différents services, départements, ateliers..., mais également en matière de trésorerie, de plan de financement et d'investissement. Le rassemblement de l'ensemble de ces budgets permet d'établir les documents de synthèse : bilan et compte de résultat prévisionnel.

3.1. Les budgets déterminants :

Les budgets déterminants sont des budgets qui ont un impact sur d'autres budgets c'est-à-dire que leur élaboration va induire l'établissement des autres budgets. Il est nécessaire de suivre une logique fonctionnelle lors de l'élaboration des budgets déterminants, en commençant par le budget des ventes qui va déterminer celui des frais commerciaux, puis en allant vers le budget de production qui va induire ceux de l'approvisionnement, du personnel et des autres charges. Ces différents types de budgets sont présentés comme suit :

3.1.1. Le budget des ventes :

Le budget des ventes représente le pivot de la gestion budgétaire, il est à la fois déterminant pour l'élaboration d'autres budgets et constitue les principales recettes futures de l'entreprise. Il a pour finalité d'estimer le chiffre d'affaires prévisionnel de l'exercice à venir et les moyens correspondants à mettre en œuvre. ¹

Le budget des ventes est élaboré en quatre étapes² :

- L'étude des éléments de prévision à court terme, tels que : les statistiques commerciales, les objectifs du CA, la situation du carnet de commandes, l'image de marque de l'entreprise,...
- L'élaboration des prévisions quantifiées mois par mois par chaque responsable commercial ;
- Regroupement et présentation selon un format compatible avec le système d'information de l'entreprise (par client, région, zone,...) ;
- Mensualisation dans le but de prévoir le chiffre d'affaires dans les mêmes conditions que pour les quantités.

¹ GRANDGUILLOT.F et GRANDGUILLOT.B, l'essentiel du contrôle de gestion, Edition Gualino, 10^e Edition, 2018, P.87.

² SELMER.C et autres, Contrôle de gestion : 99 fiches opérationnelles, Edition Eyrolles, 1^{re} Edition, Paris, 2019, PP137-138

Chapitre 01 : Cadre conceptuel sur la gestion budgétaire

3.1.2. Le budget des frais commerciaux :

Le budget des frais commerciaux est élaboré à partir du budget des ventes. En effet, il représente la feuille de route traduisant le plan d'action commercial pour atteindre les objectifs de ventes et de marge. Ces frais sont principalement liés à la distribution et à la logistique, aux études de marché, à la publicité et à la gestion administrative des ventes.¹

3.1.3. Le budget de production :

Le budget de production représente un préalable à la budgétisation, il a pour objectif d'identifier les quantités de production optimales à fabriquer pour la période à venir tout en respectant les prévisions des ventes, la politique de stockage et les contraintes de production de l'entreprise.²

L'identification des quantités à produire permet de déterminer l'utilisation estimée des moyens notamment les coûts de production où on distingue :

- Des charges variables, qui sont proportionnelles à la quantité produite, comme essentiellement le coût des matières consommées ;
- Des charges fixes représentées par les frais généraux des centres de production.

3.1.4. Le budget des approvisionnements :

Le budget des approvisionnements est élaboré en fonction du budget de production issue des prévisions des ventes, il a pour objectif de définir une politique de gestion des stocks optimale, en d'autres termes, s'assurer que les matières premières seront fournies en quantité et qualité suffisantes, au moment voulu et au moindre coût.³

3.1.5. Le budget des autres charges :

Le budget des autres charges recouvre l'ensemble des charges liées aux fonctions supports à l'activité de l'entreprise. Ces charges sont indirectement liées à l'exploitation et concernent essentiellement les frais discrétionnaires (produits ou prestations achetés à l'extérieur : fournitures, frais de déplacement, téléphonie...) et les frais administratifs (comptabilité, services généraux, ressources humaines...)⁴.

¹ BERNARD.A et GERALD.N, Mini manuel de contrôle de gestion, Edition Dunod, 2011, Paris, P.73.

² Ibid, P.80.

³ Ibid, P74.

⁴ SELMER.C, Op.cit. P.124.

Chapitre 01 : Cadre conceptuel sur la gestion budgétaire

3.1.6. Le budget du personnel :

Le budget du personnel est un indispensable pour les entreprises employant beaucoup de main d'œuvre. Il est élaboré en tenant compte des facteurs suivants : la productivité, le temps d'adaptation nécessaire pour le développement des nouveaux produits et l'absentéisme.¹

3.2. Les budgets résultants :

Les budgets résultants sont des budgets qui sont influencés par d'autres budgets, ils représentent le résultat de la procédure budgétaire. Ils comprennent : le budget de trésorerie, le budget des investissements et les documents de synthèse.

3.2.1. Le budget des investissements :

Le budget des investissements retrace l'ensemble des décisions relatives à tous projets d'investissement programmés (renouvellement d'une machine, acquisition d'immobilisation,...) ainsi que leurs modes de financement. Il est constitué des différentes phases d'un projet d'investissement : dates d'engagement, dates de décaissement et dates de réception.²

3.2.2. Le budget de trésorerie :

Le budget de trésorerie est un instrument qui représente la résultante des autres budgets. En effet, il consiste à traduire en flux monétaires l'ensemble des dépenses et recettes prévus. Il permet de déterminer la situation de l'entreprise en termes de liquidité et de solvabilité.

Le budget de trésorerie comporte deux parties³ ventilées sur une période précise :

- Les encaissements : cette partie est dédiée à tous les encaissements que l'entreprise est censée recevoir sur la période à venir. Il s'agit des créances clients, des subventions reçues, des crédits d'impôt,...
- Les décaissements : cette seconde partie comporte toutes les sommes dues que l'entreprise est censée payer sur la période à venir. Il s'agit des dettes auprès de fournisseurs, des salaires, des impôts (TVA),...

¹ BERNARD.A et GERALD.N, **Op.cit.**, P.51.

² **Ibid.**, P.111

³ **Budget de trésorerie**, <https://comptabilite.ooreka.fr/astuce/voir/710183/budget-de-tresorerie> (consulté le 22/03/2020 à 22h30)

3.2.3. Les documents de synthèse :

La mise en œuvre des budgets conduit au final à l'élaboration des documents de synthèse pour s'assurer de la cohérence de la démarche budgétaire et ce en établissant : le compte de résultat prévisionnel et le bilan prévisionnel.

3.2.3.1. Le compte de résultat prévisionnel :

Le compte de résultat prévisionnel est un tableau financier qui regroupe l'ensemble des charges et des produits prévus. Il représente l'outil principal de la synthèse budgétaire car il permet de donner une appréciation sur le résultat estimé.

Le compte de résultat prévisionnel a pour objectif de :

- Mesurer l'équilibre dans la formation du résultat ;
- Contrôler la réalisation des budgets avec le compte de résultat de la même période.¹

3.2.3.2. Le bilan prévisionnel :

Le bilan prévisionnel est une représentation du patrimoine de l'entreprise. Il est établi annuellement à la fin de la période budgétaire en rassemblant le bilan d'ouverture de l'exercice en cours et l'ensemble des budgets. Il a pour objectif de :

- Mesurer l'équilibre financier de l'entreprise ;
- Contrôler la réalisation des budgets en les comparant avec les données réalisées du bilan comptable de la même période.²

¹ GRANDGUILLOT.F et GRANDGUILLOT.B, **Op.cit.**, P.159.

² **Ibid.**, P.161.

Section 2 : Processus de la gestion budgétaire

Cette section sera consacrée à la présentation de la notion de la gestion budgétaire, aux différentes étapes du processus de l'élaboration des budgets ainsi qu'à la démarche du contrôle budgétaire.

1. Notion de la gestion budgétaire :

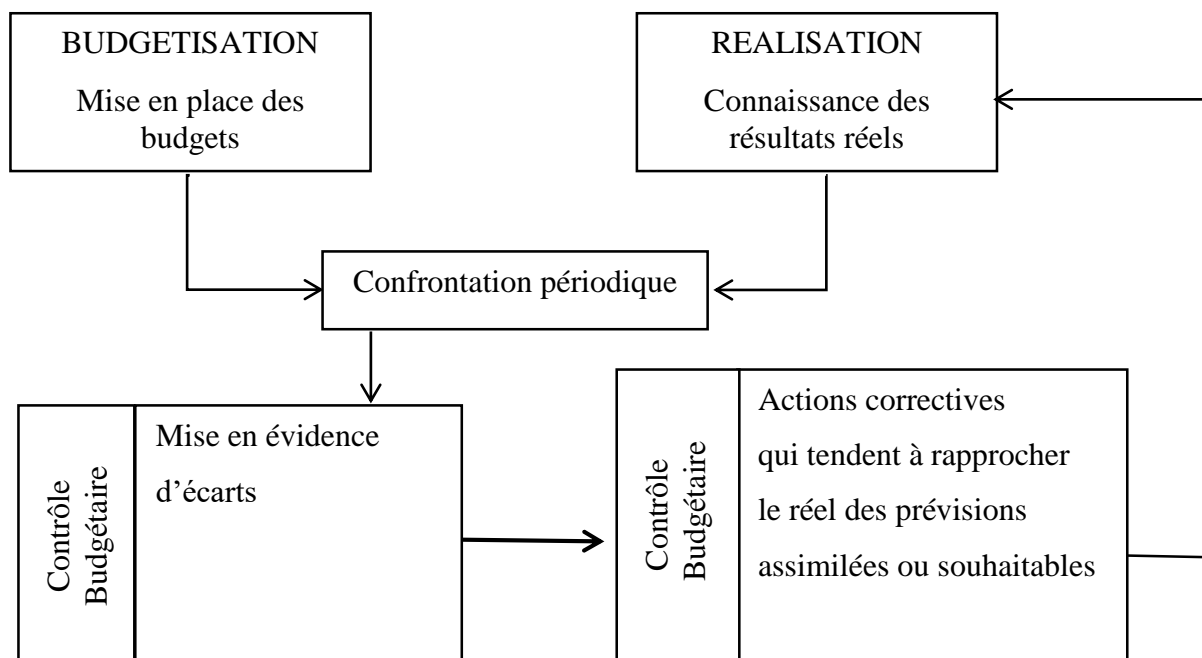
Dans ce passage, on traitera en premier lieu la définition de la gestion budgétaire ainsi que son mécanisme et en deuxième lieu les principes de base auxquels obéit la gestion budgétaire.

1.1. Définition :

ALZARD et SEPARI définissent la gestion budgétaire comme : «un mode de gestion consistant à traduire en programmes d'action chiffrés appelés "budgets" les décisions prises par la direction avec la participation des responsables».¹

Le schéma suivant représente le mécanisme de la gestion budgétaire :

Figure N° 02 : Mécanisme de la gestion budgétaire.



Source : ALZARD.C et SEPARI.S, DCG 11- Contrôle de gestion, Edition Dunod, 5^e Edition, Paris, 2018, P.176

¹ ALZARD.C et SEPARI.S, Op.cit, P.175.

Chapitre 01 : Cadre conceptuel sur la gestion budgétaire

Le schéma précédent (Figure N° 2) montre que la gestion budgétaire est un mécanisme composé de deux phases distinctes. Il permet, dans un premier lieu, de mettre en place les prévisions à court terme des flux financiers de l'entreprise, et en deuxième lieu, de déterminer les écarts entre les réalisations et les prévisions et d'apporter les actions correctives nécessaires.

1.2. Principes de base de la gestion budgétaire :

La gestion budgétaire repose sur certains principes dont :

- **La totalité du système budgétaire :** toutes les activités de l'organisation doivent être budgétisées pour permettre de préciser les responsabilités de chaque unité de gestion et les traduire en objectifs précis ;
- **Le couplage du système budgétaire avec le système de décision :** le système budgétaire doit déboucher sur des budgets par centre de responsabilité (autant de budget que de centre de décision) ;
- **Le couplage du système budgétaire avec le style de management :** le processus de budgétisation doit être cohérent avec le style de management et la politique du personnel de l'organisation. Par conséquent, lorsque la structure est centralisée, les objectifs sont fixés par la direction et les budgets sont établis selon une approche «top-down» et lorsque la structure est décentralisée, les budgets sont négociés selon une approche «Botton-up» et itérative ;
- **La contrôlabilité des éléments du budget :** Un centre budgétaire ne peut être tenu responsable des éléments qu'il ne contrôle pas. La présentation du budget d'un centre de responsabilité doit séparer les éléments dépendant du responsable du budget (les éléments contrôlables) et les éléments sur lesquels ce responsable n'a aucun contrôle. Ces derniers doivent figurer dans le budget à titre d'information et ne doivent, en aucune façon, être pris en considération pour l'évaluation des performances de ce centre ;
- **Le contrôle par exception :** l'analyse des écarts entre les prévisions et les réalisations a pour but de fournir aux responsables une information à la fois sélective et significative. Le principe de la gestion par exception stipule que seuls les écarts significatifs (supérieurs à un seuil fixé et jugé admissible) sont analysés, ce qui

Chapitre 01 : Cadre conceptuel sur la gestion budgétaire

permet de déterminer les points qui nécessitent une attention particulière en raison de leur répercussion par rapport aux objectifs.¹

2. La procédure budgétaire :

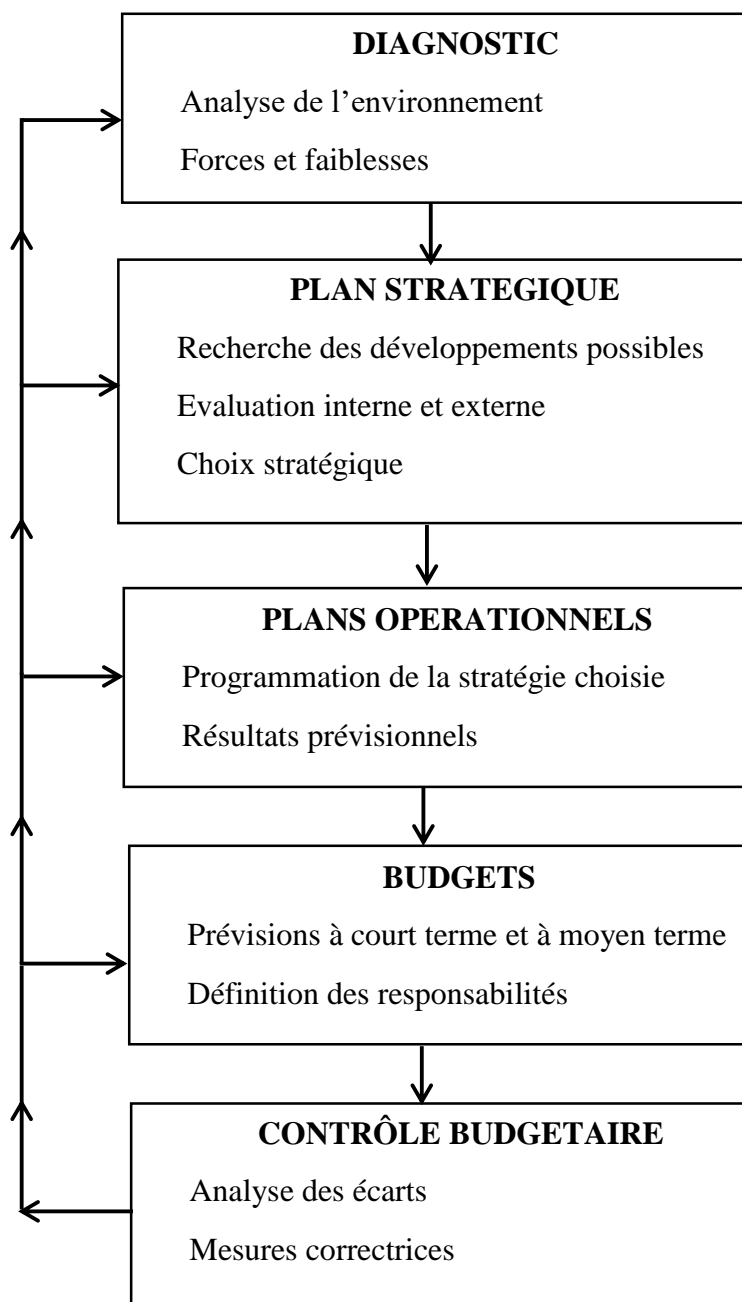
La procédure budgétaire permet à l'entreprise d'établir des programmes d'action chiffrés représentés par les budgets, elle a pour but de déterminer les différentes étapes de l'élaboration de ces derniers.

Avant d'entamer les étapes du processus budgétaire, il convient tout d'abord de présenter le processus de planification vue qu'il vient en amont du processus budgétaire.

Les étapes qui conduisent du plan stratégique au contrôle budgétaire sont illustrées dans le schéma suivant :

¹ **Le contrôle de gestion : L'entreprise et sa gestion**, <https://wikimemoires.net/2012/03/controle-gestion-cours-complet/>, (consulté le 09/06/2020 à 20h50)

Figure N° 03 : De la stratégie au contrôle budgétaire



Source : BERNARD.A et GERALD.N, Op.cit., P.42

A travers le schéma précédent (figure N° 3), nous pouvons constater que la planification stratégique vient en amont du processus budgétaire. En effet, après avoir analysé l'entreprise et son environnement, un plan stratégique est mis en place, ce dernier sera décliné en plans opérationnels au niveau de chaque centre de responsabilité. Des plans d'action annuels sont

Chapitre 01 : Cadre conceptuel sur la gestion budgétaire

ensuite élaborés à partir des prévisions et des objectifs fixés, ces plans d'action seront chiffrés à travers les budgets.

2.1. La planification :

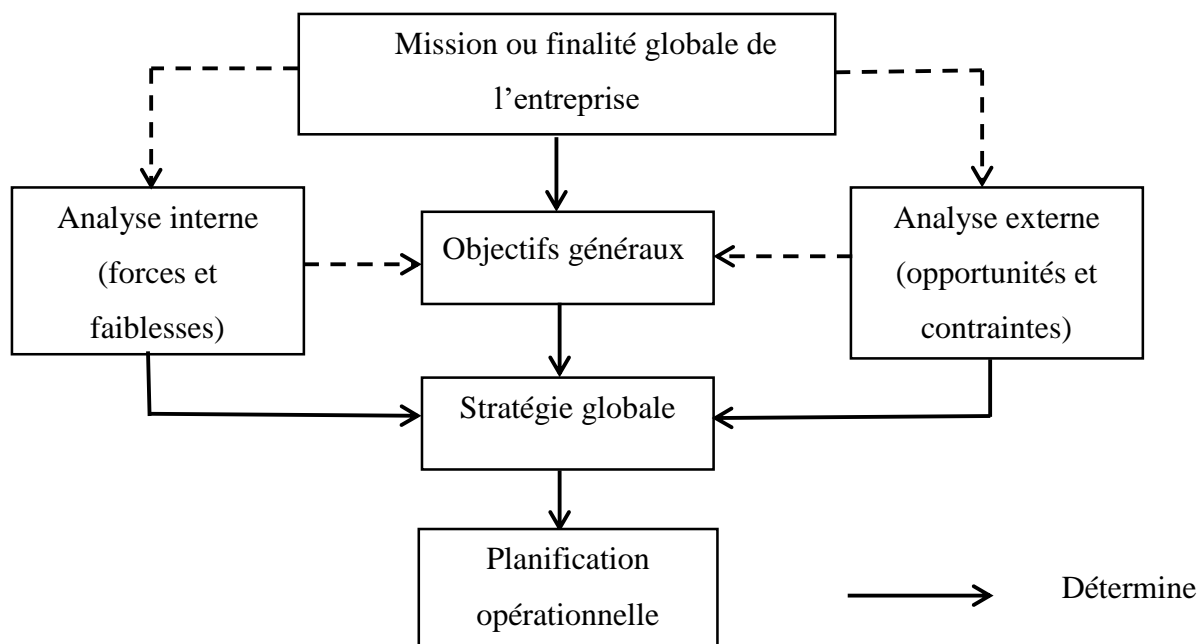
La planification est définie comme un système de données sur le futur de l'entreprise, regroupées dans des plans à horizon de plus en plus restreint¹. Il est possible de repérer deux types de plans :

2.1.1. Le plan stratégique :

C'est le processus par lequel l'entreprise définit les points essentiels de sa stratégie à long terme. Il traduit les choix stratégiques en objectifs quantifiés (pourcentage de part de marché, taux de rentabilité,...) tout en identifiant les politiques pour les atteindre (fusion, acquisition, croissance interne,...). Il constitue un cadre de référence pour l'élaboration des plans opérationnels.²

La figure suivante illustre les étapes du processus de planification stratégique :

Figure N° 04 : Le processus de planification stratégique



Source : DJEBRI.Z et autres, Contrôle de gestion, Edition Dunod, Paris, 2014, P.132

¹ SEPARI.S et autres, DSCG 3 Management et Contrôle de gestion, Edition Dunod, 4^e Edition, Paris, 2017, P.216

² BERNARD.A et GERALD.N, Op.cit., P.43.

Chapitre 01 : Cadre conceptuel sur la gestion budgétaire

La planification stratégique est une phase qui permet à l'entreprise d'assurer son développement et sa pérennité. Partant d'une analyse de l'environnement et d'un diagnostic interne de la société, le processus de planification stratégique renvoie à la détermination des objectifs généraux qui sont en lien direct avec la mission globale de l'entreprise. De ces objectifs généraux découle la stratégie globale à retenir qui, tout comme le diagnostic global, conditionne les plans opérationnels.

2.1.2. Le Plan opérationnel :

Le plan opérationnel est la déclinaison du plan stratégique à moyen terme, il permet d'identifier les moyens nécessaires (humains, financiers, matériels) à la réalisation des objectifs stratégiques définis précédemment et de programmer les actions à mettre en œuvre, les risques encourus et les solutions pour les neutraliser. Il est souvent élaboré par fonction ou service de l'entreprise et il donne lieu à l'établissement des budgets.¹

2.2. Le Processus budgétaire :

D'après BOUQUIN et KUSZLA², les principales étapes pour l'élaboration d'un budget sont : la diffusion des instructions budgétaires de la hiérarchie, l'élaboration des pré-budgets, l'élaboration et la consolidation des budgets fonctionnels, l'arbitrage de la direction ainsi que l'établissement des budgets définitifs et l'exécution.

2.2.1. Diffusion des instructions budgétaires de la hiérarchie :

La diffusion des instructions budgétaires de la hiérarchie a pour but de coordonner les budgets et les plans opérationnels en faisant bien du budget l'expression chiffrée d'une politique. Le document d'instructions doit contenir un :

- Rappel des hypothèses à retenir : buts poursuivis, hypothèses de base ;
- Détail des documents à utiliser et définition des rubriques ;
- Calendrier d'élaboration.

2.2.2. Élaboration des Pré-budgets :

Le pré-budget est une simulation globale fondée sur les estimations des services fonctionnels (marketing, direction technique, ...), de manière à repérer la marge de

¹ DJEBRI.Z et autres, **Op.cit.**, P.133

² BOUQUIN.H et KUSZLA.C, **Le contrôle de gestion**, Edition Presse universitaire de France, 10^e Edition, Paris, 2014, PP512-515

Chapitre 01 : Cadre conceptuel sur la gestion budgétaire

manœuvre qui reste après prise en compte des contraintes de l'année (politique salariale obligatoire, tendance du marché).

2.2.3. Élaboration des budgets fonctionnels :

Chaque responsable de centre doit établir son propre budget en prenant en compte les instructions communiquées par la direction générale et les contraintes propres à chaque centre.

Ces budgets fonctionnels doivent apparaître clairement :

- les plans d'action des unités, leurs objectifs, moyens requis, les responsables, les calendriers de mise en œuvre ;
- les hypothèses qu'elles retiennent ;
- les variantes possibles avec justification du choix retenu ;
- les ajustements envisagés en cas de non vérification des hypothèses cruciales pour les objectifs,
- les sources d'informations utilisées pour justifier les scénarios et les politiques.

2.2.4. Consolidation des budgets fonctionnels :

La consolidation des budgets fonctionnels permet de s'assurer que les instructions initiales ont été respectées et que les budgets représentent une cohérence interne. S'il y a un doute à cet égard, les unités sont alertées afin qu'elles revoient leurs propositions avant la négociation.

2.2.5. Arbitrages de la direction :

Les arbitrages doivent porter sur les hypothèses et les variantes proposées. Les pré-budgets font l'objet de négociation avec la hiérarchie en comparant les objectifs de la direction générale avec les budgets proposés, ce qui permet d'aboutir à un accord sur les objectifs d'activité, les recettes et les dépenses qui seront retenus au niveau de chaque centre de responsabilité.

2.2.6. Etablissement des budgets définitifs :

Après négociation des pré-budgets, les responsables chargés de budget apportent les modifications nécessaires pour aboutir à des budgets définitifs, qui devraient être approuvés par le conseil d'administration.

Chapitre 01 : Cadre conceptuel sur la gestion budgétaire

2.2.7. Exécution du budget :

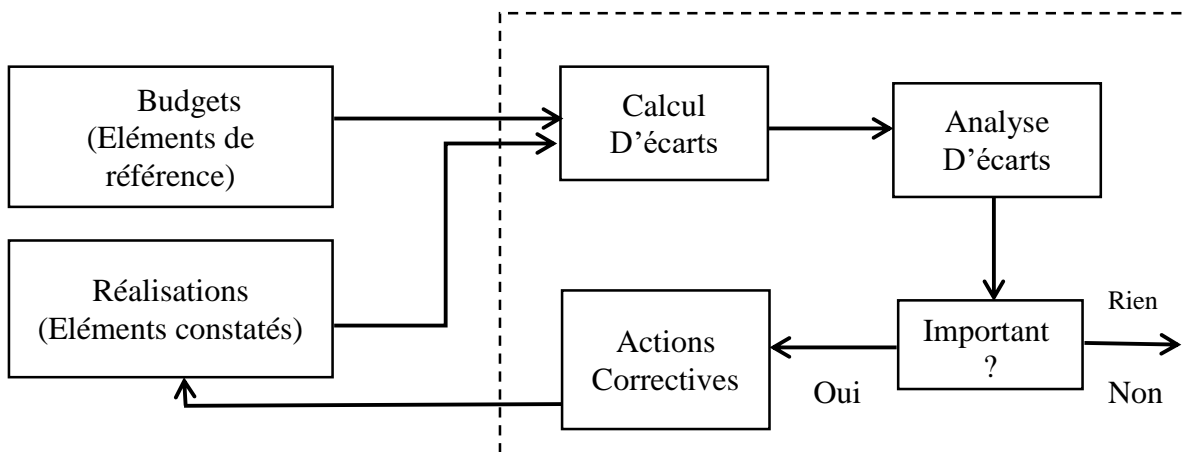
Le budget approuvé par le conseil d'administration sera diffusé aux personnes concernées. Il constitue un document financier qui doit être exécuté par la mise en œuvre des prévisions faites lors de la phase de budgétisation et de les saisir en terme monétaire, il s'agit pour chaque responsable de dérouler les activités prévues dans le budget de l'entreprise tout en respectant les décisions budgétaires. Cependant, il faut noter que les opérationnels peuvent opter pour des révisions budgétaires et des réajustements des prévisions dû aux facteurs internes de l'entreprise (l'évolution de l'activité par exemple) ou aux facteurs externes liés aux changements des contraintes de l'environnement (augmentation des prix des matières premières).

3. Contrôle budgétaire :

La gestion budgétaire comprend aussi une dimension de contrôle afin de vérifier que les réalisations sont bien conformes aux objectifs. Le contrôle budgétaire est un outil essentiel de la gestion budgétaire car il fournit aux responsables des informations concernant l'application et le suivi de la stratégie.

La démarche du contrôle budgétaire est illustrée dans la figure suivante :

Figure N° 05 : Démarche du contrôle budgétaire.



Source : ALZARD.C et SEPARI.S, Op.cit., P.327

Le schéma ci-dessus (Figure N°5) montre que le contrôle budgétaire repose sur le principe d'une confrontation périodique entre des données préétablies (les budgets) et les réalisations pour mettre en évidence des écarts qui font appel à des actions correctives.

Chapitre 01 : Cadre conceptuel sur la gestion budgétaire

3.1. Définition :

D'après GERVAIS.M, le contrôle budgétaire est défini comme : «la comparaison permanente des résultats réels et des prévisions chiffrées figurant aux budgets afin de :

- Rechercher la (ou les) cause(s) d'écarts ;
- Informer les différents niveaux hiérarchiques ;
- Prendre les mesures correctrices éventuellement nécessaires ;
- Apprécier l'activité des responsables budgétaires».¹

3.2. Caractéristiques du contrôle budgétaire :

Le contrôle budgétaire est considéré comme :

- **Une composante du contrôle de gestion** : le contrôle budgétaire fournit des informations au contrôle de gestion en faisant apparaître les écarts entre les prévisions et les réalisations et en identifiant les origines de ces écarts ;
- **Un contrôle rétrospectif** : le contrôle budgétaire s'intéresse à l'exercice passé en comparant les réalisations aux prévisions (les budgets) et en analysant les écarts ;
- **Un contrôle à dominante financière** : le contrôle budgétaire fournit des indicateurs financiers exprimés en unités monétaires puisqu'il s'appuie sur une approche comptable ;
- **Un moyen d'amélioration de la performance** : le contrôle budgétaire informe les responsables sur le degré de réalisation des budgets en évaluant la performance des acteurs et en procédant aux régulations nécessaires.²

3.3. Démarche du contrôle budgétaire :

La démarche du contrôle budgétaire se résume en deux étapes :

- Le calcul et l'analyse des écarts ;
- La mise en œuvre des actions correctives.

¹ GERVAIS.M, contrôle de gestion, Edition Economica, 8^e Edition, Paris, 2005, P.20

² DORIATH.B et GOUJET.C, Gestion prévisionnelle et mesure de la performance, Edition Dunod, 5^e Edition, Paris, 2015, P.202.

Chapitre 01 : Cadre conceptuel sur la gestion budgétaire

3.3.1. Calcul et analyse des écarts budgétaires :

Le contrôle budgétaire repose essentiellement sur le calcul des écarts qui seront ensuite analysés pour permettre aux responsables de vérifier si les prévisions établies ont été respectées.

- **Calcul des écarts :**

Conventionnellement, un écart se calcule par la différence entre les éléments réels et les éléments budgétés, il permet de constater un écart favorable ou défavorable selon l'impact qu'il traduit sur la performance de l'organisation (positif ou négatif). En effet, un écart positif peut être favorable ou défavorable selon l'élément contrôlé (produit ou charge).¹

Exemple : un écart sur coût positif est qualifié défavorable contrairement à un écart sur ventes positif qui est qualifié de favorable.

- **Analyse des écarts :**

Après avoir calculé les différents écarts, généralement d'une façon automatique dans les systèmes d'informations, le contrôleur de gestion doit rechercher la cause de ces écarts en se basant sur sa connaissance de l'entreprise et des produits/services afin de la cibler.²

Il existe deux types de causes :

- Externes à l'organisation : une hausse généralisée des prix de matières premières qui entraîne automatiquement un surcoût ;
- Internes à l'organisation : un mauvais réglage d'une machine qui peut augmenter le taux de rebut.

3.3.2. Actions correctives :

L'objectif du contrôle budgétaire n'est pas de sanctionner les défaillances mais de faire en sorte qu'elles ne se reproduisent pas par la mise en place des actions correctives nécessaires.³

Le type d'action corrective doit être adapté au type de cause de l'écart. Le tableau suivant en montre quelques exemples :

¹ MONACO.L et BARATAY.C, **DCG 11 : Contrôle de gestion**, Edition Gualino, 8^e Edition, 2019, P.182.

² SELMER.C et autres, **Op.cit.**, P.331.

Chapitre 01 : Cadre conceptuel sur la gestion budgétaire

Tableau N° 01 : Causes d'écarts et actions correctives adaptées

Causes d'écarts :	Types d'actions correctives :
Défaut de prévision : Exemple : croissance surévaluée du marché.	Nouvelle stratégie : différenciation du produit.
Changement de l'environnement : Exemple : loi sur la réduction du temps de travail.	Révision du coût horaire standard
Erreur humaine : Exemple : défaut de réglage d'une machine.	Erreur non intentionnelle : aucune action corrective. Erreur liée à l'incompétence d'un employé nouvellement recruté : formation de cet employé.
Erreur matérielle : Exemple : taux de rebut important	Changement du fournisseur.

Source : DORIATH.B et GOUJET.C, Op.cit., P.208.

Section 3 : Pratiques budgétaires alternatives

Dans cette section on va aborder les critiques du processus budgétaire classique ainsi que les alternatives qui peuvent remplacer ce processus.

1. Critiques du processus budgétaire :

Bien qu'il soit utile au pilotage de l'entreprise à court terme et qu'il permette, entre autres, de juger les performances des responsables des centres, le budget n'est pas exempt de défauts qui ont conduit depuis longtemps à sa remise en cause.

Selon DELHON et autres¹ les principales critiques du budget sont :

- **Un processus long et coûteux** : le processus budgétaire se déroule sur une période trop longue en mobilisant des ressources importantes, ce qui le rend complexe et coûteux.
- **Un budget déjà dépassé avant d'être terminé** : en raison de l'incertitude de l'environnement et du processus budgétaire très long, les données de prévision peuvent changer pendant les itérations d'élaboration et de validation du budget, rendant son contenu obsolète, parfois avant même d'achever la phase de sa validation.
- **Un processus le plus souvent incrémental** : un budget est souvent élaboré en se basant sur les prévisions de l'année précédente, sans toujours reposer la question de l'utilité ou de la pertinence des activités engagées vis-à-vis du résultat attendu.
- **Un budget trop relié aux objectifs de performance individuels du management** : les managers souvent utilise le budget comme un référentiel leurs permettant de fixer les objectifs individuels, mesurer leur performance et définir les éléments variables de rémunération. Dans certains cas, l'exercice d'élaboration budgétaire peut être influencé par des considérations d'évaluation de la performance individuelle, plutôt que par la prévision de l'activité et du développement de l'entreprise.

Pour tenter de pallier ces différents inconvénients, un certain nombre d'entreprises ont mis en place des démarches complémentaires ou des démarches de remplacement qu'on détaillera par la suite.

¹ DELHON.B et autres, **Op.cit.**, P.51

Chapitre 01 : Cadre conceptuel sur la gestion budgétaire

2. L'approche «Beyond Budgeting» :

Dans une procédure budgétaire classique, la stratégie est identifiée par le top management puis déclinés opérationnellement selon un mode de management « top – down » dit « Command and Control ». L'approche du « Beyond Budgeting » vise à rendre plus flexible ce mode de management et de repenser les systèmes de contrôle de l'entreprise dont le budget fait partie.

2.1. Les principes du «Beyond Budgeting» :

L'approche du BB (Beyond Budgeting) se base sur douze (12) principes fondateurs dont l'objectif est de passer d'un modèle de management traditionnel à un modèle de management plus agile :

- **Sens** : Engager les équipes autour de causes audacieuses et nobles et non autour des objectifs financiers à court terme ;
- **Valeurs** : Gouverner à travers des valeurs partagées et un bon jugement et non par des règles détaillées et des règlements ;
- **Transparence** : promouvoir l'information ouverte pour favoriser l'autorégulation, l'innovation, l'apprentissage et l'autocontrôle ;
- **Organisation** : Cultiver un fort sentiment d'appartenance et s'organiser autour d'équipes responsables afin d'éviter le contrôle hiérarchique et la bureaucratie ;
- **Autonomie** : Faire confiance aux équipes en leur donnant la capacité et la liberté d'agir et ne pas les micro-gérer ;
- **Clients** : Concentrer les énergies sur les besoins des clients ;
- **Rythme** : Organiser dynamiquement le processus de gestion selon le rythme de l'activité opérationnelle de l'entreprise et pas uniquement selon l'année civile ;
- **Objectifs** : fixer des objectifs ambitieux visant un développement continue au lieu de négocier des contrats fixes.
- **Prévisions** : Faire de la planification et de la prévision un processus continue et non pas un exercice annuel rigide ;
- **Ressources** : Encourager un état d'esprit de « maîtrise des coûts » et rendre les ressources disponibles selon les besoins plutôt que par des allocations budgétaires annuelles détaillées ;
- **Performance** : Évaluer les performances de manière holistique en favorisant les feedbacks entre pairs pour favoriser l'apprentissage et le développement ;

Chapitre 01 : Cadre conceptuel sur la gestion budgétaire

- **Récompense** : Récompenser les succès partagés basés sur la performance relative plutôt que sur l'atteinte d'objectifs fixés.¹

3. La méthode du «Rolling forecast» :

Pour répondre à l'objectif N° 9 du «Beyond Budgeting» qui consiste à rendre la planification et la prévision un processus continu et non un exercice annuel figé, la démarche du Rolling forecast offre un horizon prévisionnel variable sur une période glissante.

3.1. Définition :

SELMER.C définit le Rolling forecast comme : «un outil d'élaboration de prévisions qui se base sur un cycle de planification tous les trois mois, sur un horizon de six trimestres, soit 18mois. Chaque trimestre, les prévisions portant sur les volumes, les prix et les postes de coûts importants sont revues. Cette prévision glissante donne une vision permanente du futur, en éliminant le rituel du budget annuel».²

3.2.Caractéristiques du Rolling Forecast :

Les caractéristiques suivantes permettent de mieux définir la notion du «Rolling forecast» :

- **Un outil à horizon variable** : Il est réalisé sur une période glissante et variable avec une fréquence trimestrielle ce qui permet de suivre l'exécution de la stratégie sans rupture temporelle, contrairement au budget classique qui lui, exécute le plan d'action de l'année précédente.³
- **Un outil de management opérationnel couplé à une culture du plan d'action** : Cet aspect se traduit par la tenue des revues de plan d'action réunissant opérationnels, financiers et managers, où l'objectif affiché est le pilotage : prévoir, réagir, ajuster, valider et améliorer.⁴
- **Un outil qui cherche la sincérité du chiffre** : La pratique du RF est déconnectée des objectifs individuels des managers, ainsi les états financiers calculés résultent de l'évolution des indicateurs de performance opérationnelle.⁵

¹ MARY.G, Mise à jour le 10/09/2019, **Beyond budgeting**, <https://mesfiches.fr/beyond-budgeting/> (consulté le 03/06/2020 à 23h21)

² SELMER.C, **Op.cit.**, P.261.

³ DELHON.B et autres, **Op.cit.**, P.54

⁴ **Ibid.**

⁵ **Ibid.**

- **Un outil interne simplifié :** le Rolling forecast est une procédure simplifiée, qui prend en compte les moyens en place et qui est soumise à peu d'itérations (une, voire deux itérations maximum). En d'autres termes, le Rolling forecast n'est pas un outil de négociation objectifs/ ressources.¹
- **Un outil à jour :** IL traduit la réalité au plus juste en se basant sur les données et les événements les plus récents, et en s'adaptant aux éventuels changements que peut rencontrer l'entreprise (volatilité des cours, imprévus,...), ce qui permet une meilleure prise de décision.²

3.3. Processus du «Rolling forecast» :

Le processus de Rolling forecast fonctionne top-down par la diffusion de la stratégie et des hypothèses aux responsables opérationnels, puis Botton-up avec la remontée du terrain sur l'ensemble des postes du reporting prévus en consolidation. L'animation du processus prévisionnel est trimestrielle.

3.3.1. La démarche de chiffrage :

Mettre en œuvre un processus de Rolling forecast implique la réalisation des prévisions tous les trimestres sur six trimestres glissants soit 1 trimestre réel sur 5 trimestres prévus. Les prévisions concernent essentiellement :

- les postes du compte de résultat : volumes des ventes, chiffre d'affaires, coûts matières, coûts de l'énergie,...
- les investissements qui sont cadencés au trimestre (ralentis ou accélérés selon les perspectives de l'activité).

Afin de compléter ces prévisions, des comptes statistiques ainsi que des analyses de sensibilité sont mis en place pour ré-estimer le chiffre d'affaires et prendre en compte les aléas économiques auxquels est soumise l'entreprise (fortes fluctuations des coûts des matières premières, phénomènes de sur- stockage ou de déstockage sur le marché).

Les prévisions des quatre trimestres de l'année N+1 prévus lors du Rolling forecast de la fin de l'année N (cible) servent de base pour la définition des objectifs qui serviront de référence pour l'attribution des primes variables de N +1.³

¹DELHON.B et autres, **Op.cit.**, P.54.

² BIRAMANE.H, Mise à jour le 02/05/2018, **Processus de prévision : Budget glissant**,<https://www.compta-online.com/processus-de-prevision-budget-glissant-ao3236> (consulté le 03/06/2020 à 13h05)

³ SELMER.C, **Op.cit.**, P.265.

3.3.2. L'analyse des résultats :

Le contrôle budgétaire ne peut plus se faire à travers une analyse d'écarts par rapport à une référence statique qui est le budget, puisque cette référence est revue tous les trimestres. L'analyse des écarts par rapport à la prévision devient multiple. Chaque trimestre, le dernier trimestre réel est comparé au :

- trimestre réel précédent,
- même trimestre réel de l'année précédente,
- même trimestre de la prévision précédente,
- même trimestre de la prévision de décembre servant de base pour les bonus de l'année suivante.

Les variations du trimestre par rapport au même trimestre de l'année précédente font l'objet d'un commentaire avec une analyse sur les grands postes du compte de résultat.

En résumé, le Rolling forecast est une procédure permettant de mobiliser toutes les équipes vers le futur et de créer une réelle dynamique, puisque tous les trimestres chaque responsable opérationnel est amené à se poser des questions. Il se révèle très incitatif pour mettre en place les plans d'action appropriés et agir rapidement.¹

¹ SELMER.C, Op.cit., P.266.

Conclusion :

A travers ce premier chapitre, il est possible de dire que le budget est un instrument de gestion et d'aide à la décision permettant à l'entreprise de chiffrer ces objectifs stratégiques et suivre l'exécution des plans prévus.

La gestion budgétaire représente un processus permettant d'établir des prévisions. C'est une démarche cohérente qui comprend plusieurs étapes liées entre elles, allant de la planification jusqu'au contrôle budgétaire et analyse des écarts. Cette démarche classique fonctionne selon une approche «top-down» ce qui nous a permis de déceler certaines lacunes au sein de ce processus en termes de rigidité, complexité et coûts importants.

Pour tenter de pallier à ces inconvénients, on a jugé nécessaire d'évoquer certaines pratiques budgétaires telles que le «Rolling forecast» qui est une démarche prévisionnelle permettant d'apporter plus de dynamisme et de flexibilité au processus budgétaire traditionnelle.

**Chapitre 2 : Les systèmes
d'information intégrés : les
ERP « Entreprise Resource
planning »**

Chapitre 02 : Les systèmes d'information intégrés : les ERP «Entreprise Resource Planning»

Introduction :

Un système d'information (SI) est un ensemble organisé de ressources (matériels, logiciels, personnel, données et procédures) qui permet de collecter, regrouper, classifier, traiter et diffuser de l'information dans un environnement donné.

Aujourd'hui, les entreprises sont prêtes à investir dans l'implémentation des technologies de l'information en vue d'améliorer leurs services, d'accroître leur part de marché, de gagner en flexibilité, de réduire leurs coûts, d'augmenter leurs productions et de faire face aux défis de l'environnement. En raison de la croissance des activités au sein des entreprises, la tâche de gérer efficacement toutes les fonctions (ventes, comptabilité, gestion budgétaire,...) s'avère de plus en plus complexe et difficile. Pour surpasser ces difficultés, une entreprise doit utiliser des outils optimisés et adaptés facilitant les tâches et offrant des fonctionnalités riches et utiles. Parmi ces outils, il y a les systèmes intégrés de gestion tels que les ERP (Entreprise Ressources Planning).

Pour présenter l'ERP, ce chapitre s'organisera en trois (03) sections qui sont les suivantes :

- Notions et concepts clés liés à l'outil ERP.
- Mise en œuvre d'un projet ERP.
- Avantages et inconvénients d'un ERP et son impact sur le processus de gestion budgétaire.

Chapitre 02 : Les systèmes d'information intégrés : les ERP «Entreprise Resource Planning»

Section 1 : Notions et concepts clés liés à l'outil ERP

Dans cette première section du deuxième chapitre, seront évoqués les points suivants : définition et principes d'un ERP, l'historique de son évolution et ses caractéristiques, les principaux éditeurs sur le marché des ERP et en dernier ses différents types.

1. Définition, historique et caractéristiques d'un ERP :

La première partie de cette section expose la définition d'un ERP, ses principes, son historique et ses principales caractéristiques.

1.1. Définition et principes d'un ERP :

1.1.1. Définition d'un ERP :

Le terme ERP vient de l'anglais «Entreprise Resource planning» ; il a été traduit en français par l'acronyme PGI «Progiciel de gestion intégré» et se définit comme suit :

Selon REIX et d'autres auteurs : « Un ERP est une application informatique paramétrable, modulaire et intégrée, qui vise à intégrer et à optimiser les processus de gestion de l'entreprise en proposant un référentiel unique et en s'appuyant sur des règles de gestion standards». ¹

Selon SELMER : «Un ERP est un progiciel de gestion qui intègre toutes les données et les processus d'une organisation dans un système unifié. C'est un produit standard avec des fonctionnalités types ; il présente une structure transversale de l'entreprise. Il structure l'information pour automatiser la production d'indicateurs clés alimentant le reporting et les tableaux de bord». ²

Selon WILFRID : «Les ERP sont des progiciels qui visent à gérer l'ensemble des ressources de l'entreprise, grâce à une modularité qui s'insère dans une architecture client-serveur ou une architecture internet». ³

Nous retenons de ces définitions que l'ERP est une application du système d'information de l'entreprise construite autour d'une base de données unique et composée d'un ensemble de modules qui couvrent la majorité des besoins des différentes fonctions de l'entreprise.

La figure suivante montre les différents modules qui composent généralement un ERP :

¹ REIX. R. et autres, **Systemes d'information et management des organisations**, Edition Vuibert, 6^e Edition, 2011, P.97.

² SELMER.C, **La boîte à outils du contrôle de gestion**, Edition Dunod, Paris, 2019, P.168.

³ WILFRID.A, **Les ERP dans l'organisation**, Edition E-thèque, 2002, P.14

Chapitre 02 : Les systèmes d'information intégrés : les ERP «Entreprise Resource Planning»

Figure N°01 : Modules courants d'un ERP.



Source : THOMA.J et YOSSI.G, **ERP et conduite des changements : Alignement, sélection et déploiement.** Edition DUNOD, 6^e édition, Paris, 2011, P.83.

A travers ce schéma, on peut constater que l'ensemble de modules (achats, RH, finances, ventes, production et stocks) partagent une base de données unique et chaque module couvre certaines fonctionnalités.

L'ensemble des fonctionnalités couvertes par ces modules est illustré dans le tableau suivant :

Chapitre 02 : Les systèmes d'information intégrés : les ERP «Entreprise Resource Planning»

Tableau N°01: Les différentes fonctionnalités des modules ERP.

Module :	Fonctionnalités :
Achats et approvisionnements :	Analyses et statistiques, gestion des appels d'offres, gestion et suivi des commandes, gestion des comptes fournisseurs, gestion des demandes d'achat, gestions des factures, contrôle qualité, gestion des réceptions, planification des commandes.
Stocks et inventaire :	Gestion des entrepôts, gestion des inventaires, gestion des réapprovisionnements, valorisation des stocks.
Production :	Analyse des performances, configurateur de produits, contrôle de gestion, gestion à l'affaire ; gestion du cycle de vie du produit, gestion de projets, gestion de la qualité, ordonnancement, planification, suivi de production.
Ventes :	Analyses et statistiques, facturation des commandes, gestion des commandes, gestion des comptes clients, gestion des conditions commerciales, gestion des cotations, gestion des listes de prix, logistique et expéditions.
Finances et comptabilité :	Analyse financière, comptabilité analytique, gestion budgétaire, comptabilité clients, comptabilité fournisseurs, comptabilité générale, gestion de la trésorerie, immobilisations.
Ressources humaines :	Gestion des carrières, gestion des compétences, gestion de la formation, gestion de la paie, gestion des performances, gestion des postes, gestion des recrutements, gestion des temps et des activités, gestion des voyages et des notes de frais.

Source : THOMA.J et YOSSI.G, Op.cit., PP 83-86.

1.1.2. Principes de base d'un ERP :

Pour être qualifiée de «progiciel de gestion intégré», une solution logicielle doit couvrir les deux principes de base suivants :

Chapitre 02 : Les systèmes d'information intégrés : les ERP «Entreprise Resource Planning»

- L'utilisation d'un système de «Workflow» qui permet d'automatiser la circulation de l'information entre les modules du progiciel : lorsqu'une donnée est entrée dans le système d'information, celui-ci la propage dans tous les modules du système qui en ont besoin ;
- Le partage d'une base de données unique entre l'ensemble des applications informatiques construites sous forme de modules indépendants.¹

1.2. Historique de l'ERP :

L'ERP trouve son origine dans les années 1960 lorsque l'ingénieur américain Joseph Orlicky a créé le concept de la MRP (Manufacturing Resource planning), il s'agit de la première méthode de planification destinée à évaluer le nombre de composants nécessaires dans le cadre d'un programme de fabrication de la firme Toyota.²

La MRP s'est développée durant les années 1980 donnant naissance à la MRP II qui comportait des modules en tant que composante clé de l'architecture logicielle et des composants de fabrication de base intégrés, y compris les achats, les nomenclatures, l'ordonnancement et la gestion des contrats. Pour la première fois, les différentes tâches de production étaient intégrées à un système commun. Le système MRP II offrait également une preuve convaincante de la manière dont les entreprises pouvaient exploiter les logiciels afin de partager et d'intégrer des données d'entreprise, tout en optimisant l'efficacité opérationnelle à travers une meilleure planification de la production, une réduction des stocks et une diminution des rebuts.³

Progressivement, la logique de la MRP II s'étend à toutes les fonctions de l'entreprise et c'est en 1990 qu'apparaît le terme «ERP» qui intègre la notion d'entreprise. La logique d'ERP est universelle et prend en compte l'ensemble des unités de l'entreprise : marketing, logistique, transport, ressources humaines, contrôle de gestion,...

Dans les années 2010 à 2020 l'ERP a vu l'émergence de nouvelles générations comme : l'EBC (Entreprise business capabilities) axé sur l'orientation métier et client et l'ERP dans

¹ DARMON.H et autres, Systeme d'information de gestion, Edition Fontaine Picard, 2015, P.35.

² QU'EST-CE QU'UN ERP ? Quel est son fonctionnement ?, Publié le 17/02/2020 par Alter SI, <https://alter-si.fr/quest-ce-quun-erp/> (consulté le 23/06/2020 à 14h53).

³ Qu'est-ce que l'ERP ?, <https://www.oracle.com/fr/applications/erp/what-is-erp.html> (consulté le 23/06/2020 à 15h38)

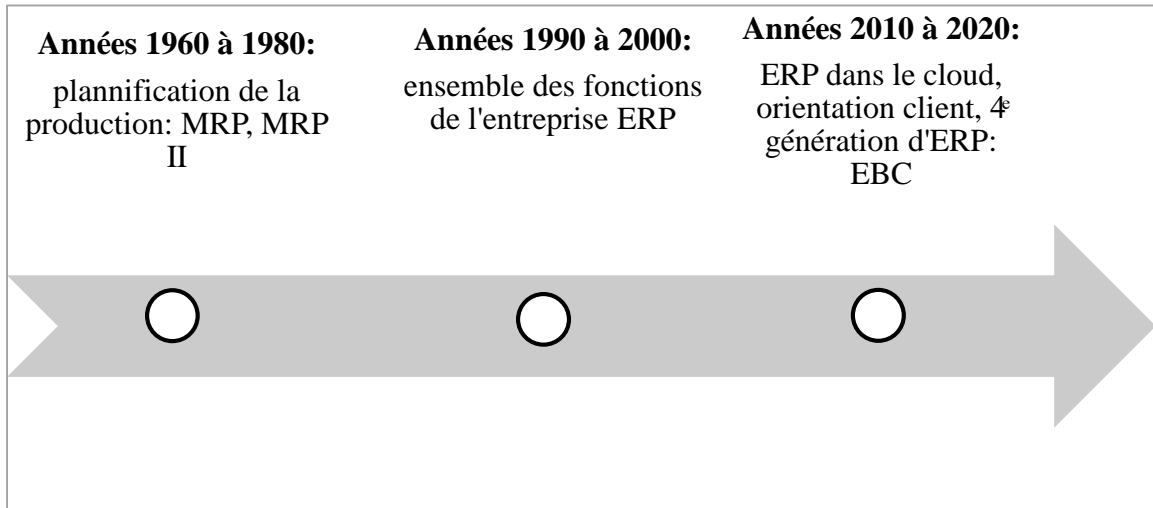
⁴ **Idem.**

Chapitre 02 : Les systèmes d'information intégrés : les ERP «Entreprise Resource Planning»

le Cloud qui s'exécute sur un réseau de serveurs distants au lieu d'être installé dans la salle des serveurs de l'entreprise (ERP SaaS).¹

La figure suivante résume l'historique des ERP depuis les années 1960 :

Figure N° 02 : Historique des ERP



Source : élaborée sur la base de l'historique de l'ERP.

1.3. Caractéristiques et principes de base d'un ERP :

Un système ERP est caractérisé par :

- **Une base de données unique :** Un ERP s'appuie sur un référentiel unique où l'ensemble de données utilisées par les différents modules sont définies d'une manière standardisée et gérées par un seul type de logiciel, ce qui assure la garantie de la cohérence des informations ;
- **Une structure modulaire :** Un ERP est composé d'un ensemble de programmes ou modules séparables ; chaque module correspond à un processus de gestion. Ce découpage en modules permet de construire une solution spécifique par assemblage et d'étendre la mise en œuvre de manière progressive à différents domaines de gestion ;
- **Une approche intégrée :** Les différents modules d'un ERP ne sont pas conçus indépendamment. En effet, les informations peuvent être échangées facilement

¹**Qu'est-ce que l'ERP ?**, <https://www.oracle.com/fr/applications/erp/what-is-erp.html> (consulté le 23/06/2020 à 15h38).

Chapitre 02 : Les systèmes d'information intégrés : les ERP «Entreprise Resource Planning»

entre les divers modules grâce à des interfaces standardisées ce qui permet une amélioration de la cohérence interne et une diminution des redondances ;

- **Une structure paramétrable** : l'ERP est un produit standardisé conçu pour satisfaire les besoins des entreprises en termes de secteur d'activités (automobiles, banques,...) et langues d'utilisation par exemple. Le paramétrage permet d'adapter le produit ERP aux besoins de l'entreprise en ce qui concerne le choix des règles de gestion, le choix d'options de traitement, le choix de format de données,...
- **Une structure de type progiciel** : l'ERP est un ensemble de programmes élaborés par un éditeur unique pour répondre aux besoins de différentes entreprises ;
- **Une optimisation des processus de gestion** : la conception des ERP basée sur des modèles de processus issus des meilleures pratiques du secteur (le savoir-faire des meilleures entreprises d'un domaine d'activité donné), permet d'acquérir un ensemble de règles de gestion constituant un standard de fait pour un secteur donné.¹

Le tableau suivant résume les caractéristiques précédemment définies :

¹ REIX. R. et autres, **Op.cit.**, P.97.

Chapitre 02 : Les systèmes d'information intégrés : les ERP «Entreprise Resource Planning»

Tableau N° 02 : Récapitulatif des caractéristiques d'un ERP.

Caractéristiques :	Commentaire :
Référentiel unique de données :	Une base de données unique permettant de garantir la cohérence de l'information.
Modularité :	Un ensemble de modules, chacun couvrant un processus de gestion.
Paramétrage :	Facilité d'adaptation du produit ERP aux spécificités des utilisateurs.
Intégration :	Les interfaces standardisées permettent de faciliter l'échange des informations.
Source d'optimisation :	L'utilisation des règles de gestion standards permet d'optimiser les processus de gestion.
Solution de type progiciel :	Utilisation par de nombreuses organisations, garantie de pérennité et de stabilité du fonctionnement du produit.

Source : élaboré sur la base des caractéristiques précédemment définies.

2. Editeurs des ERP :

Le marché des ERP étant un marché vaste et diversifié pour que chaque entreprise puisse trouver une solution qui répond à ses attentes. On peut distinguer deux catégories d'éditeurs sur le marché des ERP :

- Les éditeurs d'ERP propriétaires.
- Les éditeurs d'ERP Open source.

Chapitre 02 : Les systèmes d'information intégrés : les ERP «Entreprise Resource Planning»

2.1. Les ERP propriétaires :

Les ERP propriétaires sont des ERP édités par des sociétés spécialisées dans la conception et la mise en place de logiciels et système informatiques ce qui implique l'achat d'une licence ; ils sont généralement utilisés par des moyennes ou grandes entreprises.¹

Les principaux ERP Propriétaires présents sur le marché sont :

- ✓ **SAP** : IBM Allemagne (1972), Leader mondial des logiciels d'entreprise.
- ✓ **Oracle Applications** : Oracle (1995).
- ✓ **PeopleSoft**: PeopleSoft (1987) racheté par Oracle (2004).
- ✓ **ERP SAGE/Adonix** : Adonix (1979) racheté par Sage (2005).
- ✓ **SSA ERP LN** : SSA Global.
- ✓ **ERP GEAC**: Geac Computer Corporation Limited (2006).
- ✓ **Microsoft Dynamics** : Microsoft.

Comme tout autre ERP, les ERP propriétaires présentent des avantages et des inconvénients illustrés dans le tableau suivant :

Tableau N° 03 : Avantages et inconvénients d'un ERP propriétaire.

Avantages :	Inconvénients :
<ul style="list-style-type: none">- Solution intégrée pour toute l'entreprise- Vision globale et transversale- Meilleur suivi des processus- Gestion en temps réel- Meilleures pratiques	<ul style="list-style-type: none">- Dépendance à l'éditeur- Difficulté de mise en œuvre- Manque de flexibilité- Coûts élevés- Changement global de l'entreprise (reengineering)

Source : SFAXI.L, Mise à jour le 27/02/2014, Solutions ERP, https://fr.slideshare.net/LiliaSfaxi/chp2-solutions-erp?from_action=save (consulté le 12/07/2020 à 02h17).

2.2. Les ERP Open source :

Les ERP open source sont des ERP édités par des partenaires (cabinets de conseil, SSII) pour le support. Contrairement aux ERP propriétaires, les ERP open source sont gratuits (sans

¹FANDI. W, **Adaptation d'un ERP pour la gestion administrative de la filière génie industriel**, Mémoire présenté pour obtenir un master en Génie industriel option : Chaîne logistique, Université Abou Bakr Belkaid–Tlemcen, 2018, P.46.

Chapitre 02 : Les systèmes d'information intégrés : les ERP «Entreprise Resource Planning»

licence) mais il faut inclure dans le calcul du coût d'acquisition, les frais de maintenance, de l'assistance technique et de la formation.¹

Les principaux ERP Open Source sont :

- ✓ **Compiere.**
- ✓ **Dolibarr.**
- ✓ **ERP5.**
- ✓ **OFBiz (Open for Business).**
- ✓ **Open Bravo.**
- ✓ **Odoo.**

Les ERP open source présentent aussi des avantages et des inconvénients tels qu'illustrés dans le tableau suivant :

Tableau N° 04 : Avantages et inconvénients d'un ERP Open source.

Avantages :	Inconvénients :
<ul style="list-style-type: none">- Agilité, flexibilité- Spécificité- Indépendance- Mise en œuvre simple	<ul style="list-style-type: none">- Couverture fonctionnelle limitée- Absence de l'assistance et du support- Paramétrage limité

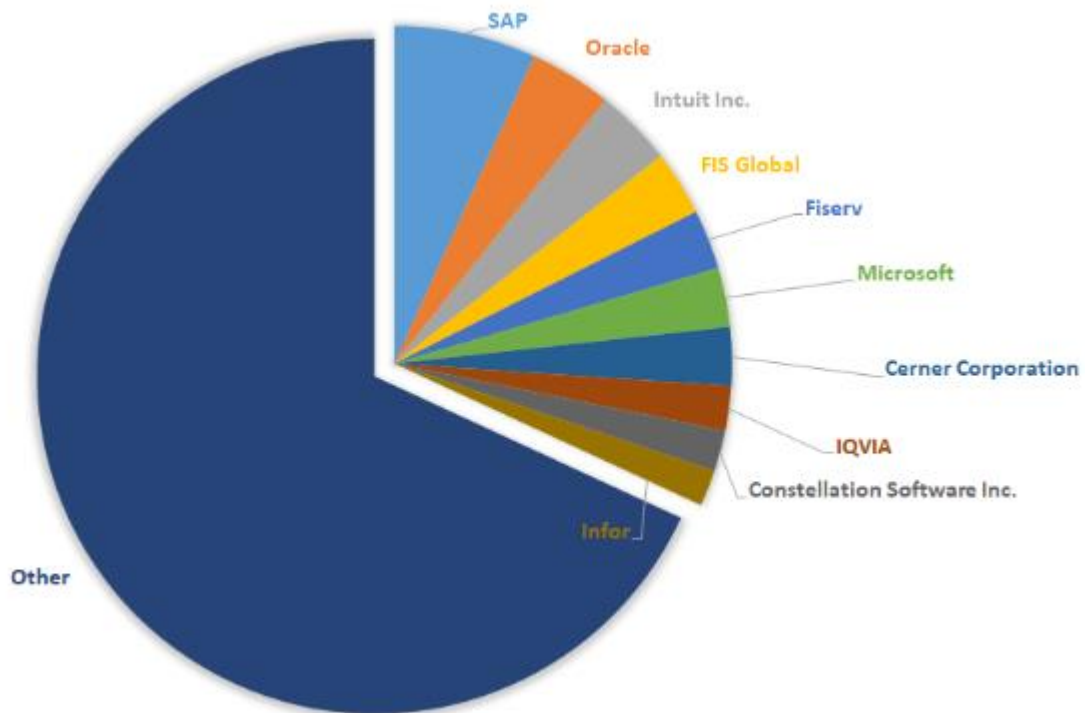
Source : SFAXI.L, Mise à jour le 27/02/2014, **Solutions ERP**, https://fr.slideshare.net/LiliaSfaxi/chp2-solutions-erp?from_action=save (consulté le 12/07/2020 à 02h17).

Le schéma de la figure suivante nous présente la répartition des parts de marché des principaux ERP au niveau mondial pour l'année 2018 et comme on peut le constater, les ERP les plus utilisés sont SAP et Oracle :

¹ BENMANSOUR .H et BABA AHMED .D, **Développement d'une solution ERP pour la gestion de maintenance assistée par ordinateur**, Mémoire présenté pour obtenir un master en informatique option : Système d'Information et de Connaissances (S.I.C), Université Abou Bakr Belkaid– Tlemcen, 2016, P.08.

Chapitre 02 : Les systèmes d'information intégrés : les ERP «Entreprise Resource Planning»

Figure N° 03: La répartition des parts de marché des principaux éditeurs d'ERP sur le marché en 2018.



Source : ALBERT.P, Mise à jour le 06/12/2019, **Top 10 ERP Software Vendors, Market Size and Market Forecast 2018-2023**, <https://www.appsruntheworld.com/top-10-erp-software-vendors-and-market-forecast/> (consulté le 29/06/2020 à 09h30).

3. Typologies des ERP :

En se basant sur la manière d'implémentation d'un ERP, on peut distinguer deux types de ce dernier : les ERP on-premises et les Cloud ERP.

3.1. Les ERP on-premises :

Les solutions ERP on-premises (sur site) sont déployées avec le matériel et les serveurs de l'entreprise, puis contrôlées par ses experts informatiques, L'entreprise est donc propriétaire du matériel et des logiciels. Les solutions ERP sur site impliquent généralement plus de travail initial et des investissements continus nécessaires pour acquérir et gérer les logiciels, les serveurs et les installations nécessaires à leur fonctionnement.¹

¹ RAMASAMY. M., & PERIASAMY. J, **Explore the Impact of Cloud Computing on ERP Systems used in Small and Medium Enterprises**, International Journal of Advanced Research in Computer Science and Management Studies, Volume 5, 2017, PP 87-90, consulté sur : http://www.academia.edu/download/54901128/Meganathan_Ramasamy_-_V5I2-0022.pdf.

Chapitre 02 : Les systèmes d'information intégrés : les ERP «Entreprise Resource Planning»

Le tableau suivant présente quelques avantages et inconvénients concernant le déploiement d'un ERP on-premises :

Tableau N° 05: Avantages et inconvénients d'un ERP on-premises.

Avantages :	Inconvénients :
<ul style="list-style-type: none">- Maîtrise.- Indépendance.- Sécurité des données.	<ul style="list-style-type: none">- Mise en œuvre complexe.- Maintenance.- Prix élevé.- Rigidité (ex : montée en puissance).- Nécessité de certaines compétences.

Source : SFAXIL, Mise à jour le 27/02/2014, **Solutions ERP**, https://fr.slideshare.net/LiliaSfazi/chp2-solutions-erp?from_action=save (consulté le 12/07/2020 à 02h17).

3.2. Les Cloud ERP :

L'ERP basé sur le Cloud, appelé aussi Software-as-a-Service (SaaS), est fourni comme un service par les fournisseurs de services Cloud. Avec ce type de mise en œuvre, le logiciel ERP d'une entreprise et ses données connexes sont stockés et contrôlés virtuellement (sur Internet "Cloud") par le fournisseur d'ERP et sont accessibles aux clients à l'aide d'un navigateur web. Pour un ERP basé sur le Cloud, les coûts préliminaires sont généralement beaucoup moins chers parce que les entreprises ne déploient le logiciel que selon leurs besoins et y accèdent ensuite par l'intermédiaire de leur connexion internet. Le fournisseur d'ERP Cloud héberge et gère toute l'infrastructure informatique de l'organisation, veille à ce que le système fonctionne sans interruption, que les données soient protégées de manière sûre et que des améliorations soient apportées aux produits.¹

Les principales solutions Cloud sur le marché des ERP sont : **SAP HANA**, **Net Suite**, **Yourcegid Y2** et **Sage Online**.

Le tableau suivant expose quelques avantages et inconvénients qui concernent un Cloud ERP :

¹ RAMASAMY. M., & PERIASAMY. J, **Op.cit.**, PP 87-90, consulté sur : http://www.academia.edu/download/54901128/Meganathan_Ramasamy_-_V512-0022.pdf.

Chapitre 02 : Les systèmes d'information intégrés : les ERP «Entreprise Resource Planning»

Tableau N° 06 : Avantages et inconvénients d'un Cloud ERP.

Avantages :	Inconvénients :
<ul style="list-style-type: none"> - Installation rapide. - Solution agile et évolutive. - Optimisation des coûts d'exploitation. - Externalisation de la sauvegarde 	<ul style="list-style-type: none"> - Difficulté d'intégration avec les SI locaux. - Contrat solide nécessaire. - Sécurité des données.

Source : SFAXIL, Mise à jour le 27/02/2014, Solutions ERP, https://fr.slideshare.net/LiliaSfazi/chp2-solutions-erp?from_action=save (consulté le 12/07/2020 à 02h17).

3.3. Différences entre ERP on-premises et Cloud ERP :

Le tableau ci-après représente une comparaison entre les deux types d'ERP (on-premises et Cloud) en ce qui concerne les points suivants : la facturation, l'implémentation, la sécurité, la personnalisation, les coûts et la disponibilité :

Tableau N° 07: Différences entre ERP On-premises et Cloud ERP.

Critères :	ERP On-premises :	Cloud ERP :
Facturation :	Il s'agit de l'achat d'une licence en rajoutant les frais de l'assistance technique.	Il s'agit d'un abonnement, généralement mensuel ou annuel, où la tarification est basée sur des facteurs d'utilisation tels que le nombre de transactions, la quantité de données, le nombre d'utilisateurs ou d'autres facteurs.
Implémentation :	Le processus de mise en œuvre peut durer sensiblement plus longtemps, sa mise en œuvre est entièrement contrôlé par l'entreprise	En général, cela prend moins de temps pour la mise en œuvre. (la personnalisation limitée permet de réduire le temps de mise en œuvre).
Sécurité des données :	La sécurité des données est contrôlée par l'entreprise elle-même (son service informatique).	La sécurité des données est contrôlée par le fournisseur du Cloud ERP en utilisant un

Chapitre 02 : Les systèmes d'information intégrés : les ERP «Entreprise Resource Planning»

		cryptage pour limiter l'accès illicite aux données par ses propres employés.
Personnalisation :	Un ERP sur site peut être personnalisé dans une large mesure pour répondre à des besoins même très spécifiques.	Un certain niveau de personnalisation peut être possible dans les systèmes SaaS, mais il est généralement très limité, en particulier s'ils suivent une architecture multi-tenant, dans laquelle le logiciel est partagé par plusieurs abonnés.
Coûts :	Les systèmes ERP traditionnels entraînent des coûts initiaux importants (L'infrastructure, le matériel, les logiciels, le temps de mise en œuvre). Une fois le système mis en place, le personnel informatique devra toujours appliquer des mises à jour et des correctifs périodiques, effectuer des sauvegardes et payer le fournisseur pour l'assistance continue.	Le Cloud ERP ou SaaS élimine la plupart des coûts initiaux et de nombreux coûts permanents, car le fournisseur installe, gère et met à jour l'application et effectue des services de sauvegarde et de récupération.
Disponibilité :	Accès limité, uniquement par un réseau privé.	Accès à tout moment à travers internet.

Source : élaboré à partir de : RAMASAMY. M., & PERIASAMY. J, **Op.cit.**, PP 87-90, consulté sur : http://www.academia.edu/download/54901128/Meganathan_Ramasamy_-_V512-0022.pdf . & SHYAM.N et autres, **Architecting the Industrial Internet**, Packt publishing, UK, 2017, PP 179-181.

Chapitre 02 : Les systèmes d'information intégrés : les ERP «Entreprise Resource Planning»

Section 02 : Mise en œuvre d'un projet ERP

La deuxième section de ce chapitre explicitera la mise en œuvre d'un projet ERP à savoir : les différentes catégories de critères à prendre en compte lors du choix de la solution ainsi que les différentes étapes à suivre pour son implémentation.

1. Les critères de sélection d'un ERP :

Le choix d'un ERP représente un investissement important et son impact sur l'organisation peut avoir des répercussions non négligeables à long terme. En effet, Avant de procéder à l'évaluation, puis au choix de son ERP, l'entreprise, à travers son équipe d'évaluation, va devoir définir des critères de sélection qui lui sont propres. Nous allons présenter ici les six différentes familles de critères¹ :

1.1. Les critères stratégiques :

Appelés aussi critères politiques, ils représentent les critères les plus importants pour l'entreprise car ils influent sur ses directions possibles et ils mettent en valeur les différentes pressions et influences qui peuvent exister au sein de celle-ci. En effet, l'entreprise est amenée à définir ses directions et ses stratégies précises en termes de son propre marché, alliances ou partenariats pour que le choix du produit qui représentera la pierre angulaire de son système d'information soit inscrit dans cette démarche globale. Ces critères concernent essentiellement :

- Informatique centralisée ou distribuée ;
- Déploiement par module, par phase, par site, par processus majeur ou bien « big bang » ;
- Type d'ERP ;
- Nature de l'alliance avec l'éditeur ;
- Intégration totale ou best-of-breed².

1.2. Les critères fonctionnels :

Les critères fonctionnels concernent la manière dont l'ERP va couvrir l'ensemble des besoins fonctionnels de l'entreprise : Ce besoin est-il couvert ou non ? Si oui, cette couverture est-elle insuffisante, adéquate ou surdimensionnée ?

¹ THOMA.J et YOSSI.G, Op.cit., PP 157-163.

² L'approche "Best of breed" consiste à rechercher sur le marché les meilleurs composants, fonction par fonction, et à les assembler pour construire un système d'information sur mesure.

Chapitre 02 : Les systèmes d'information intégrés : les ERP «Entreprise Resource Planning»

Pour pouvoir déterminer ces critères, l'entreprise doit se recentrer sur ces vrais besoins d'aujourd'hui et ceux de demain à travers une documentation détaillée des spécificités fonctionnelles, en utilisant une pondération simple des besoins : classe A (besoins vitaux), classe B (besoins importants), classe C (besoins secondaires). Il existe aussi d'autres critères fonctionnels dits structurels qui concernent la structure des informations clés de l'entreprise tels que : le code produit, la clé comptable, le code client ou bien encore le numéro d'employé (le type (numérique, alphanumérique) de ces informations élémentaires représente-il un obstacle majeur à l'utilisation d'un ERP donné ?).

1.3. Les critères technologiques :

Les critères technologiques sont ceux liés à la souplesse, la réactivité et la flexibilité de la technologie proposée par les éditeurs. Cette dernière devra permettre à l'ERP de s'adapter à l'environnement et aux attentes de l'entreprise. Parmi ces critères on trouve :

- La conformité aux standards de marché.
- L'intégration et la compatibilité avec les outils et les applications internes (L'ouverture de l'ERP vers d'autres applications sectorielles ainsi que vers d'autres systèmes d'exploitation ou encore d'autres systèmes de gestion de base de données).
- Mono-éditeur ou multi-éditeur.

1.4. Les critères techniques :

Ces critères concernent essentiellement les principaux composants de l'environnement technique d'un ERP à savoir :

- La plate-forme et son système d'exploitation
- Le système de gestion de la base de données
- Les outils de middleware.

1.5. Les critères méthodologiques :

La méthodologie d'implémentation d'un ERP représente le meilleur moyen d'optimiser un tel investissement. La meilleure méthodologie est celle qui adapte le contenu (l'ERP) au contenant (l'entreprise), elle doit être en harmonie à la fois avec l'entreprise (son passé, sa culture et sa structure) et avec la démarche formelle imposée par l'approche ERP. Plusieurs critères doivent être soulignés ici afin de mieux cerner la manière dont l'ERP pourra être implémenté. Bien souvent, il existe déjà dans l'entreprise une méthodologie, même si celle-ci est utilisée de façon plus ou moins constante ou rigoureuse. La plupart du temps, celle-ci s'applique à des développements et des implémentations d'applications traditionnelles

Chapitre 02 : Les systèmes d'information intégrés : les ERP «Entreprise Resource Planning»

développées en interne. Cette méthodologie s'avère donc inapplicable dans le contexte d'un ERP et il doit y avoir une complémentarité entre cette dernière et celle préconisée par l'éditeur ou l'intégrateur.

1.6. Les critères commerciaux :

Cette catégorie de critères est liée au fournisseur de la solution ERP et concerne essentiellement les points suivants :

- La pérennité de l'éditeur (historique de l'éditeur, statut juridique, effectifs, chiffre d'affaires par branche d'activité, liste des produits, références les plus importantes, principaux objectifs).
- Les produits et les services offerts par l'éditeur : la formation des acteurs de l'entreprise, la disponibilité des consultants techniques, le support de l'ERP,...

2. Les étapes de l'implémentation d'un ERP

Un projet d'implémentation d'un ERP comporte sept phases : l'étude préliminaire, l'analyse du système d'information existant, la conception du nouveau processus, l'acquisition du progiciel, le paramétrage du progiciel, la mise en place, l'exploitation et l'évaluation et la gestion du changement.¹

2.1. Etudes préliminaires :

Cette phase est consacrée au lancement du projet d'informatisation, et à la délimitation du champ de cette dernière. Durant cette phase, sont établis les éléments de départ du projet à savoir : l'identification de la taille du projet, l'équipe du projet, les frontières du projet, les objectifs à atteindre, les étapes du projet, les priorités, les partenaires impliqués et les ressources... Le groupe de projet doit être composé d'utilisateurs et d'informaticiens, voire d'organisateur et de membres de la direction générale et d'un chef de projet.

¹MAKATI, S et MOUTAHADDIB, A, **L'impact de la gestion financière et comptable informatisée sur la prise de décision : Cas de FIBROCIMENT filiale du groupe YNNA HOLDING.** Rapport du Projet de Fin d'études option : gestion Financière et comptable, Ecole Nationale de Commerce et de Gestion-Kenitra, 2015, PP 56-60.

Chapitre 02 : Les systèmes d'information intégrés : les ERP «Entreprise Resource Planning»

2.2. Audit de l'existant :

Le diagnostic du système d'information existant permet de bien comprendre les contraintes avec lesquelles l'organisation doit vivre. Il est important de comprendre la situation actuelle afin de développer par la suite une proposition de solution.

Lorsque l'entreprise décide de réaliser un audit, elle est alors amenée à se poser des questions sur la façon de le mener à bien et d'appréhender avec le plus d'objectivité possible les résultats des investigations opérées. La démarche suivante - non exhaustive - permet de s'y préparer :

- **Délimiter le champ d'investigation et les enjeux de l'audit :**

L'audit des systèmes d'information couvre des domaines aussi différents que ceux liés aux processus, à la sécurité du système d'information, à la gestion des droits d'accès ou aux applicatifs métiers. L'une des principales problématiques auxquelles les entreprises sont confrontées lors de la mise en place d'une procédure d'audit est de savoir si les enjeux stratégiques de la direction générale sont correctement déclinés à l'échelle du SI, conformément à la gouvernance d'entreprise.

La typologie d'audits est vaste et se répartit entre deux catégories : la fonction informatique d'une part et les applications avec les processus métier auxquelles elles participent d'autre part. L'audit de la fonction informatique est basé en général sur le référentiel CobiT ; il peut couvrir l'audit de la stratégie, la tactique, l'opérationnel et le management de la fonction.

- **Se préparer à la procédure d'audit :**

La démarche d'audit sera motivée par la volonté de l'entreprise ou de la direction des Systèmes d'Information à veiller à la bonne mise en conformité de ses processus d'une part, mais aussi à mieux identifier ses points de vulnérabilité d'autre part. Il peut être nécessaire que l'entreprise soit d'abord consciente de ses propres lacunes et de savoir pourquoi elle est susceptible de repenser et de remettre à plat tout ou partie des procédures existantes. La procédure d'audit permet à la fois de valider une hypothèse de vulnérabilité ou bien de découvrir une menace éventuelle à laquelle l'entreprise ne s'était pas préparée.

- **Recourir à des référentiels solides :**

Pour réaliser l'audit, il conviendra de s'appuyer sur un référentiel reconnu et bénéficiant d'une forte légitimité. Ainsi, parmi la multitude de référentiels servant de base à la réalisation

Chapitre 02 : Les systèmes d'information intégrés : les ERP «Entreprise Resource Planning»

des audits : ISO, CobiT dans le cadre de processus transverses, WCA dans le cadre des SI, CMMI, dans celui du pilotage de projet, ITIL, pour les services. L'audit permet de mesurer un écart entre un référentiel donné et la réalité observée et prendra également en considération les bons pratiques métiers en vigueur dans l'entreprise.

- **Préparer les pièces indispensables à l'audit :**

La pièce maîtresse de l'audit des systèmes d'information est le cahier des charges qui a pour vocation de contractualiser les besoins d'une entité envers un tiers, prestataire de service ou agissant comme tel au sein de l'organisation. Parmi les autres documents nécessaires à la réalisation de l'audit on trouve : le plan qualité, les tableaux de bord et les indicateurs de performance. Une fois ces pièces collectées, la structure en charge de l'audit pourra demander d'accéder à d'autres types de documents qui concernent par exemple le suivi des incidents et les procédures de résolutions de problèmes (dans le cadre de l'audit de sécurité et des tests intrusifs) ou bien aux éléments de construction de l'édifice comptable (audit financier)

- **Démarrer par un projet pilote :**

La méthode la plus sécurisante pour la conduite d'un projet ERP consiste à procéder par paliers : cibler un domaine et choisir un site pilote puis valider les choix et déployer le domaine pilote sur les autres sites. Le site pilote est un site où l'on décide d'implémenter une solution, en vue de tests en utilisation opérationnelle. Le domaine pilote est un domaine applicatif. Il est important que le domaine pilote soit relativement isolable par rapport aux autres applications de l'entreprise afin qu'il n'y ait pas d'impacts lourds en cas de problème ou de retour en arrière.

2.3. Conception du nouveau processus :

Avant d'implémenter une solution, il faut savoir quels sont les processus à supporter. A cette phase du projet, il est définit l'ensemble des processus ainsi que les fonctionnalités du nouveau système. C'est à cette étape que sont prises les décisions critiques quant à la nouvelle configuration de l'organisation.

2.4. Acquisition du progiciel :

A cette étape, une sélection est effectuée sur le progiciel qui sera le plus approprié. Une évaluation des outils sur le marché est faite afin d'identifier celui qui permet de répondre le plus adéquatement possible aux attentes et aux critères cités précédemment.

Chapitre 02 : Les systèmes d'information intégrés : les ERP «Entreprise Resource Planning»

2.5. Paramétrage du progiciel :

Le paramétrage du progiciel est une activité qualifiée de très lourde car cela demande beaucoup de temps et mobilise un grand nombre de ressources humaines. Pour accompagner le paramétrage, il faut bien choisir son partenaire intégrateur. L'équipe projet doit s'entourer d'utilisateurs « experts fonctionnels ». Cela évitera les éventuelles fausses routes lors du paramétrage. C'est à cette étape que l'on configure les comptes comptables, les documents, les entités, les factures et autres documents d'affaires pour qu'ils correspondent exactement aux besoins et aux particularités de l'entreprise.

2.5.Mise en place, exploitation et évaluation :

Dès que le progiciel est configuré, il s'agit de procéder à la mise en place de la solution et de basculer vers le nouveau système, ensuite, il y a lieu d'effectuer des tests sur le système (notamment des essais sous contraintes et des tests de volume), puis une évaluation des risques et des résultats obtenus.

2.6. Gestion du changement :

Le déploiement d'un ERP ne peut pas être envisagé sans une démarche d'accompagnement du changement. En effet, la mise en place d'un ERP va modifier les tâches quotidiennes des collaborateurs de l'entreprise en plus de modifier l'outil informatique. C'est donc une étape qui se mène en parallèle avec l'ensemble des étapes précédentes. Le chef de projet devra donc penser à la politique d'accompagnement du changement au plan de communication dès le début du projet. Les plans de formation des utilisateurs de base à la maîtrise de la solution ERP pour leurs tâches quotidiennes, comme aux concepts généraux qui régissent le nouveau système doivent être entrepris pour une bonne appropriation de l'outil. Il faut apporter toutes les informations nécessaires aux utilisateurs et expliquer les apports et avantages du nouveau système pour l'entreprise et pour les utilisateurs. Mais l'accompagnement du changement ne doit pas se limiter au public interne de l'entreprise, il faut également informer les partenaires externes (les fournisseurs et les clients qui devront s'adapter au changement, notamment dans le cadre d'échanges de données informatiques) et même établir un plan de communication externe vers le grand public et les analystes financiers.

Chapitre 02 : Les systèmes d'information intégrés : les ERP «Entreprise Resource Planning»

Section 03 : Avantages et inconvénients d'un ERP et son impact sur le processus de gestion budgétaire.

A travers cette troisième section, nous allons recenser l'ensemble des avantages et des inconvénients de l'outil ERP et ensuite, pour faire le lien entre la gestion budgétaire et l'ERP, nous allons présenter l'influence de ce dernier sur le processus budgétaire.

1. Les avantages et les inconvénients d'un ERP :

Dans cette partie, on essayera d'exposer d'une manière générale les différents avantages et inconvénients concernant l'implémentation d'un ERP dans une entreprise.

1.1. Avantages d'un ERP :

L'outil ERP procure plusieurs avantages pour l'entreprise. Nous allons citer ces avantages au niveau organisationnel, économique et opérationnel.

1.1.1. Avantages organisationnels :

Parmi les avantages que procurent les ERP, on a les avantages organisationnels qui soutiennent la stratégie des entreprises. En effet, les systèmes d'information participent à l'horizontalité de la hiérarchie puisqu'ils permettent à chaque manager de gérer un plus grand nombre d'employés et à chaque employé d'accéder à l'information nécessaire à sa prise de décision, quel que soit son niveau, et par conséquent permettent à chacun d'être plus efficient. Par ailleurs, les ERP peuvent influencer la façon de travailler et de gérer les équipes. En effet, afin de soutenir la stratégie, les employés peuvent travailler en équipe autonome puisqu'ils ont accès à toutes les données qui leur sont nécessaires. De plus, grâce à l'ERP, ce travail en équipe ne doit pas nécessairement être réalisé in site puisque les données sont accessibles en tout lieu et en tout temps. Cela permet de développer la créativité et d'encourager l'innovation, mais également de réduire les frais de management puisque les équipes travaillent de manière autonome.¹

1.1.2. Avantages économiques :

Au-delà des avantages organisationnels, les ERP procurent aussi des avantages économiques, tels que :

¹VENTECLEF.C, Implantation d'un ERP : entre exigences opérationnelles et défis stratégiques, mémoire présenté pour obtenir un Bachelor of Business Administration, Helsinki Metropolia University of Applied Sciences, 2014, P.32.

Chapitre 02 : Les systèmes d'information intégrés : les ERP «Entreprise Resource Planning»

- L'élimination des tâches routinières et l'automatisation d'un certain nombre de tâches. Ainsi, la technologie pourrait effectuer certaines actions à la place des employés et donc, à terme, l'outil pourrait dans certains cas remplacer les hommes ;
- La diminution des coûts de transaction puisque les utilisateurs ont accès très rapidement et à moindres coûts à un très grand nombre d'informations. Ainsi par exemple, pour établir une relation avec un fournisseur, l'entreprise ne doit plus dépenser énormément d'argent pour le repérage, le suivi du respect des contrats, les assurances... ;
- la réduction des coûts de management est certaine. En effet, plus l'entreprise est grande, plus le nombre de managers pour surveiller les employés est important. Grâce aux ERP, il devient plus simple pour les managers de « coordonner, voire surveiller, les activités d'un plus grand nombre d'employés.¹

1.1.3. Avantages décisionnels :

L'outil ERP permet également aux entreprises de prendre des décisions sages et éclairées et ce grâce aux données détaillées et actualisées permettant à chacun de visualiser et d'analyser les données depuis son poste de travail et donc de prendre des décisions au regard de ces informations. Prenant l'exemple du Top management qui utilise l'ERP comme un outil d'aide à la décision, car il permet d'alimenter en données les outils essentiels à la prise de décision comme les tableaux de bords prospectifs.²

1.1.4. Avantages opérationnels :

Au niveau opérationnel, l'ERP procure les avantages suivants :

- **Plus de rigueur** : grâce à l'harmonisation des processus et méthodes de travail qu'il impose entre les différents services et sites de l'entreprise, l'ERP garantit une standardisation et plus de rigueur permettant à l'entreprise de continuer à se développer ;
- **Cohérence de l'information** : L'ERP crée une version unique qui ne peut légitimement être remise en cause car chacun contribue à alimenter le système à l'origine des résultats. L'ERP permet à l'entreprise de quitter la vision verticale et le cloisonnement par métier et garantit une cohérence de l'information ;

¹ VENTECLEF.C, Op.cit., P.33.

² Ibid. P.35.

Chapitre 02 : Les systèmes d'information intégrés : les ERP «Entreprise Resource Planning»

- **Fiabilité de l'information** : Cohérence ne signifie pas fiabilité mais, en cas d'erreur dans les données, l'ERP permet une traçabilité et garantit que la correction sera bien faite pour tout le monde. Dans ce sens, l'ERP aide à fiabiliser les données ;
- **Sécurité des données** : Connexion simultanée d'un grand nombre de postes, tout en assurant la sécurité de l'accès aux données.¹

1.2. Inconvénients d'un ERP :

Bien qu'il soit un outil important pour les entreprises, l'ERP présente aussi certains inconvénients qu'on va citer ci-dessous :

1.2.1. Obligation de réorganiser l'entreprise conformément aux nécessités du logiciel :

L'organisation doit revoir sa manière de gérer ses processus métiers afin de s'adapter aux facteurs de rigidités du progiciel, notamment pour pouvoir utiliser la version et le paramétrage standard.²

1.2.2. Remise en cause simultanée de l'ensemble du système d'information de l'organisation :

La plupart des mises en place de PGI se font en « big bang ». Cela signifie un changement généralisé de l'ensemble des processus de gestion, ce qui est très risqué.³

1.2.3. Coût direct très élevé, mais également coût induit très important, et souvent sous-estimé :

Les coûts sont élevés et ne se composent pas uniquement de coûts directs. Il y a de nombreux coûts induits, en termes de temps de travail des personnels et en termes de baisse d'efficacité des services, de manière relativement durable. On constate également des coûts parasites liés à la désorganisation et à la dégradation des relations sociales lors de ce type de mise en place.⁴

¹OIHAB.A et DUPOUET.O, **Optimisez votre système d'information ! : Vers la PME numérique en réseau**, Edition Afnor, 2014, P.71.

²GILLET.P et GILLET.M, **DSCG 5 Management des systèmes d'information**, Edition Dunod, 4^e Edition, 2016, P.316.

³**Ibid.**

⁴**Ibid.**

Chapitre 02 : Les systèmes d'information intégrés : les ERP «Entreprise Resource Planning»

1.2.4. Perte de savoir-faire et d'avantage compétitif liés aux applications informatiques :

La maîtrise de l'information peut être un avantage compétitif dans le métier de l'organisation. Recourir à un PGI élimine cet avantage, alors que le développement d'une application par le service informatique de l'entreprise peut permettre d'y intégrer un savoir-faire unique.¹

1.2.5. Dépendance par rapport aux intégrateurs et aux consultants :

La mise en place d'un PGI passe par l'intervention obligatoire d'intégrateurs et de consultants, fréquemment mal perçus par les salariés de l'organisation et qui recherchent rarement à transférer les compétences vers les salariés de l'entreprise, afin de garder un potentiel de facturation de prestations à moyen et long terme.²

1.2.6. Le risque de sous-utilisation :

Il est très probable que les entreprises n'aient pas l'utilité d'un très grand nombre de fonctions présentes dans le système. Par ailleurs, les utilisateurs n'auront pas forcément les compétences pour utiliser les fonctions les plus avancées.³

2. L'impact de l'ERP sur le processus de gestion budgétaire :

Cette dernière partie sera consacrée à la présentation de l'impact de l'outil ERP sur le processus de gestion budgétaire. En effet, ce sujet a été déjà prévu par des auteurs dans des études traitant de l'influence des ERP sur la fonction du contrôle de gestion et par conséquent nous avons jugé nécessaire de s'appuyer sur ces études pour déterminer l'impact de l'ERP sur le processus de gestion budgétaire car cette dernière représente une partie intégrante de la fonction contrôle de gestion :

Pour MEYSSONNIER et POURTIER : «Les ERP constituent aussi potentiellement un formidable outil au service des contrôleurs de gestion. En effaçant les contraintes de collecte et stockage de l'information, en permettant leur actualisation rapide, l'édition automatique d'états de suivi (tableaux de bord) et l'accélération des procédures de feed-back».⁴

¹ GILLET.P et GILLET.M, **Op.cit.** P.316.

² **Ibid.**

³ OIHAB.A et DUPOUET.O, **Op.cit.** P.73.

⁴ MEYSSONNIER. F et POURTIER. F, **Les ERP changent-ils le contrôle de gestion ?**, Comptabilité - Contrôle - Audit, 2006, tome 12(1), PP 45-64. Consulté sur : <https://www.cairn.info/revue-comptabilite-controle-audit-2006-1-page-45.htm> .

Chapitre 02 : Les systèmes d'information intégrés : les ERP «Entreprise Resource Planning»

Selon WAGLE : «Il apparaît que le besoin en hommes responsables, au niveau de la fonction contrôle de gestion, de la collecte d'informations managériales et de l'établissement des documents pour le reporting financier va être significativement réduit ». ¹

MEYSSONNIER et POURTIER pensent aussi que : «Le résultat le plus flagrant est que l'attention du contrôleur, jusque-là essentiellement focalisée sur la collecte des informations enregistrant le degré de réalisation des budgets, peut se consacrer, de façon nettement plus importante, aux prévisions et à l'analyse». ²

D'après Scapens et Jazayeri (2003) : «les ERP permettent quatre évolutions en matière de contrôle de gestion :

- l'élimination des tâches routinières (paye, une partie de la budgétisation, etc.) ;
- le transfert de connaissances comptables aux managers de terrain ;
- l'utilisation d'indicateurs avancés plus nombreux (éléments physiques précurseurs des performances plutôt que mesures financières les constatant) ;
- un rôle plus large des contrôleurs de gestion». ³

BOTIER quant à elle, pense que : «Au niveau des processus de CG (contrôle de gestion), la procédure budgétaire serait facilitée par le partage et la standardisation des données sur lesquelles interagissent les services opérationnels et de CG». ⁴

Enfin, selon une étude effectuée sur le terrain par ZAVRAZHNYI⁵, l'utilisation d'un système ERP dans le processus de budgétisation permet :

- La création et la personnalisation des types de budgets ;
- La modélisation de scénarios ;
- La formation des rapports budgétaires. ;
- La planification détaillée des ventes ;

¹ MEYSSONNIER. F et POURTIER. F, **Op.cit.**

² **Ibid.**

³ **Ibid.**

⁴ BOITIER. M, **L'influence des systèmes de gestion intégrés sur l'intégration des systèmes de contrôle de gestion**, Comptabilité - Contrôle - Audit, 2008, Tome 14 (1), PP 33-48. Consulté sur : <https://www.cairn.info/revue-comptabilite-contrrole-audit-2008-1-page-33.htm>

⁵ ZAVRAZHNYI. K, **Automation of budgeting of industrial enterprises as the basis for digitalization of internal communication business processes**, VUZF Review, Bulgaria, 2020, vol. 5, no 1, PP 31-37. consulté sur: <https://doi.org/10.38188/2534-9228.20.1.04> .

Chapitre 02 : Les systèmes d'information intégrés : les ERP «Entreprise Resource Planning»

- L'analyse de la réalisation des objectifs prévus ;
- La formation de postes budgétaires sur les recettes et les dépenses...

En se basant sur ces études nous pouvons constater que le principal avantage qu'a engendré l'utilisation de l'ERP dans le processus de gestion budgétaire est l'élimination du problème de stockage et de collecte de l'information.

Chapitre 02 : Les systèmes d'information intégrés : les ERP «Entreprise Resource Planning»

Conclusion :

Pour conclure ce chapitre, on peut dire que les ERP sont des applications du système d'information permettant à l'entreprise de bien gérer ses différents processus tout en s'appuyant sur un référentiel unique de données ; ce qui permet de garantir la cohérence et la fiabilité de l'information. Quel que soit le type de l'ERP (propriétaire, open source, on-premises ou dans le Cloud), l'entreprise doit choisir la solution qui correspond à ses besoins et veiller à ce que son implémentation soit réussie car cela représente un investissement important pour l'entreprise.

Nous avons vu aussi à travers ce chapitre les avantages que procurent les ERP pour une organisation que ce soit des avantages de nature organisationnelle, économique, décisionnelle ou opérationnelle et aussi les inconvénients de cet outil.

Enfin, on a présenté l'impact de l'utilisation d'un ERP sur le processus budgétaire en se basant sur des études qui ont été faites autour du contrôle de gestion dans un environnement ERP, cela nous a permis d'affirmer que l'ERP permet de faciliter la procédure budgétaire en éliminant les contraintes de stockage et de collecte de l'information.

**Chapitre 03 : l'impact de
l'ERP sur le processus de
gestion budgétaire au sein
de GTIM**

Chapitre 3 : l'impact de l'ERP sur le processus de gestion budgétaire au sein de GTIM

Introduction :

Dans le présent travail, jusqu'à maintenant, nous avons présenté les éléments de la gestion budgétaire et de l'outil ERP d'un point de vue théorique uniquement. A travers ce troisième chapitre, nous allons mettre ces éléments en pratique.

Au cours de ce chapitre, nous allons suivre une approche plus opérationnelle. Nous allons tenter d'étudier l'impact de l'ERP sur le processus de gestion budgétaire au sein de notre organisme d'accueil : le groupement gazier GTIM.

Le chapitre s'organisera en trois (03) sections : la première sera consacrée à la présentation de l'organisme d'accueil, la deuxième traitera l'ERP utilisé au niveau de GTIM en ce qui concerne les modules qui le constitue et dans la troisième section nous allons étudier l'impact de l'ERP sur le processus de gestion budgétaire et ce en présentant la procédure budgétaire du groupement ainsi que l'utilisation de l'ERP au sein de cette dernière.

Chapitre 3 : l'impact de l'ERP sur le processus de gestion budgétaire au sein de GTIM

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil : Groupement Timimoun (Sonatrach, Total, Cepsa)

Le secteur des hydrocarbures a toujours été le pilier principal de l'économie nationale depuis l'indépendance. A cet effet, l'état Algérien a confié la mission de l'exploitation, du transport et de la commercialisation de ses ressources en hydrocarbures au groupe SONATRACH. L'exploration et l'exploitation de ces ressources se fait par les propres moyens de SONATRACH ou à travers des partenariats avec des compagnies étrangères. Le groupement gazier GTIM (SONATRACH, TOTAL et CEPESA) représente un exemple de partenariat.

Cette section sera consacrée à la présentation générale du groupement GTIM. Nous allons, dans un premier lieu, exposer l'historique du projet gazier GTIM ensuite nous allons donner une identification du groupement GTIM et exposer en quelques chiffres sa capacité de production. Nous expliciterons ensuite sa mission et ses moyens humains et en dernier lieu, nous allons présenter sa structure organisationnelle en détaillant la fonction de chacun de ses départements.

1. Présentation de GTIM :

1.1. Historique du projet gazier de Timimoun :

Le plan de développement du projet gazier de Timimoun a été approuvé en 2009 par l'Agence Algérienne Nationale pour la valorisation des ressources en hydrocarbures (ALNAFT). Cette approbation faisait suite à une campagne d'exploration et d'appréciation débutée en 2003, au cours de laquelle six puits ont été forés.

La mise en production du champ était initialement prévue en 2013, avec une production commerciale de gaz naturel d'environ 1.6 milliard de mètres cubes par an, la mise en production à cette date a été suspendu suite à des insuffisances en management des projets.

En Décembre 2017, les partenaires du projet avaient signé le contrat de concession confirmant le nouveau cadre contractuel applicable à ce projet et l'accord de commercialisation du gaz qui confie à la SONATRACH la vente de la totalité du gaz produit. Le projet GTIM est entré en production le 24 Février 2018.

Chapitre 3 : l'impact de l'ERP sur le processus de gestion budgétaire au sein de GTIM

1.2. Identification du Groupement GTIM :

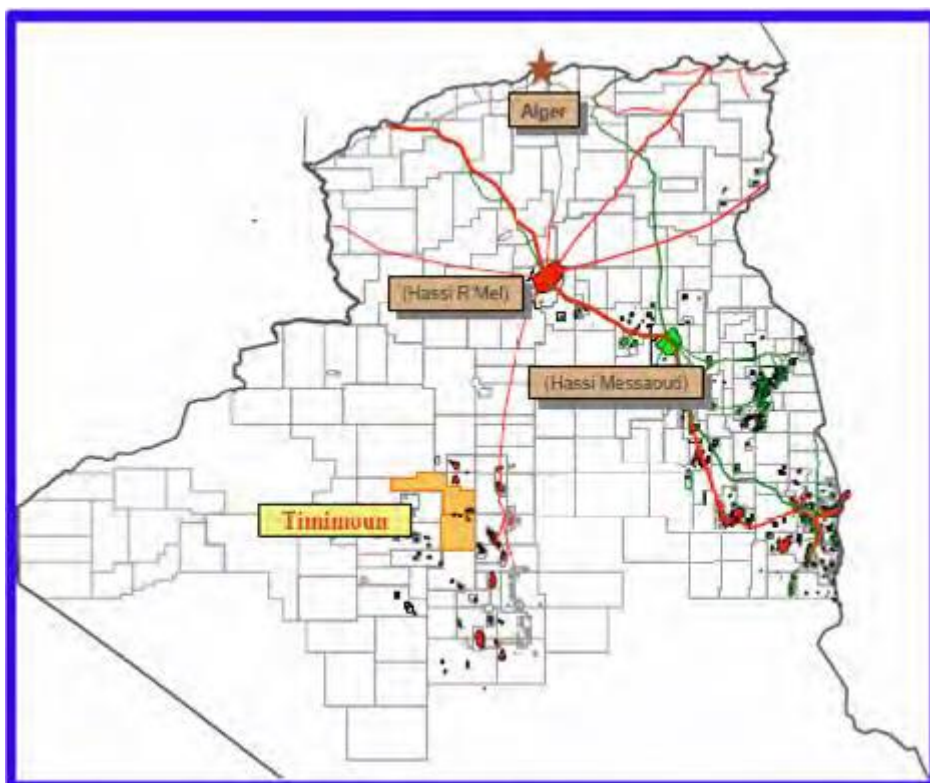
Le GROUPEMENT TIMIMOUN est un Groupement de droit Algérien régi par le décret législatif N° 93-08 du 25 avril 1993. Le siège social du Groupement est situé à la Zone Industrielle N° 01 Barouda – commune de Timimoun W. Adrar, Algérie.

Le GROUPEMENT TIMIMOUN est issue d'un partenariat entre : SONATRACH 51%, TOTAL E&P 37.75%, et CEPSA 11.25%. Il est en charge du développement du champ gazier éponyme, au Sud-Ouest de l'Algérie.

La surface du champ de Timimoun est de l'ordre de 13 250 km². Il est situé au milieu du plateau du Tademaït, à 110 km à l'Est de la ville d'Aougrout. Les installations sont en zone désertique (désert rocailleux de type REG).

La situation géographique du groupement est illustrée à travers la figure ci-dessous :

Figure N° 01 : Situation géographique du Groupement.



Source : Documents internes de l'entreprise.

1.3. Capacité de production :

Le Groupement agit en tant qu'opérateur pour la conduite et l'exécution des travaux de développement et d'exploitation des gisements des blocs contractuels avec une capacité de

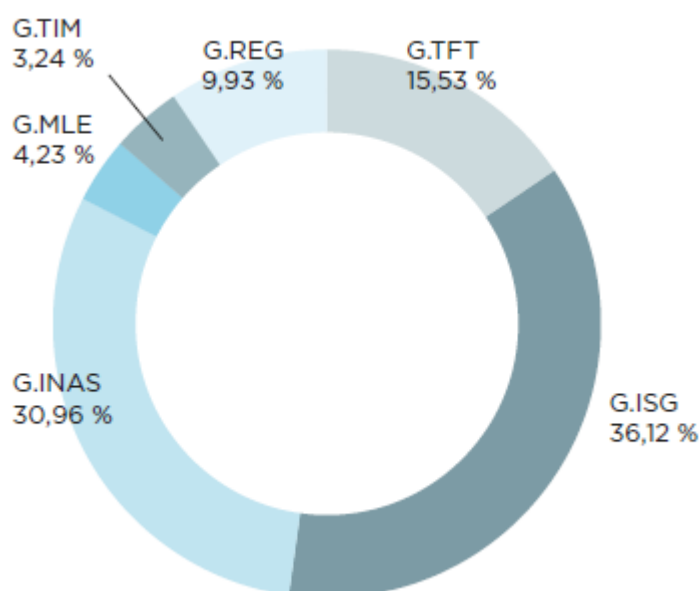
Chapitre 3 : l'impact de l'ERP sur le processus de gestion budgétaire au sein de GTIM

production de cinq (5) millions de m³/jour de gaz et de 466 barils/jour de condensats à partir de 37 puits répartis sur huit gisements qui sont : Barouda, Barouda Nord, Afflisses, Abiod, Hassi Yakour, Drina, Irharen et Irharen Sud.

La production de SONATRACH de gaz naturel en association a atteint 24,15 milliards m³ en 2018, soit une contribution de 19% à la production globale. La production de GTIM contribue de 3.24% à la production de gaz en association.

La figure suivante illustre la contribution de chaque groupement dans la production de gaz en association :

Figure N° 02 : Répartition de la production du gaz naturel par groupements



Source : Rapport annuel de SONATRACH 2018.

1.4. Personnel du Groupement :

Pour les besoins en personnel, le Groupement fait appel à la SONATRACH et au Partenaire pour le détachement du personnel ainsi qu'à la mise à disposition du personnel externe.

1.5. Mission de GTIM :

L'entrée en production du projet GTIM s'inscrit au titre de la stratégie du groupe SONATRACH qui vise à accroître sa production en gaz et renforcer les capacités des autres champs pour satisfaire les besoins actuels et futurs de l'Algérie en gaz naturel.

Chapitre 3 : l'impact de l'ERP sur le processus de gestion budgétaire au sein de GTIM

2. Structure organisationnelle de GTIM :

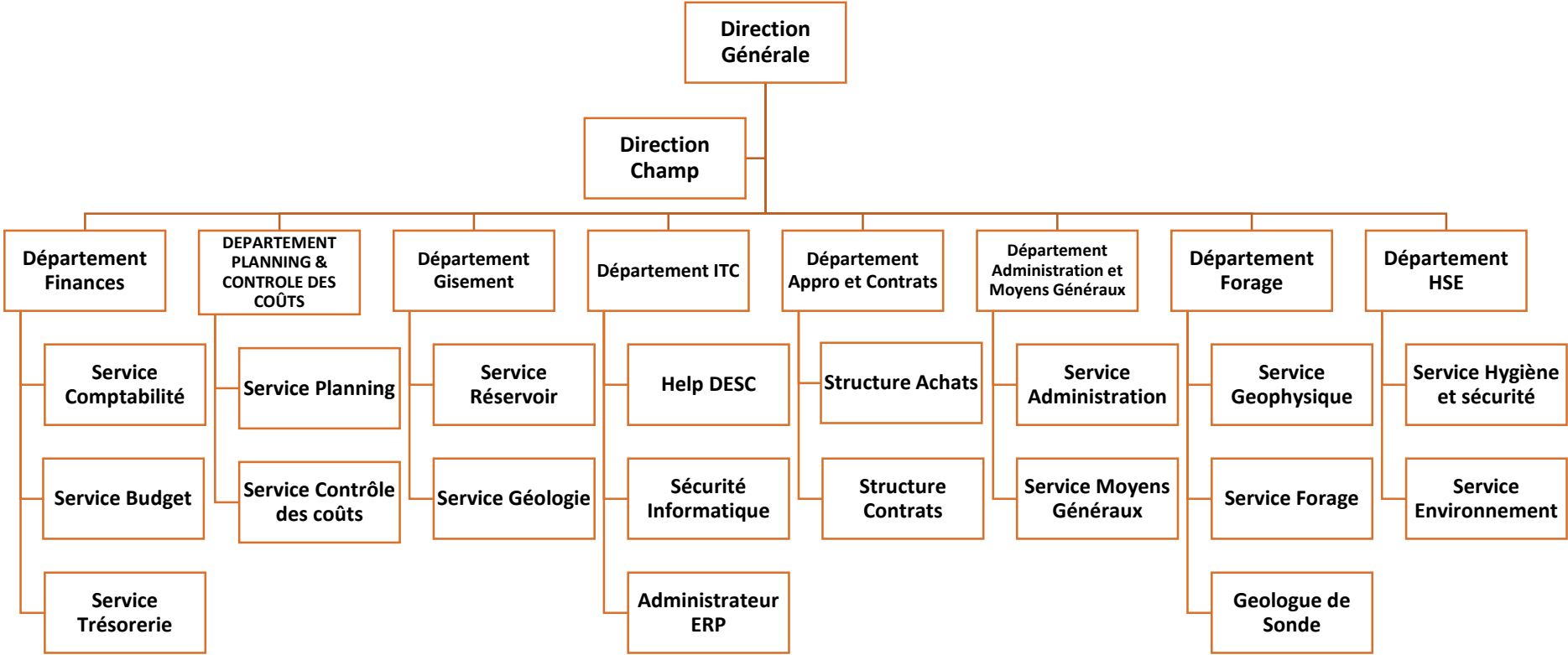
2.1. Organigramme de GTIM :

Le Groupement Timimoun est composé d'une direction générale à laquelle est rattachée la direction champ qui est chargée de la production. Le groupement est doté aussi de huit départements ; chaque département assure une fonction spécifique.

L'organigramme de GTIM est illustré dans la figure qui suit :

Chapitre 3 : l'impact de l'ERP sur le processus de gestion budgétaire au sein de GTIM

Figure N°03 : Organigramme de GTIM.



Source : Documents internes de GTIM.

Chapitre 03 : l'impact de l'ERP sur le processus de gestion budgétaire au sein de GTIM

2.2. Structures de GTIM :

Le Groupement est doté de structures opérationnelles et de structures de soutien :

2.2.1. La Direction Générale :

Le Groupement Timimoun agit en tant qu'Opérateur pour le compte de l'Association : SONATRACH, TOTAL E&P ALGERIE et CEPESA ALGERIE S.L. Il est représenté par deux Directeurs Généraux : Un Directeur Général désigné par la SONATRACH et un Directeur Général désigné par le Partenaire (TOTAL E&P & CEPESA).

2.2.2. La Direction Champ :

La Direction Champ est chargée de l'exploitation du gisement (puits producteurs de gaz), du traitement du gaz au niveau du CPF (Centre of Processing Facilities) et de l'expédition du gaz à travers le pipeline (gazoduc de transfert vers les différents points de commercialisation). Pour ce faire, la direction champ est dotée de structures techniques (Départements et services) à même de lui permettre d'assurer ses fonctions de production, de maintenance et de rénovation des équipements et des installations.

Le personnel employé au niveau de ces différentes structures de la direction champ est, en plus, formé sur le volet hygiène, sûreté et sécurité au moyen d'inductions HSE et de formations en conduite défensive et de premiers secours.

En plus des tâches quotidiennes d'exploitation des installations, un travail de méthodes et de préparation des grands arrêts triennaux se fait tout au long de l'année.

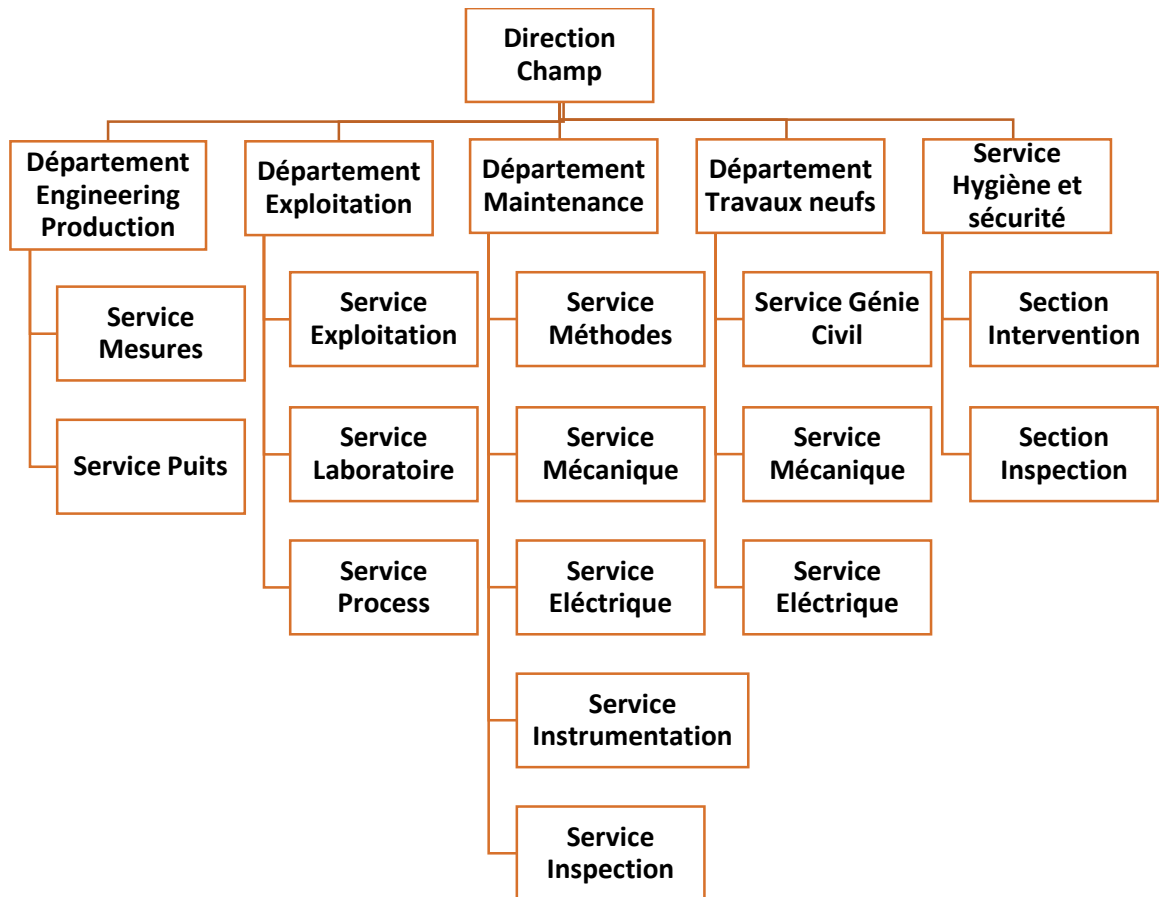
L'arrêt triennal de l'usine de traitement de gaz consiste au remplacement systématique de certains organes et pièces de rechanges des équipements. (L'on peut citer à titre d'exemple les filtres, les calorifuges, les pièces d'usure, les huiles et graisses). C'est aussi une occasion pour procéder à l'inspection des colonnes et des capacités sous pression.

L'arrêt triennal du CPF nécessite de grands moyens de montage et d'échafaudage et beaucoup de personnel. Pour cela, il est fait appel à des sociétés de maintenance externe et des sociétés qui disposent d'un savoir-faire dans les grands arrêts (échafaudage et montage) à l'exemple de l'entreprise ENGTP (Entreprise Nationale des Grands Travaux Pétroliers) qui est une filiale de la SONATRACH.

Chapitre 03 : l'impact de l'ERP sur le processus de gestion budgétaire au sein de GTIM

La Figure suivante représente les différents services et départements qui composent la direction Champ :

Figure N° 04: Organigramme de la direction Champ.



Source : Documents internes de GTIM.

2.2.3. Le département Gisement (SUB) :

Le département gisement ou subsurface est en charge des études géosciences qui consistent à faire des études de géologie et de réservoir par le traitement des données du gisement pour déterminer les zones favorables à l'accumulation du gaz naturel.

2.2.4. Le département Forage (FOR) :

Il est en charge des opérations de prospection et de forage qui sont essentielles à la stimulation et l'exploitation du gisement de gaz naturel.

Chapitre 03 : l'impact de l'ERP sur le processus de gestion budgétaire au sein de GTIM

2.2.5. Le département Finances (FIN) :

Ce département est en charge de la gestion comptable et financière du groupement. Il assure la tenue des comptes comptables, la gestion de la trésorerie ainsi que l'établissement des budgets. Ces tâches sont assurées par trois services : le service comptabilité, le service trésorerie et le service budget.

2.2.6. Le département Planning et Cost control (PCC) :

La mission principale de ce département est la planification et le contrôle des coûts du groupement. Il est chargé de l'établissement des plannings des différents projets de GTIM, le suivi et le contrôle des coûts ainsi que le contrôle budgétaire.

2.2.7. Le département Approvisionnements et Contrats (APC) :

Ce département est chargé des achats de biens et de service. (Exemples : Pièces de rechange, consommables, location de matériel, mise à disposition de moyens de transport, services de forage, services de restauration, service de gardiennage,)

2.2.8. Le département Administration et Moyens Généraux (AMG) :

Ce département est responsable de deux fonctions. La première consiste en la gestion du personnel, des missions et des formations et la deuxième est relative à la gestion des contrats de services.

2.2.9. Le département HSE :

La formation en hygiène, sécurité et environnement est la priorité numéro une du Groupement. Elle contribue à la sécurité du personnel et la pérennité des équipements et installations. Pour cela, une commission hygiène et sécurité est créée au niveau du Groupement. Cette commission veille à la protection de la santé et de la sécurité des travailleurs et à la protection de l'environnement.

2.2.10. Le département Logistique (LOG) :

Ce département gère les différents magasins de pièces de rechange et les moyens de transport.

2.2.11. Le département Technologie de l'information et de la communication (TIC) :

Le département TIC a pour mission d'assurer les moyens de communications et de gérer la base de données du groupement tout en assurant la sécurité et la confidentialité des

Chapitre 03 : l'impact de l'ERP sur le processus de gestion budgétaire au sein de GTIM

données. Il est en charge aussi de la résolution des incidents et de la bonne utilisation de l'ERP ainsi que la gestion des autorisations d'accès aux données aux différents utilisateurs.

2.2.12. Structures de soutien :

Pour les besoins du développement du champ Timimoun, des structures de soutien s'occupent, ponctuellement, de certaines tâches à l'exemple du :

➤ Département infrastructures :

Il est en charge de la supervision du projet de la construction de la nouvelle base de vie.

➤ Département Travaux Neufs :

Il assure les études et le suivi des nouveaux projets que le Groupement est appelé à initier pour le développement du gisement et de ses installations.

Exemples :

- Raccordement de nouveaux puits producteurs au réseau de collecte,
- Installation de nouveaux équipements,
- Etudes de Modifications.

Toutes les structures du Groupement assurent leurs fonctions sous la Co responsabilité des Directeurs Généraux.

2.2.13. Le Comité des opérations (CDO) :

C'est un organe de gestion qui est constitué d'un président et des membres délégués par la SONATRACH et d'un vice- président et des membres délégués par le PARTENAIRE (TEPA & CEPSA).

Il se réunit tous les trois mois pour statuer et se prononcer sur les engagements du Groupement.

L'accord sur les engagements (forage de puits, signature de contrats, signature d'avenants, achat de biens et de services au-delà d'un certain montant et achat en gré à gré) doit avoir l'approbation des trois partenaires (SONATRACH, TEPA et CEPSA).

Chapitre 03 : l'impact de l'ERP sur le processus de gestion budgétaire au sein de GTIM

L'accord est formalisé sous forme d'une résolution du CDO qui mentionne le montant du Contrat ou de la commande, la durée des prestations, le prestataire ou fournisseur et le type de marché (Appel d'offres international ou national, consultation restreinte, consultation de fournisseurs ou gré à gré).

(Voir en Annexe N°01 : Exemple de résolution du CDO)

Pour clore cette section, il est important de souligner que le personnel du Groupement est pris en charge depuis l'aéroport le plus proche de son domicile jusqu'à la fin de sa rotation. Cette prise en charge consiste au transport par avion à l'aller et au retour, à la restauration et l'hébergement en chambre individuelle sur site, à la blanchisserie et aux soins médicaux en cas de maladie et/ou accident.

Toutes ces commodités et mesures d'accompagnement participent à l'amélioration des conditions de travail en milieu désertique.

Chapitre 03 : l'impact de l'ERP sur le processus de gestion budgétaire au sein de GTIM

Section 02 : Présentation de L'ERP au niveau du groupement

Cette section a pour objectif de procéder à une présentation de la solution ERP utilisée au niveau de GTIM, on a jugé nécessaire de faire ainsi pour pouvoir comprendre le fonctionnement de cette dernière à savoir l'ensemble des modules qui la constitue, leurs fonctionnalités et par quelles structures ils sont exploités ainsi que l'interaction entre eux.

1. L'ERP à GTIM :

L'implémentation de la solution ERP : Oracle EBS R12 au niveau du Groupement a permis aux différentes fonctions (Gisement, Forage, Exploitation, Maintenance, Approvisionnement et Contrats, Logistique, Infrastructures, Travaux neufs, HSE, Finances et Direction Générale) d'utiliser le même outil pour l'unicité et la traçabilité de l'information et pour la prise de décision. Pour cela, une formation a été dispensée, par l'intégrateur de la solution, aux premiers utilisateurs.

Un accompagnement, par les utilisateurs chevronnés, des agents nouvellement recrutés a permis à ces derniers de s'initier à l'ERP pour une utilisation optimale de cet outil.

1.1. Présentation de la solution Oracle EBS R12 :

Oracle E-Business Suite est l'une des gammes de produits les plus importantes d'Oracle. Connue également sous l'appellation Oracle EBS, cette suite ERP intègre plusieurs applications métier dont les processus de gestion de la relation client (CRM), de gestion du capital humain (HCM), de gestion financière ou encore de gestion de la chaîne logistique (SCM). Plusieurs versions ont vu le jour tout au long de ces dernières années : Oracle Financial, Oracle EBS 11i, Oracle EBS R12 (.1, .2,...), Oracle Fusion, Oracle Cloud...

Le groupement GTIM est doté de la version R12 d'Oracle EBS qui représente la version la plus répandue et la plus utilisée par les entreprises car elle englobe la version des programmes et panneaux propres à Oracle avec un complément Web issu de la technologie Java.

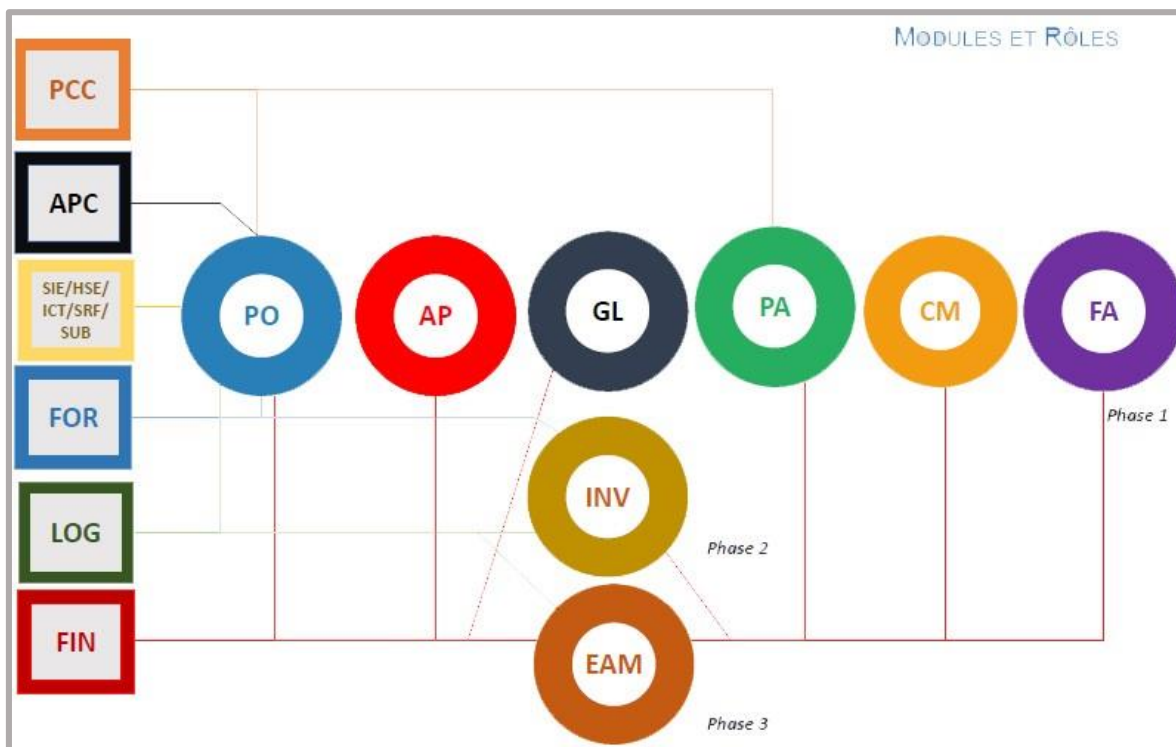
1.1.1. Les modules d'Oracle EBS :

Oracle EBS est construite autour d'un ensemble de modules permettant chacun de gérer une fonction spécifique ; nous allons citer ces différents modules en montrant par quelles structures chaque module est utilisé ou exploité.

La figure suivante montre l'ensemble des modules d'Oracle EBS utilisés par les différentes structures de GTIM :

Chapitre 03 : l'impact de l'ERP sur le processus de gestion budgétaire au sein de GTIM

Figure N° 05: Modules d'Oracle EBS utilisés par les structures de GTIM.



Source : Documents internes de GTIM.

1.1.1.1. Le module PO :

Le module PO qui signifie Purchase Order, concerne essentiellement la gestion des achats, des demandes d'achat, des commandes, de la réception, de l'inspection, et du traitement des fournisseurs et des offres. Le module est utilisé pour enregistrer et suivre les demandes de matériel et de services achetés auprès de fournisseurs extérieurs. Il a été conçu pour supporter un haut degré d'automatisation pour les installations où les commandes répétitives sont courantes, et pour permettre la saisie manuelle des commandes pour les achats non routiniers. Les requêtes en ligne et les rapports imprimés permettent aux utilisateurs de suivre l'évolution des commandes depuis la demande initiale jusqu'à la réception et l'inspection.

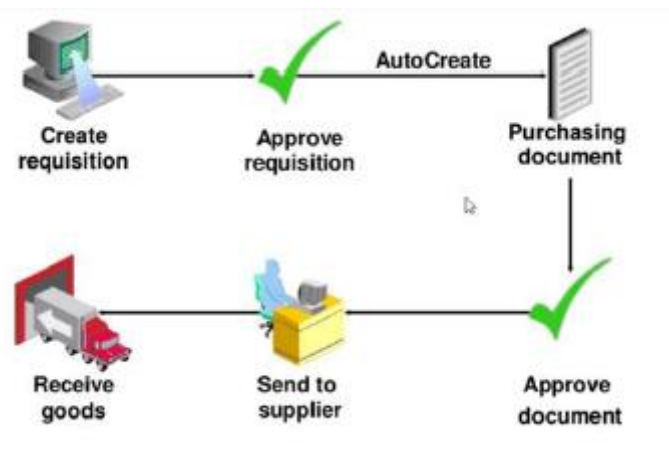
PO est utilisé par les structures suivantes :

- **La structure APC pour :**
 - Le traitement des Demandes d'achats.
 - La transcription des contrats et bons de commandes.
- **La structure FOR/LOG (et toutes les structures demandeuses) pour :**

Chapitre 03 : l'impact de l'ERP sur le processus de gestion budgétaire au sein de GTIM

- La gestion des Demandes d'Achats.
- La gestion des Appels de Commandes.
- La gestion des réceptions.
- **La structure PCC / FIN pour :**
 - Le contrôle de gestion sur les DA & BC et/ou ODS.
 - Le contrôle budgétaire.
- **La structure FIN pour :**
 - La gestion de la comptabilisation des DA (Pré Engagement).
 - La gestion de la comptabilisation des BC & ODS (Engagements).
 - La gestion de la comptabilisation des Réceptions (Réels).

Figure N°06: Création d'une demande d'achat à travers PO



Source : Documents internes de GTIM.

1.1.1.2. Le module AP :

Le module AP (Account payable) concerne la gestion de la comptabilité fournisseurs ; il est utilisé pour gérer le paiement de produits ou de services tout en évitant le double paiement.

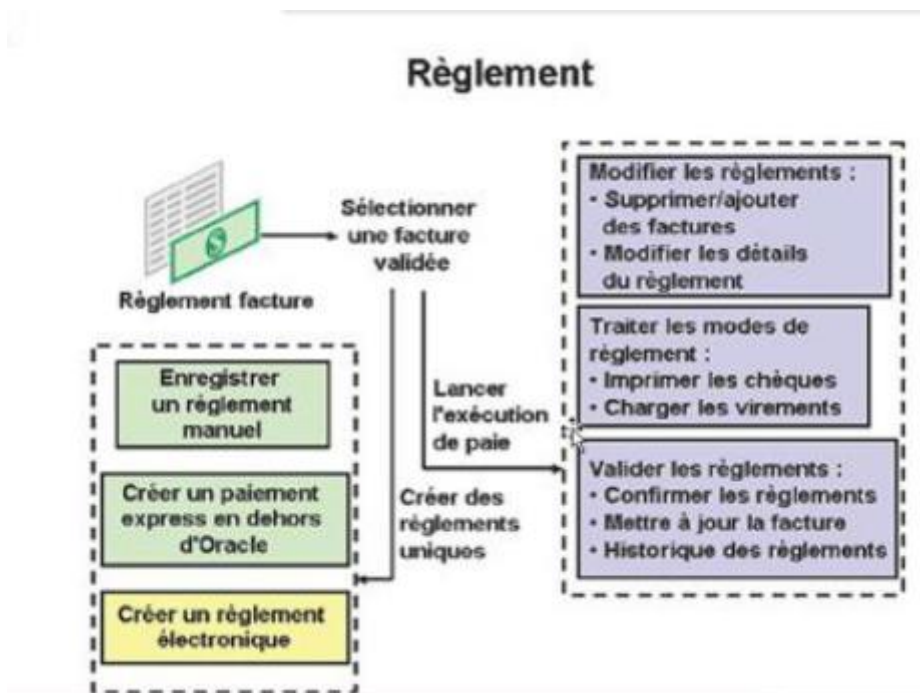
AP est utilisé principalement par la structure Finance pour :

- La gestion des factures.
- La gestion des notes de frais.
- La gestion des avances.
- La gestion des taxes et des retenues.

Chapitre 03 : l'impact de l'ERP sur le processus de gestion budgétaire au sein de GTIM

- La gestion des Bons à Payer.
- La gestion des Paiements Devises & DZD.
- La gestion de la comptabilisation.

Figure N° 07: Règlement d'une facture à travers AP



Source : Documents interne de GTIM.

1.1.1.3. Le module CM :

Le module Cash Management fournit des informations relatives aux flux de trésorerie du groupement, en traitant et en analysant toutes les transactions bancaires et en espèces, découlant du paiement des factures des fournisseurs, de la réception des factures de vente, du paiement autonome et du paiement / des reçus non affectés. Il permet également d'analyser les transactions financières pour une période donnée et fournit des informations concernant les sources de fonds et l'utilisation des fonds pour assurer la liquidité afin de répondre aux obligations de paiement.

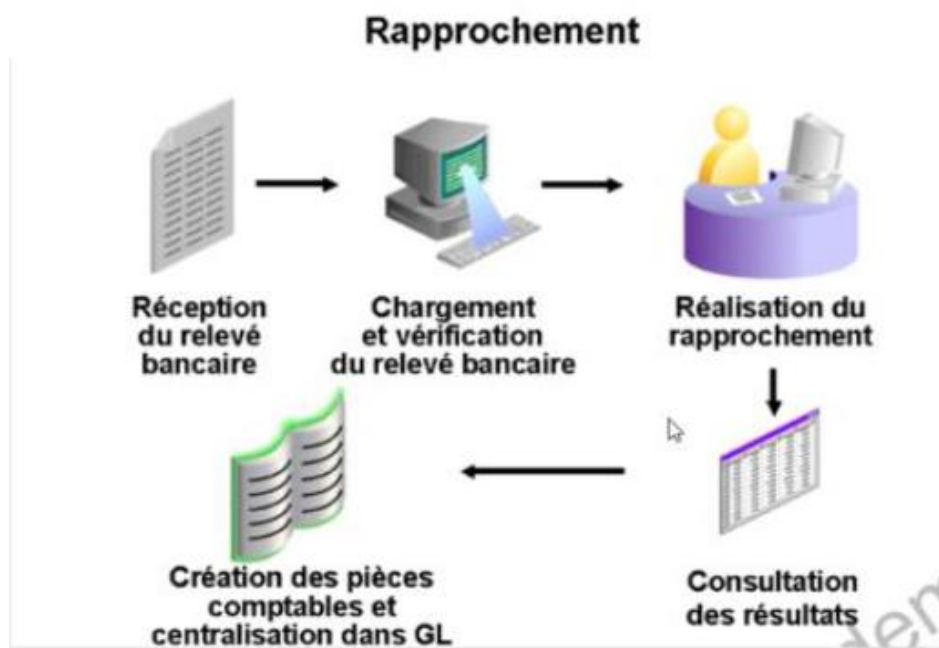
CM est utilisé principalement par la structure Finance et il permet de :

- Gérer les relevés bancaires.
- Gérer les rapprochements bancaires.
- Gérer les comptes bancaires.

Chapitre 03 : l'impact de l'ERP sur le processus de gestion budgétaire au sein de GTIM

- Gérer la Caisse.
- Gérer les prévisions/position de trésorerie.
- Gérer la comptabilisation.

Figure N°08 : Rapprochement bancaire à l'aide de CM.



Source : Documents internes de GTIM.

1.1.1.4. Le module FA :

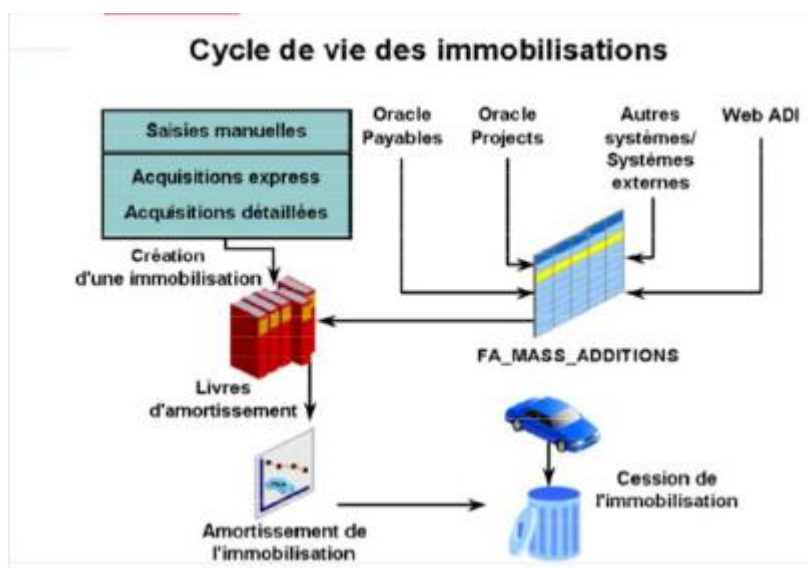
Le module FA (Fixed Assets) est conçu essentiellement pour la gestion des immobilisations. Il capture et suit les caractéristiques des actifs immobilisés. Grâce à ce module, il est clairement possible d'identifier les différents événements applicables et gérer toutes les activités au cours du cycle de vie utile des immobilisations.

FA est utilisé par la structure Finance pour :

- La gestion des relevés des acquisitions.
- La gestion des livres (Finance, de Gestion, Fiscaux, etc.).
- La gestion des amortissements.
- La gestion des affectations d'immobilisations.
- La gestion des cessions.
- La gestion de l'inventaire physique.
- La gestion des retraitements financiers/reclassement d'immobilisations.

Chapitre 03 : l'impact de l'ERP sur le processus de gestion budgétaire au sein de GTIM

Figure N°09 : Traitement d'une immobilisation par FA.



Source : Documents internes de GTIM.

1.1.1.5. Le module PA :

Le module Project Accounting concerne le suivi et le contrôle des coûts de GTIM sous une approche budgétaire et par divers axes d'analyse, soit par : structure, projet, par nature de dépenses... Il est conçu pour établir des états de reporting basés sur la comptabilité d'engagement.

Le module PA est utilisé par les structures suivantes :

- **La structure Planning et Cost Control (PCC) pour :**
 - L'analyse des coûts pour les projets opérationnels.
 - L'analyse du budget pour les projets opérationnels.
- **La structure FIN pour :**
 - L'analyse des coûts pour les projets de support et les projets capitalisables non opérationnels.
 - L'analyse du budget pour les projets de support et les projets capitalisables non opérationnels.
 - La saisie du budget (LOP & Annuel)
 - Le reclassement des écritures
 - La saisie des répartitions
 - La saisie des frais Généraux
 - La saisie des provisions

Chapitre 03 : l'impact de l'ERP sur le processus de gestion budgétaire au sein de GTIM

- La gestion de la Comptabilisation.

1.1.1.6. Le module GL :

Le module GL (General Ledger) qui signifie le grand livre est le module comptable central auquel sont connectés tous les autres modules auxiliaires (PA, AP, CM, PO, FA), grâce à cette liaison native toutes les écritures des comptabilités auxiliaires sont reprises de façon périodique ou instantanée.

Le module GL est principalement utilisé par la structure FIN et il permet de :

- Créer un nombre illimité de types de pièces (journaux) ; ces types aident à différencier les pièces par objet ou catégorie : provision, paiement, encaissement..., ce qui facilitera la restitution et l'analyse.
- Gérer des périodes comptables mensuelles de reporting.
- Intégrer les différentes comptabilités (budgétaire, analytique, générale et des engagements) en se basant sur la force de la clé comptable flexible qui structure les imputations et les entrées comptable dans le SI.

1.1.1.7. Le module SLA :

Tous les événements enregistrés dans les modules auxiliaires sont passés en écritures comptables grâce à un traducteur comptable : le module Subledger Accounting qui contient les schémas comptables répondant à des standards internationaux. Il est possible aussi de faire des adaptations pour se conformer à des spécificités bien fines en termes de comptabilité. Les écritures auxiliaires ainsi générées sont centralisées et imputées (validées) dans le module comptable central (le module GL) grâce à un traitement standard de comptabilisation.

1.1.1.8. Le module INV :

Le module INV (Inventory) concerne essentiellement la gestion des stocks. Il permet aux utilisateurs de planifier, de gérer et de contrôler le flux et le stockage du matériel et pièces de rechange au sein de GTIM. Il fournit des informations permettant de planifier la demande future et le stock de sécurité dans l'entrepôt. Le module peut créer des calendriers de production et des plans de matériel détaillés et basés sur les contraintes.

Il est utilisé principalement par :

- **La structure LOG** pour gérer les réceptions et les expéditions

Chapitre 03 : l'impact de l'ERP sur le processus de gestion budgétaire au sein de GTIM

- La structure FIN pour la comptabilisation des stocks (entrée/ sortie)

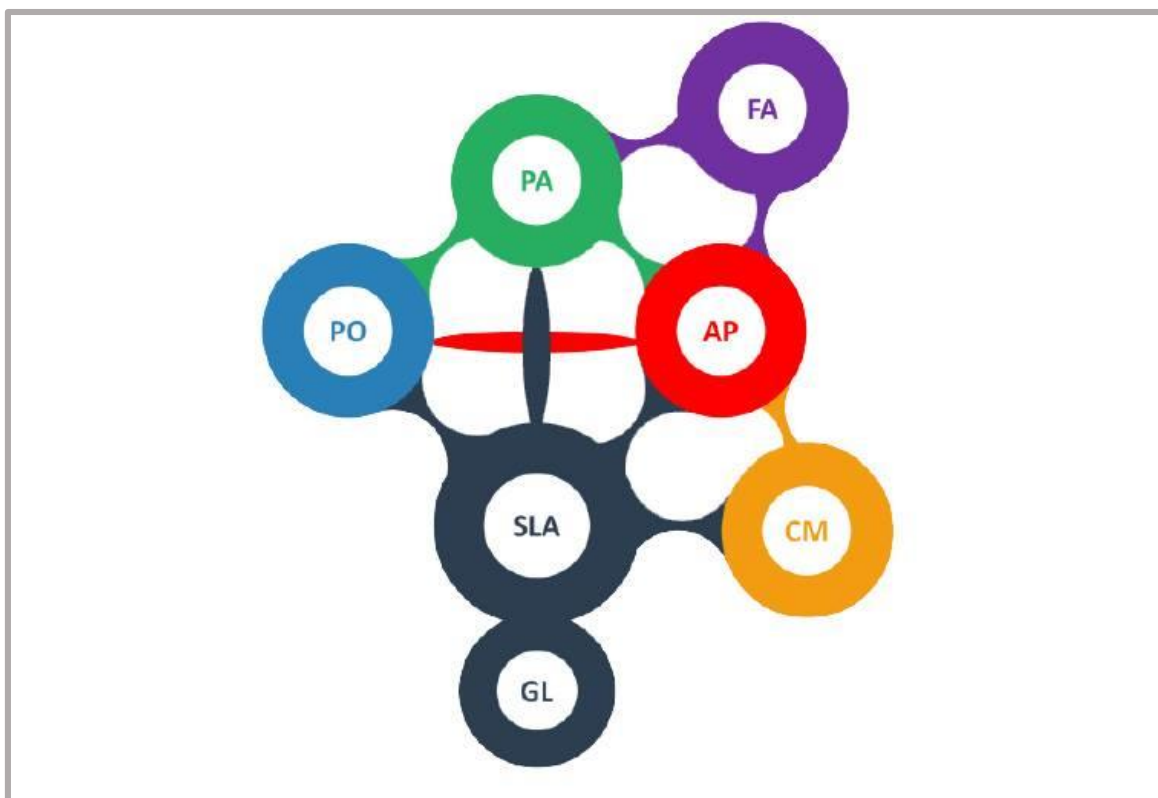
1.1.1.9. Le module EAM :

Le module EAM (Entreprise Assets management) permet la gestion des actifs de l'entreprise afin de mettre en place les meilleures pratiques de maintenance et gérer les cycles de vie avec une vue complète sur tous les types de matériel et d'équipements.

1.1.2. Les liens entre les modules :

Il existe une interaction entre l'ensemble des modules d'Oracle EBS. La figure suivante montre les différents liens qui existent entre ces modules :

Figure N° 10 : Interaction modulaire



Source : Documents internes de GTIM.

A travers ce schéma, nous pouvons identifier les liens suivants :

PO – AP : Relation avec les réceptions et les commandes qui sont le point d'entrée dans AP pour le rapprochement des factures et leur traitement.

AP – CM : Relation avec les paiements qui constituent le moyen de contrôle par les relevés bancaires dans CM.

Chapitre 03 : l'impact de l'ERP sur le processus de gestion budgétaire au sein de GTIM

PO/PA/AP/CM/FA – SLA : le moteur Subledger Accounting permet l'automatisation des écritures comptables de toutes les transactions des modules auxiliaires.

PA/AP – FA : Acquisition des immobilisations, soit des achats d'immobilisations (depuis AP), soit des investissements (depuis PA).

PO/AP – PA : Remontée des informations dans le module Project Accounting pour l'analyse des coûts.

Chapitre 03 : l'impact de l'ERP sur le processus de gestion budgétaire au sein de GTIM

Section 03 : Appréciation de l'impact de l'ERP sur le processus de gestion budgétaire au sein de GTIM

L'objectif de cette section est de présenter la démarche budgétaire adoptée par le groupement GTIM ainsi que la contribution de l'ERP au sein de cette dernière. On présentera d'abord les étapes du processus de gestion budgétaire de GTIM et par la suite on montrera comment l'ERP est utilisé pour gérer les budgets.

1. Le déroulement du processus de gestion budgétaire au sein de GTIM :

La démarche du processus budgétaire du groupement GTIM s'explique par les étapes suivantes :

- Réception des notes explicatives d'élaboration du budget et du PMT,
- Lancement de la campagne budgétaire,
- Réception des informations demandées,
- Valorisation et évaluation du budget,
- Consolidation primaire par l'équipe budget,
- Présentation aux Co-DG pour challenge et arbitrage,
- Présentation au CDO pour examen et approbation du projet de budget et du plan à moyen terme.

Ces différentes étapes seront détaillées dans ce qui suit.

1.1. Réception des notes explicatives d'élaboration du budget et du plan à moyen terme du groupement :

Un document portant sur des notes explicatives d'élaboration du budget est transmis par le département Finances à l'ensemble des BRO (Budget Responsible Officer) de chaque structure, ces notes fixent les objectifs et les orientations liées à l'activité de l'entreprise à savoir :

- Les décisions du CDO.
- Les hypothèses de l'exercice budgétaire (taux de change, inflation, taxes,...).
- Le calendrier des travaux.

Chapitre 03 : l'impact de l'ERP sur le processus de gestion budgétaire au sein de GTIM

1.2. Lancement de la campagne budgétaire :

L'action du lancement de la campagne budgétaire est faite par le chef du département Finances (voir en Annexe N°02 : Lancement de la campagne budgétaire) pour l'ensemble des responsables des structures du groupement (BRO) en tenant compte de toutes les orientations spécifiques à l'activité. Les informations à demander aux structures, pour établir le Plan Annuel et le PMT quadriennal, portent sur les :

- **Frais de personnel** : Les frais relatifs au personnel détaché par les Parties dans le cadre de la convention de détachement, hors frais de mission et de formation, sont estimés par le département finances en collaboration étroite avec ADMG.
- **Assistance des Parties** : Les prestations qui rentrent dans cette rubrique sont celles qui ont trait au support, à l'expertise, fournie par les parties, suite à une demande de l'opérateur GTIM. Pour la détermination des dépenses et coûts associés, il sera basé sur certains inputs communiqués par les structures concernées sur une base quantitative (nombre de jours d'assistance) en tenant compte des devis ou à défaut par estimation sur la base des derniers taux et tarifs connus.
- **Dépenses externes** : Elles sont estimées par les entités concernées sur la base du programme des travaux prévus, des tarifs unitaires et/ou forfaitaires des contrats existants, de l'estimation la plus fiable possible des tarifs des engagements à venir sur la base des données historiques ou d'un benchmark, de l'inflation..., ces dépenses concernent : les achats consommés et les services extérieurs.
- **Équipements informatiques & télécommunications et software** : les entités concernées expriment leur besoin en équipements informatiques (matériels et logiciels) au département ICT qui centralise puis valorise les besoins exprimés. Il s'agit des équipements et amortissables qui ne se rattachent pas à un projet nettement individualisé, mais des équipements acquis ou à acquérir individuellement ou par lot.
- **Autres équipements** : Il s'agit des équipements et amortissables à acquérir par les différentes structures et nécessaires au fonctionnement des activités. A titre d'exemple : véhicules lourds et légers, équipements HSE, équipements pour le champ...
- **Projets capitalisables par natures** : Il s'agit des projets CAPEX au sens propre du terme, tel que les projets EPC (Engineering, Procurement et Construction), les

Chapitre 03 : l'impact de l'ERP sur le processus de gestion budgétaire au sein de GTIM

opérations de forage, les arrêts programmés pluriannuels TAR, raccordement des puits...

Les prévisions doivent refléter fidèlement les besoins des différentes activités/structures du Groupement et elles doivent être préparées suivant le principe de l'engagement « an accrual basis » et non selon le principe de caisse. Le département finances assistera les structures dans la compréhension du principe de split entre Opex et Capex, la base de la clé de répartition des coûts entre CAPEX et OPEX tiendra compte de la nature / destination de la dépense, du plan de charge de chaque collaborateur dans l'organisation et du programme des travaux prévus pour exécution durant l'année en question.

1.3. Réception des informations demandées :

Les informations recueillies selon un calendrier budgétaire, et aussi selon le canevas établi par le Département Finances, auprès de toutes les structures du groupement, sont destinées à ce dernier département qui se chargera de :

- Traiter ces informations avec les structures concernées.
- Analyser toutes les données physiques et financières.
- Consolider tous les programmes physiques de travaux concernant le plan annuel et le PMT.

1.4. Valorisation et évaluation du budget :

Les opérations de valorisation et d'évaluation du budget consistent à :

- Valoriser les programmes physiques du Plan annuel et du PMT qui constituent les coûts directs liés aux travaux de synthèses, traitement, retraitement, la réception du programme des forages valorisé de l'année n+1.
- Evaluer le budget annuel et le PMT à allouer au programme des travaux prévus.

1.5. Consolidation primaire par l'équipe budget :

La consolidation consiste à finaliser les projets du plan annuel et du plan à moyen terme en leurs aspects physiques et financiers dans les deux volets : Capex et Opex.

1.6. Présentation aux Co-DG pour challenge et arbitrage :

Une réunion de management est organisée par les Co-DG et l'ensemble des responsables des structures pour examiner le projet de budget et le projet de plan à moyen terme quadriennal.

Chapitre 03 : l'impact de l'ERP sur le processus de gestion budgétaire au sein de GTIM

1.7. Présentation au CdO pour examen :

Après la prise en compte des commentaires et des arbitrages des Co-DG, une dernière consolidation est effectuée et présentée aux CDO pour examen et validation.

1.8. Approbation du projet de budget et plan à moyen terme :

L'approbation par le CDO après que le budget ait subi les modifications nécessaires par le Département Finance, suivie de la réception de la décision d'exécution du plan approuvé en matière d'Opex et Capex.

1.9. Suivi et contrôle budgétaire :

Le contrôle budgétaire est à la charge du département PCC (Plan & Cost Control). Il est exercé de manière continue. En effet, le système de contrôle doit être constamment en alerte. Il consiste à dégager les écarts entre les prévisions physiques et financières et leurs réalisations.

Le contrôle budgétaire et le suivi de l'exécution du budget du groupement GTIM se fait mensuellement. Une consolidation semestrielle du contrôle est pratiquée afin d'établir les prévisions de clôtures de la même année.

2. La gestion budgétaire avec l'ERP :

Le module GL propose essentiellement 2 concepts pour gérer les budgets :

- Le concept de Budget ;
- Le concept d'Organisation budgétaire.

A chaque Budget est associé au moins une Organisation budgétaire et ce lien se fait au moment de l'alimentation des budgets par montants ou par pièces comptables.

Une Organisation budgétaire permet principalement de distinguer les combinaisons de la clé comptable flexible entre différentes entités (géographiques, opérationnels et fonctionnelles,..) et de gérer une habilitation à effectuer des mises à jour sur des combinaisons de clés précises.

Par contre, toutes les analyses, restitutions et consultations s'effectuent à partir de la notion de Budget : (Calcul de disponible, écarts entre le budget et l'engagé, écarts entre le budget et le réalisé,..)

Chapitre 03 : l'impact de l'ERP sur le processus de gestion budgétaire au sein de GTIM

Figure N°11 : Définir un Budget sur GL.

Navigation: Fonctions | Documents | Processus

Budgets: Définir: Budget

Définir des budgets

- + Pièces
- Budgets
- Saisir
 - Montants
 - Pièces
 - Transférer
 - Charger
- Définir
 - Budget**
 - Organisation
 - Répartition budg.
 - Formule
 - Contrôles

Définir un budget (GTIM_LIVRES)

Budget: **GTIM BUD 2020**

Description: GTIM BUDGET 2020

Livre: GTIM Livre Principal

Statut: **Ouvert**

Exiger pièces budgétaires

Dates

Créé le: 29-JAN-2020

Gelé le:

Périodes budgétaires

Première: JAN-20

Dernière: DEC-20

Dernier exercice ouvert: 2020

Budget principal:

Ouvrir prochain exercice

Auto-copie...

Ouvrir

Source : Capturée d'Oracle applications.

Figure N°12 : Définir une organisation budgétaire.

Navigation: Fonctions | Documents | Processus

Budgets: Définir: Organisation

Définir des organisations budgétaires

- + Pièces
- Budgets
- + Saisir
- Définir
 - Budget
 - Organisation**
 - Répartition budgétaire
 - Formule
 - Contrôles
- + Générer
- + Programmer
- Geler
- Lancer l'assistant pour budg.

Définir une organisation budgétaire (GTIM_LIVRES)

Organisation: **GTIM Org Bugétaire**

Description: Organisation budgétaire GTIM

Livre: GTIM Livre Principal

Segment de tri: SCF

Ordre d'affichage: 1.2.3.4.5.6.7.8.9.10.11.12.13.14.15

Activer la sécurité

Sécurité par mot de passe

Activé: **Non**

Définir un mot de passe

Dates de validité

Du: 01-JAN-2000

Au:

Fourchettes

Affectations

Affecter un accès

Auto-copie...

Mettre à jour

Supprimer

Source : Capturée d'Oracle applications.

2.1. Contrôle budgétaire « à priori » :

Au moment de la saisie d'un engagement manuellement sur GL ou sur le module de gestion des Achats PO ou sur le module AP ou sur une autre application externe dédiée à la

Chapitre 03 : l'impact de l'ERP sur le processus de gestion budgétaire au sein de GTIM

gestion des engagements, la saisie d'une dépense au niveau de AP ou au niveau de GL et en respectant la logique d'oracle applications faite pour ceci, le système alerte sur la disponibilité ou l'indisponibilité des fonds pour passer cet engagement et par la suite il n'accepte pas la réservation de fonds si la dotation budgétaire est insuffisante et si le niveau de contrôle est bloquant.

L'utilisation du contrôle budgétaire exige la réservation de fonds pour tous les mouvements saisis dans Oracle GL, Oracle PO et Oracle AP. on ne peut imputer que les pièces pour lesquelles la réservation de fonds a réussi. Si cette option est activée, on doit saisir un compte de contrepartie des engagements pour l'entité comptable.

Si le contrôle budgétaire n'est pas activé, on ne peut pas contrôler le disponible ni effectuer d'affectation budgétaire dans Oracle GL, Oracle PO et Oracle AP.

La fonction contrôle budgétaire permet de vérifier si le disponible budgétaire peut couvrir un engagement ou une réalisation d'une dépense.

Le contrôle budgétaire permet le suivi des écarts entre le solde budgétisé, engagé et réalisé à l'aide de la formule suivante :

$$\text{Disponible} = \text{Budget} - \text{Engagement} - \text{Réal}$$

Le niveau de contrôle est associé pour chaque combinaison de clé comptable :

a- Contrôle bloquant :

Comme son nom l'indique, ce contrôle permet de bloquer la transaction : pas de réservation budgétaire possible (pas avant transfert ou affectation de crédits supplémentaires).

b- Contrôle indicatif :

Seul un message d'avertissement est affiché à l'utilisateur : la réservation des fonds est faite même si le disponible est insuffisant

Sont concernés les achats de type eau/électricité,...

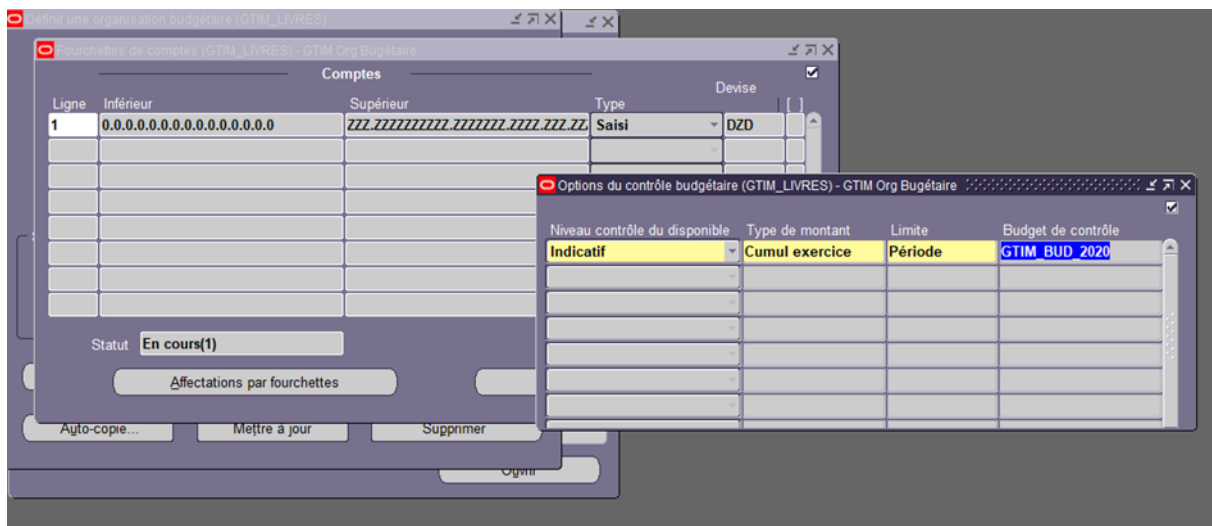
c- Aucun contrôle :

Aucun blocage ou avertissement par le système.

Chapitre 03 : l'impact de l'ERP sur le processus de gestion budgétaire au sein de GTIM

La solution proposée consiste à choisir un niveau de contrôle indicatif (le système donne un message d'avertissement qui n'est pas bloquant, mais seulement indicatif) et à donner à chaque approbateur de la commande l'accès en consultation de l'état du disponible de ses rubriques budgétaires. Ainsi, l'approbateur possède toutes les informations pour décider de valider ou ne pas valider l'engagement.

Figure N°13 : Interface contrôle indicatif



Source : Capturée d'Oracle applications.

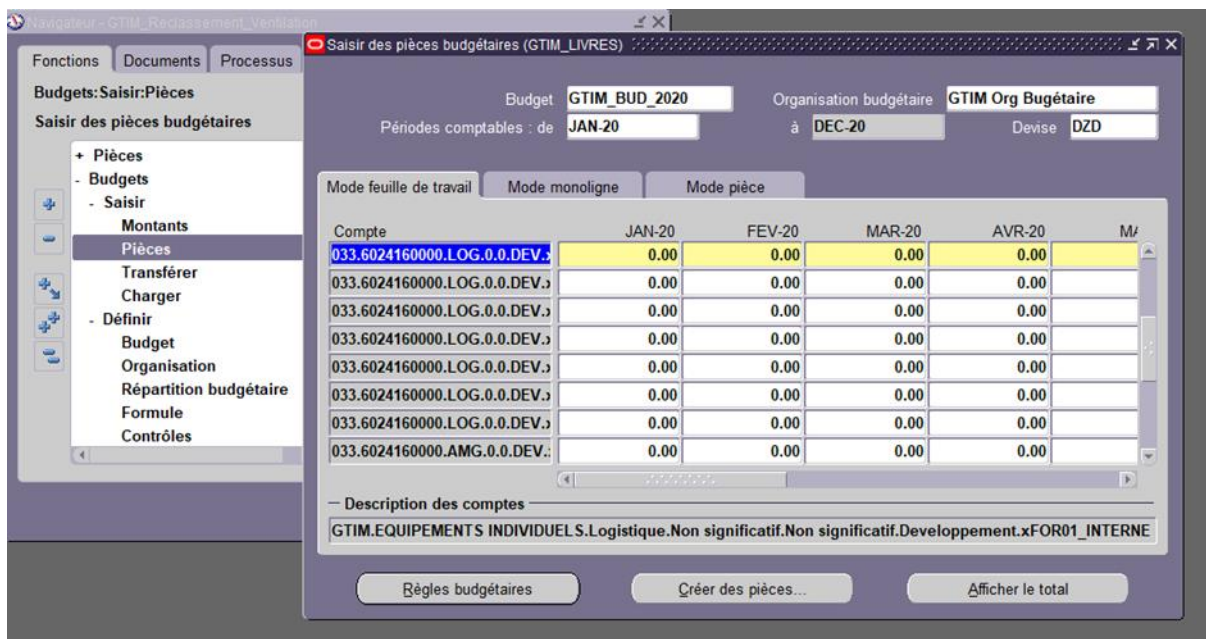
2.2. Saisie des budgets :

En standard, il est possible de saisir les budgets, et ce, sur plusieurs exercices en utilisant :

- La saisie de pièces budgétaires dans GL comme le montre la figure suivante :

Chapitre 03 : l'impact de l'ERP sur le processus de gestion budgétaire au sein de GTIM

Figure N°14: Saisie des pièces budgétaire



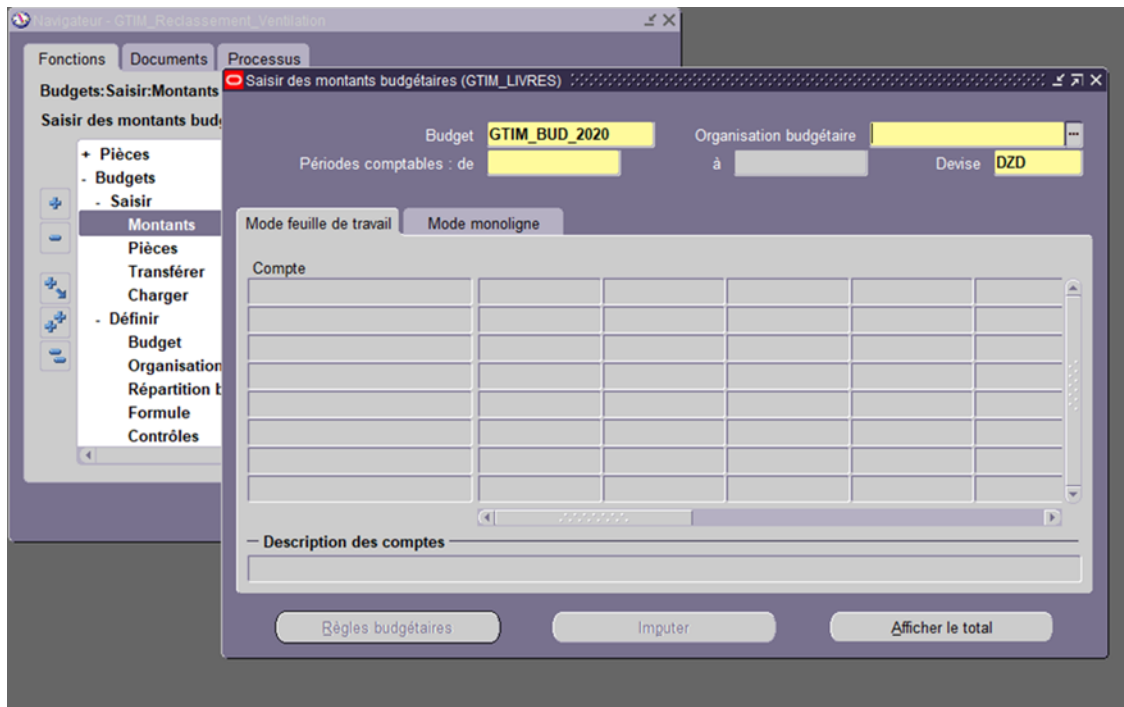
Source : Capturée d'Oracle applications.

On peut saisir les montants des budgets manuellement (attribuer un montant à chaque mois) ou bien aller dans règles budgétaires et saisir un montant et ensuite choisir comment l'affecter sur toute la période budgétaire (même montant pour chaque mois, répartir le montant en parts égales pour chaque mois).

- La saisie de montants ou application de formules de calcul dans GL :

Chapitre 03 : l'impact de l'ERP sur le processus de gestion budgétaire au sein de GTIM

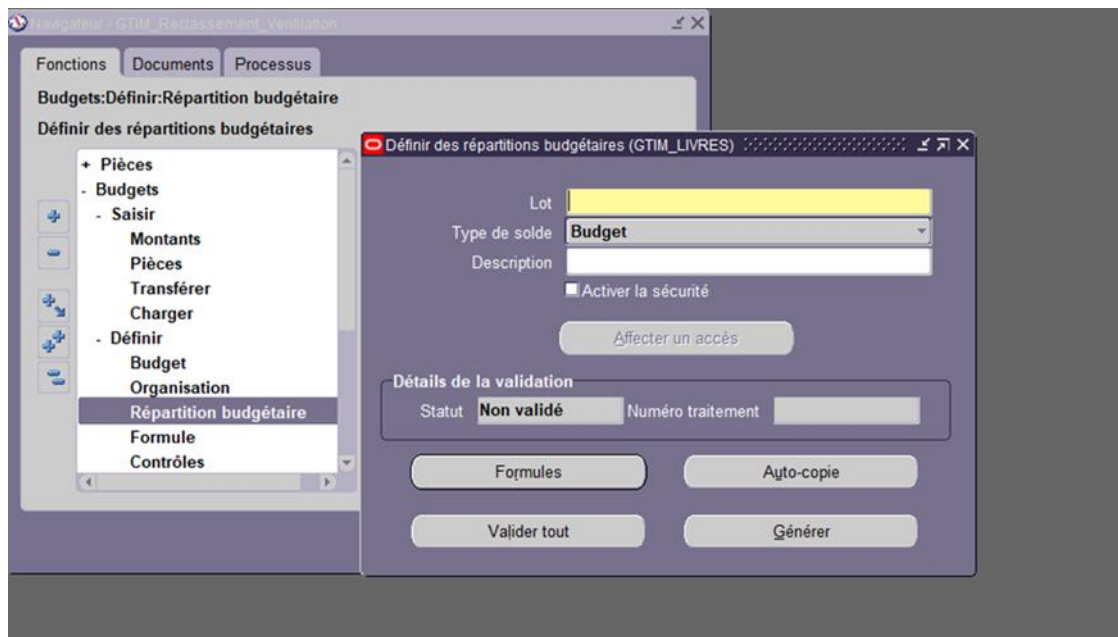
Figure N°15 : Saisie des montants ou application de formules de calcul



Source : Capturée d'Oracle applications.

- La saisie à travers des pièces de répartition :

Figure N°16 : Répartition budgétaire

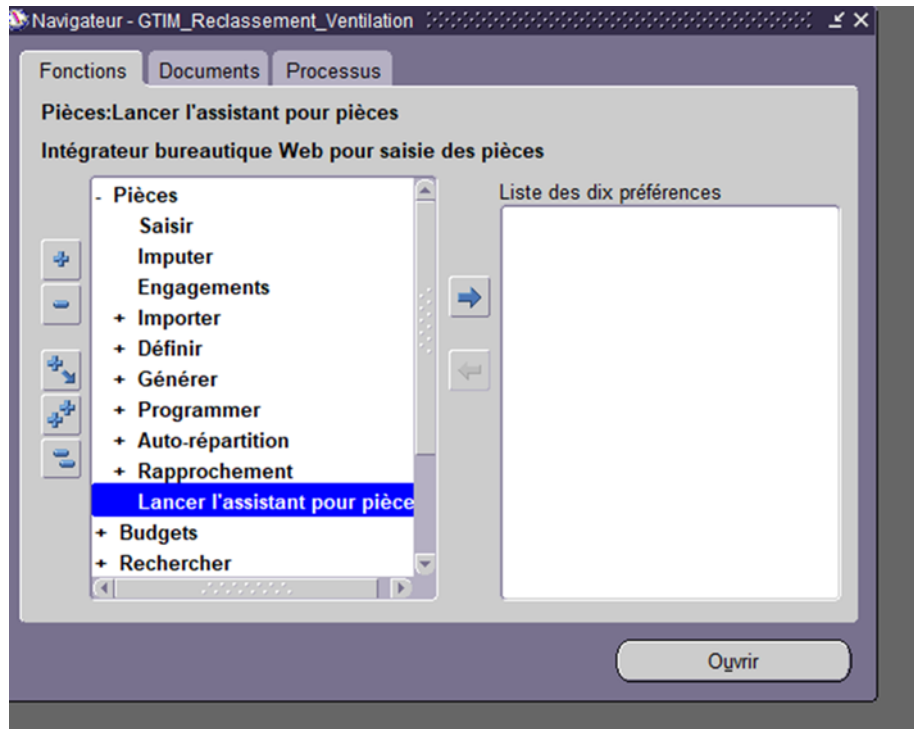


Source : Capturée d'Oracle applications.

Chapitre 03 : l'impact de l'ERP sur le processus de gestion budgétaire au sein de GTIM

- L'utilisation de web Adi pour chargement du budget concerné (**voir en annexe N°04 : chargement d'un budget à travers Web ADI**)

Figure N° 17 : Chargement d'un budget



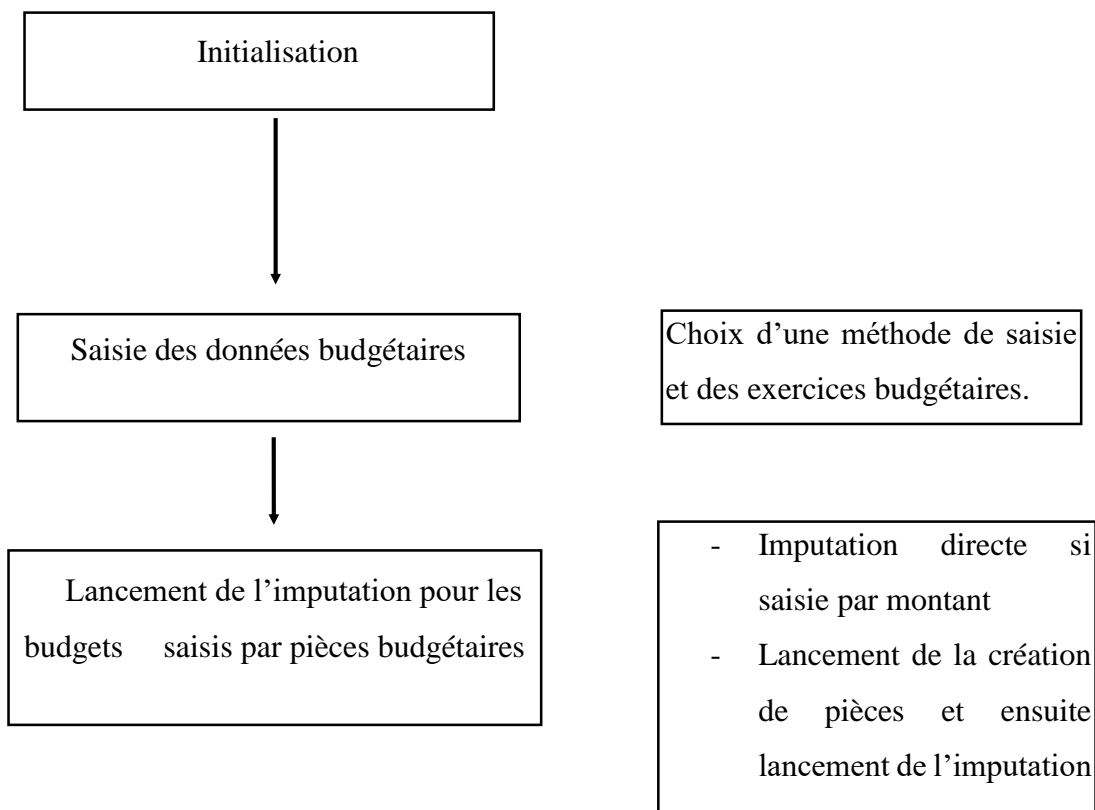
Source : Capturée d'Oracle applications.

2.3.Cycle de création des budgets :

Le schéma suivant montre la procédure de création d'un budget à travers GL :

Chapitre 03 : l'impact de l'ERP sur le processus de gestion budgétaire au sein de GTIM

Figure N° 18 : Cycle de création des budgets



Source : élaboré par nous-même

Le budget GTIM étant élaboré hors système ; le mode de chargement cible retenu est la création de pièces budgétaires permettant de garder une traçabilité des budgets et des révisions.

Afin de faciliter la création de ces pièces, GTIM pourra utiliser l'outil WEBADI « Application Desktop Integrator » avec sa version web intégrée dans l'application.

Cet outil constitue une interface d'Excel vers Oracle GL pour le chargement des pièces comptables. Pour ce faire, GTIM doit préparer les budgets au format attendu par ADI (il s'agit d'une pièce budgétaire par budget, par période et avec le détail des clés comptables flexible concernées).

Remarque : les budgets de GTIM seront chargés sur la période de JANVIER de l'exercice car le contrôle budgétaire se fait sur le budget de l'exercice et n'est pas réparti par période.

Chapitre 03 : l'impact de l'ERP sur le processus de gestion budgétaire au sein de GTIM

2.4. Enregistrement des engagements :

Oracle GL permet la tenue de la comptabilité des engagements soit via des pièces manuelles (avec soldes engagements) et surtout en lien étroit avec les modules Oracle PO et Oracle AP. Le fonctionnement cible est comme suit :

2.4.1. Demande d'achat :

La demande d'achat permet de générer, une fois approuvée, une écriture de pré-engagement pour impacter le budget (si le budget est disponible, autrement, il s'agit d'une constatation de dépassement par un message bloquant ou indicatif du système selon le niveau de contrôle).

L'écriture générée est comme suit (type de solde : Pré-engagement)

Débit : compte de charge ou immobilisation

Crédit : compte contrepartie des engagements

2.4.2. Commande :

Après transformation de la demande d'achat en une commande (ou création d'une commande directement), le pré-engagement est contre-passé avec génération d'un engagement de la même écriture permettant de mettre à jour le disponible budgétaire.

2.4.3. Réception :

La réception dans le système génère la contre-passation de l'engagement et génération de l'écriture réelle qui impacte les soldes réels et met à jour le disponible budgétaire.

Débit : compte d'achat

Crédit : compte fournisseur facture non parvenue (qui sera soldé dans AP - module de gestion des factures fournisseurs).

Ainsi, à chaque stade de l'opération, le disponible budgétaire est mis à jour.

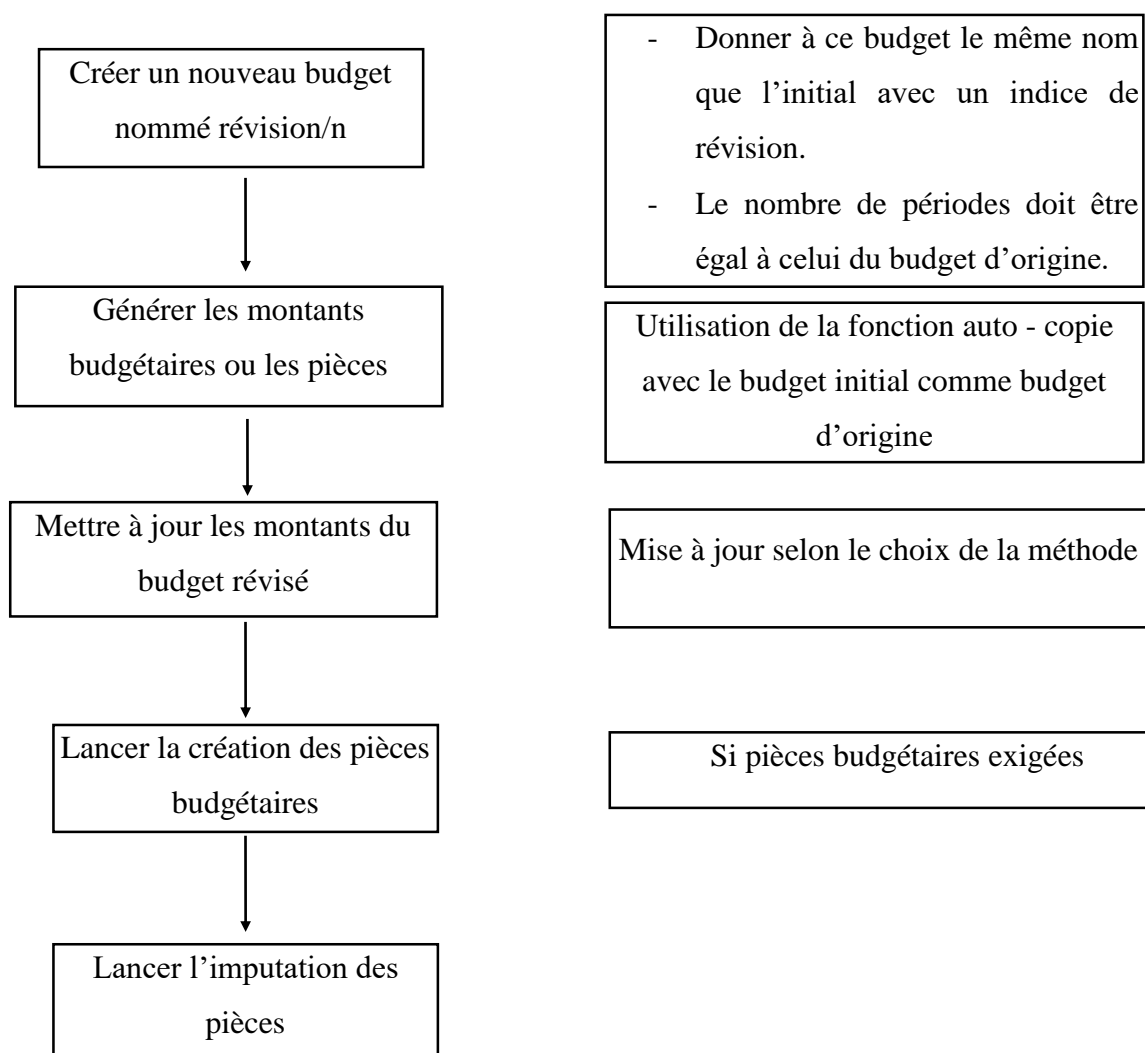
2.5. Révision des budgets :

Il s'agit de la mise à jour des montants budgétaires en cours d'exercice sans perdre l'historique du budget initial. En standard, GL permet de créer autant de versions de budgets que nécessaires. (**Voir en Annexe N°03 : Tableau des fonctionnalités de la solution Oracle EBS R12 –Domaine : gestion budgétaire**)

Chapitre 03 : l'impact de l'ERP sur le processus de gestion budgétaire au sein de GTIM

La procédure à suivre est illustrée dans la figure qui suit :

Figure N°19 : Procédure de révision de budget



Source : élaborée par nous même

2.6. Transfert des budgets :

Il s'agit d'un changement d'affectation de montants budgétaires entre rubriques budgétaires (combinaisons de clés).

Chapitre 03 : l'impact de l'ERP sur le processus de gestion budgétaire au sein de GTIM

Figure N°20 : Transférer un budget

The screenshot shows the 'Transférer des budgets (GTIM LIVRES)' window. On the left, a sidebar menu is open under 'Budgets:Saisir:Transférer', showing options like 'Pièces', 'Budgets', 'Saisir', 'Montants', 'Pièces', 'Transférer', 'Charger', 'Définir', 'Générer', 'Programmer', 'Geler', 'Lancer l'assistant pour budg...', and 'Rechercher'. The main window has a title bar 'Transférer des budgets (GTIM LIVRES)'. Below it, there are input fields for 'Budget' (GTIM_BUD_2020), 'Devises' (DZD), 'Nom du lot', and 'Statut du budget' (Obligatoire). A table is present with columns for 'Organisation budgétaire' and 'Compte' under 'De' and 'A' headers. Below the table is a 'Détails des comptes' section with 'De' and 'A' fields and 'Type' dropdowns. At the bottom, there are four buttons: 'Transférer des montants', 'Contrôler le disponible', 'Affecter des fonds', and 'Voir les résultats'.

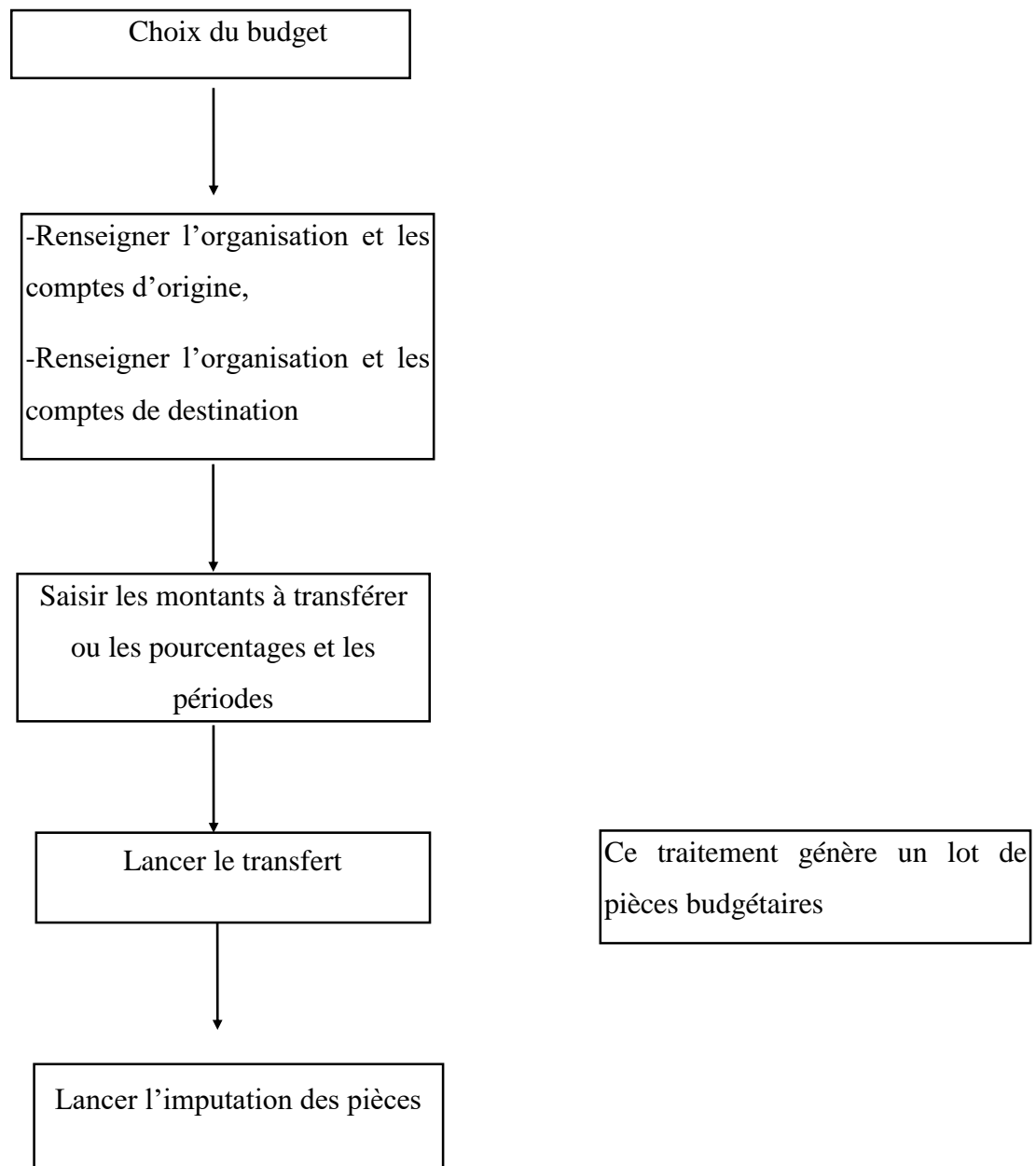
Source : Capturée d'Oracle applications.

La fonction de transfert existe en standard. Elle s'applique entre combinaisons de clés appartenant à la même organisation et entre organisations budgétaires différentes mais à l'intérieur d'un même budget. Les transferts se font par montants fixes ou par pourcentages.

La procédure de transfert est illustrée dans la figure qui suit :

Chapitre 03 : l'impact de l'ERP sur le processus de gestion budgétaire au sein de GTIM

Figure N°21: Procédure de transfert



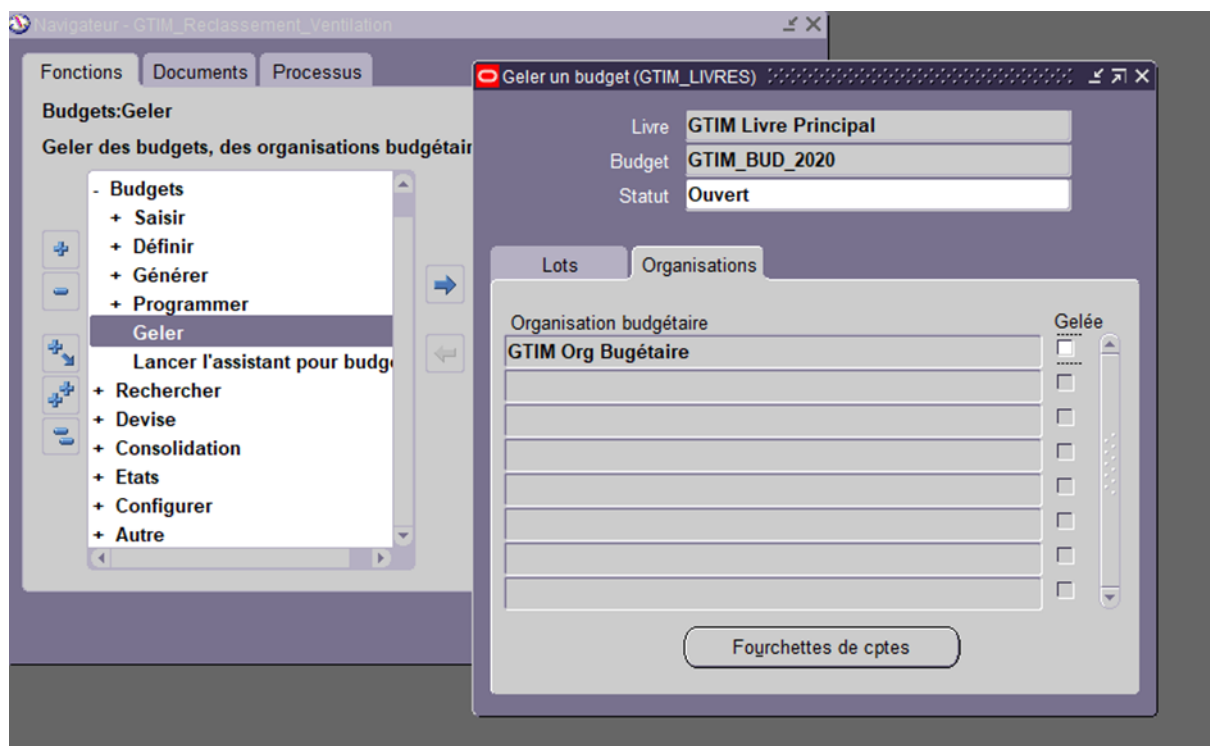
Source : élaborée par nous-même.

2.7. Gel des budgets :

Il s'agit de marquer la fin des modifications de budgets et de garder ces budgets comme référence.

Chapitre 03 : l'impact de l'ERP sur le processus de gestion budgétaire au sein de GTIM

Figure N°22 : Gel du budget



Source : Capturée d'Oracle applications.

La fonction Gel des budgets permet de rendre les montants budgétaires relatifs à un budget gelé non modifiables, mais reste disponible en consultation. Après la création d'un budget révisé indice n, il convient de geler le budget indice n-1.

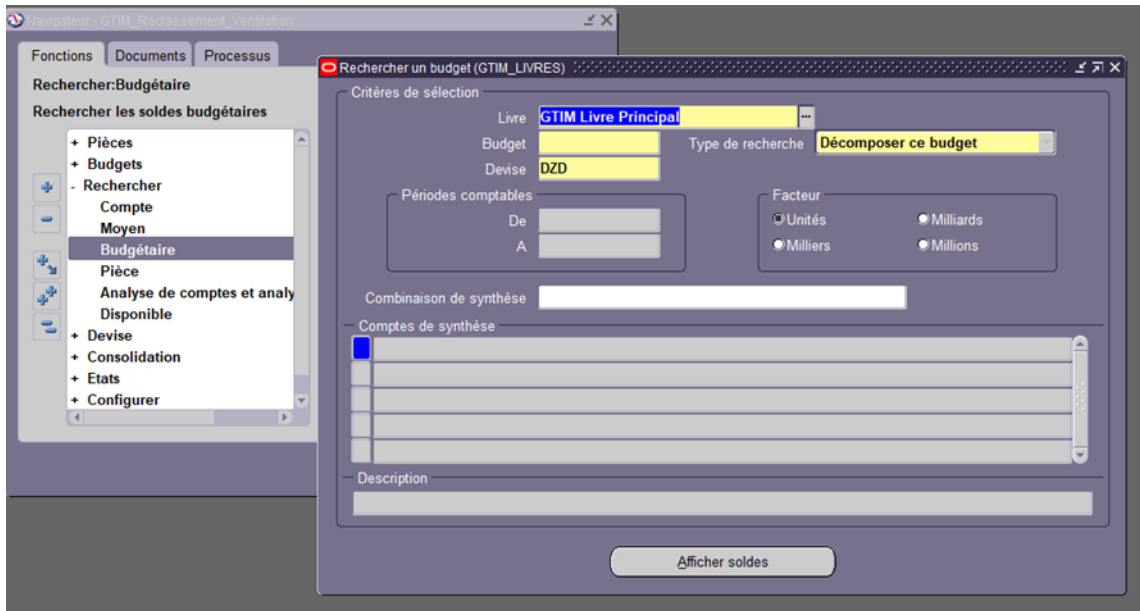
2.8.Consultation et analyse des budgets :

GL propose divers panneaux de consultation et éditions en standard d'analyse budgétaire permettant de retrouver les informations souhaitées.

Les figures suivantes montrent comment consulter un budget sur GL :

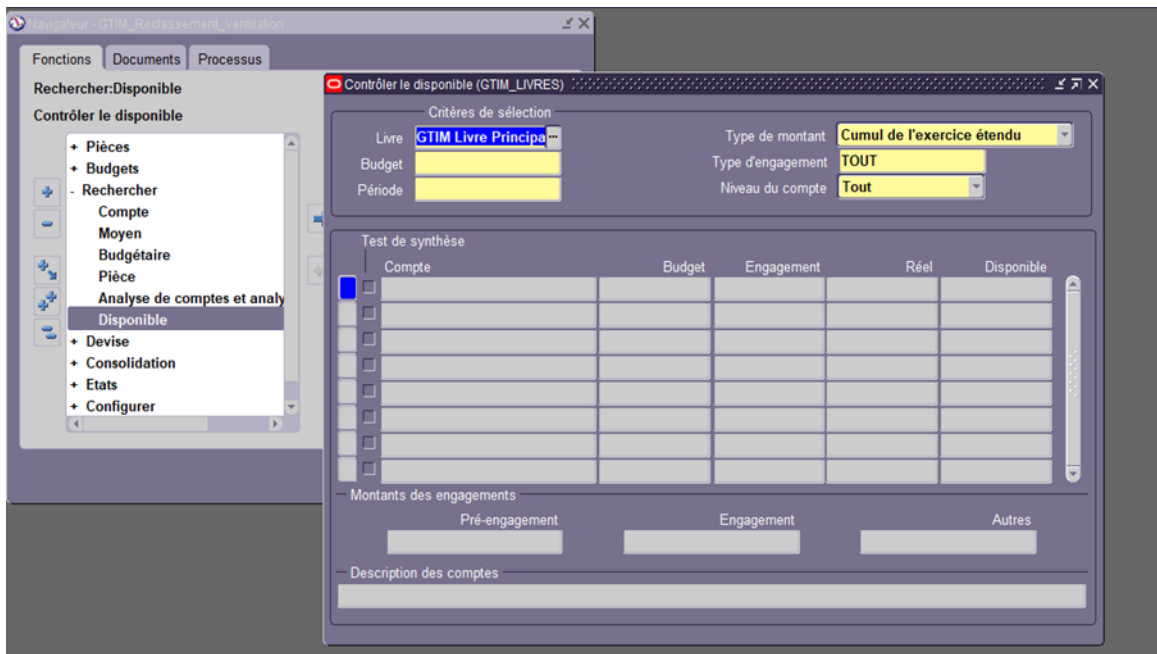
Chapitre 03 : l'impact de l'ERP sur le processus de gestion budgétaire au sein de GTIM

Figure N°23: Consultation d'un Budget



Source : Capturée d'Oracle applications.

Figure N° 24 : Suite de Consultation d'un Budget



Source : Capturée d'Oracle applications.

Chapitre 03 : l'impact de l'ERP sur le processus de gestion budgétaire au sein de GTIM

3. Synthèse et appréciation de l'utilisation de l'ERP dans la gestion budgétaire :

Après avoir présenté les différentes fonctions d'Oracle EBS en termes de gestion budgétaire et sur la base de nos observations nous pouvant exprimer les points suivants :

- La saisie et le chargement des pièces budgétaires sur le module GL a permis la standardisation et le partage des informations. En effet chaque approbateur dispose de ses rubriques budgétaires actualisées lui permettant de décider la validation ou la non validation de son engagement.
- Il est possible d'effectuer une révision budgétaire sur GL en créant des nouvelles versions révisées d'un budget sans perdre le budget initial ce qui permet de garantir une traçabilité et un meilleur contrôle.
- La fonction Transfert du budget permet en cas de dépassement d'un solde budgétaire pour couvrir un engagement d'une entité d'effectuer un transfert d'un solde budgétaire depuis une entité différente d'une façon automatique.
- Grâce à la fonction contrôle budgétaire, le disponible budgétaire est mis à jour en temps réel au moment de la couverture d'un engagement ce qui n'est pas le cas dans un environnement sans ERP.
- La disponibilité des informations budgétaires à tout moment grâce à la fonction consultation.

Chapitre 03 : l'impact de l'ERP sur le processus de gestion budgétaire au sein de GTIM

Conclusion :

Dans ce chapitre, nous avons essayé de concrétiser nos connaissances théoriques relatives à notre sujet de recherche. Le but de ce dernier était d'analyser l'impact de l'ERP sur le processus de gestion budgétaire.

Pour bien mener notre étude, on s'est basé sur l'analyse des données qu'on a obtenues grâce à la consultation des documents interne de GTIM, les entretiens avec le responsable budget ainsi que les observations.

Cette étude nous a permis de de conclure que l'utilisation d'un ERP a un impact positif sur la gestion des budgets au niveau du groupement GTIM du fait qu'il permet de garantir la disponibilité des informations budgétaire à temps, la traçabilité des informations, la mise à jour rapide du disponible budgétaire et donc un meilleur contrôle des activités.



Conclusion
Générale

Conclusion Générale

Dans un environnement concurrentiel et incertain, l'entreprise est soumise à plusieurs contraintes auxquelles elle doit faire face. Pour y parvenir, un pilotage performant doit être mis en place. La gestion budgétaire est l'un des processus permettant à l'entreprise de piloter efficacement ses activités et d'avoir une vision claire de l'avenir. Compte tenu de la lourdeur et de la complexité de ce processus (problèmes de consolidation des données, mise à jour des supports budgétaires,..), l'entreprise doit être dotée d'un ERP afin de rendre ce processus plus facile et flexible.

La réalisation de cette recherche avait pour but d'étudier l'impact de l'utilisation de l'ERP sur le processus de gestion budgétaire au sein du groupement GTIM. Pour cela on a organisé ce travail au tour de trois (03) chapitres.

Le premier chapitre met en exergue le concept de la gestion budgétaire. En effet, la gestion budgétaire conduit à la mise en place d'un ensemble des budgets couvrant toutes les activités de l'entreprise. Ces budgets représentent des programmes d'action chiffrés.

Ensuite, on a expliqué le fait que la gestion budgétaire comporte tout un processus comprenant différentes phases qui sont : d'abord l'élaboration qui est une étape de préparation permettant d'évaluer tous les moyens dont on peut disposer. Il y a également l'exécution qui est la phase pratique qui permet la réalisation de ce qui a été prévu et enfin le suivi et le contrôle budgétaire.

On a clôturé ce chapitre par la présentation des critiques du processus budgétaire classique et on a présenté les pratiques budgétaires alternatives qui peuvent être mise en place.

Le deuxième chapitre portait sur la notion de l'ERP, on a vu que l'ERP représente une application du système d'information construite autour d'une base de données unique et composée d'un ensemble de modules permettant à l'entreprise de gérer ses différentes fonctions.

Ensuite, nous avons expliqué les différents critères de choix d'une solution ERP ainsi que les étapes de son implémentation.

En dernier lieu, nous avons explicité les avantages et les inconvénients d'un ERP et on a mis le point sur son impact sur la gestion budgétaire en se basant sur des études précédentes.

Conclusion Générale

Pour répondre à notre problématique principale, nous avons consacré le troisième chapitre à l'analyse de l'impact de l'ERP sur le processus de gestion budgétaire au sein du groupement gazier GTIM. Pour atteindre cet objectif, il fallait passer par des objectifs spécifiques qui sont les suivants :

- Comprendre le fonctionnement de l'ERP au sein de GTIM.
- Présenter le déroulement du processus de gestion budgétaire au sein de GTIM
- Analyser l'utilisation de l'ERP dans la gestion budgétaire et tirer ses effets sur la gestion des budgets.

Pour conclure, notre cas pratique au sein de GTIM ainsi que les analyses qu'on a faites, nous ont permis de vérifier les hypothèses posées au départ d'où :

- On confirme la première hypothèse qui suppose que l'utilisation de l'ERP apporte une valeur ajoutée au processus de gestion budgétaire au sein de GTIM, cela est justifié par le fait que l'ERP facilite la création des pièces budgétaires grâce à l'interface Web ADI, garantit une traçabilité en créant des versions de budget révisé tout en gardant l'initial gelé, permet de mettre à jour le disponible budgétaire en temps réel à chaque fois qu'un engagement est couvert, permet aussi un meilleur contrôle grâce à la fonction contrôle budgétaire qui suit les écarts en temps réel et en dernier il garantit la disponibilité des informations budgétaires à tout moment grâce à la fonction consultation.
- On infirme la deuxième hypothèse qui stipule que la gestion budgétaire de GTIM s'effectue en totalité à travers l'ERP, cela se justifie par le fait que les budgets de GTIM sont élaborés hors système et donc l'ERP ne supporte que la phase d'exécution des budgets et la phase du contrôle budgétaire.
- On infirme également la troisième hypothèse qui suppose que l'ERP aide à l'élaboration des budgets et cela est justifié par le fait que le budget au niveau de GTIM est élaboré hors système et ensuite grâce à l'interface Excel Web ADI, il pourra être chargé sur Oracle GL.

Difficultés rencontrées :

Durant la réalisation de notre travail nous avons rencontré quelques obstacles, notamment :

- Le manque de communication avec le lieu de stage.

Conclusion Générale

- Le manque des ouvrages et des revues de référence traitant le sujet de l'ERP et de la gestion budgétaire ce qui a présenté des difficultés lors de la réalisation de la parties théorique.
- Suite à la conjoncture actuelle (covid-19), nous n'avons pas pu être présents dans le lieu de stage.
- Le manque de la documentation interne au sein de l'entreprise.

Perspectives de recherche :

A la fin de ce travail, nous sollicitons les futurs chercheurs qui veulent approfondir davantage ce thème, à améliorer le résultat de ce travail voire l'enrichir par des études de cas similaires ou à travers des études quantitatives.



Bibliographie

BIBLIOGRAPHIE

I. Ouvrages :

ALBERTINI.E et autres, Comprendre tout le contrôle de gestion, Edition Vuibert, 1^{ère} Edition, Paris, 2018.

ALZARD.C et SEPARIS, DCG 11- Contrôle de gestion, Edition Dunod, 5^{ème} Edition, Paris, 2018.

BERNARD.A et GERALD.N, Mini manuel de contrôle de gestion, Edition Dunod, 2011, Paris.

BOUIN.X, FRANÇOIS.X, Les nouveaux visages du contrôle de gestion, Edition Dunod, 4^{ème} Edition, Paris, 2015

BOUQUIN.H et KUSZLA.C, Le contrôle de gestion, Edition Presse universitaire de France, 10^{ème} Edition, Paris, 2014

BRIAN.B, Key Financial skills, Edition Bookstorm, 1^{ère} Edition, South Africa, 2010.

DARMON.H et autres, Système d'information de gestion, Edition Fontaine Picard, 2015.

DELHON.B et autres, L'essentiel du contrôle de gestion, Edition Eyrolles, 1^{ère} Edition, Paris, 2013.

DIDIER LECLERE, L'essentiel de la gestion budgétaire, Edition Eyrolles, 2^{ème} Edition, Paris, 2012.

DORIATH.B et GOUJET.C, Gestion prévisionnelle et mesure de la performance, Edition Dunod, 5^{ème} Edition, Paris, 2015.

GERVAIS.M, contrôle de gestion, Edition Economica, 8^{ème} Edition, Paris, 2005

BIBLIOGRAPHIE

- GILLET.P et GILLET.M, **DSCG 5 Management des systèmes d'information**, Edition Dunod, 4^e Edition, 2016.
- GRANDGUILLOT.F et GRANDGUILLOT.B, **l'essentiel du contrôle de gestion**, Edition Gualino, 10^e Edition, 2018.
- MONACO.L et BARATAY.C, **DCG 11 : Contrôle de gestion**, Edition Gualino, 8^e Edition, 2019.
- OIHAB.A et DUPOUET.O, **Optimisez votre système d'information ! : Vers la PME numérique en réseau**, Edition Afnor, 2014.
- REGAIGNE et autres, **Mémentos LMD : contrôle de gestion**, Edition Gualino, 1^e Edition, Paris, 2015
- REIX. R. et autres, **Systèmes d'information et management des organisations**, Edition Vuibert, 6^e Edition, 2011.
- SELMER.C et autres, **Contrôle de gestion : 99 fiches opérationnelles**, Edition Eyrolles, 1^e Edition, Paris, 2019
- SELMER.C, **Construire et défendre son budget**, Edition Dunod, 3^e Edition, Paris, 2014
- SELMER.C, **La boîte à outils du contrôle de gestion**, Edition Dunod, Paris, 2019.
- SEPARIS et autres, **DSCG 3 Management et Contrôle de gestion**, Edition Dunod, 4^e Edition, Paris, 2017
- SHYAM.N et autres, **Architecting the Industrial Internet**, Packt publishing, UK, 2017

BIBLIOGRAPHIE

THOMA.J et YOSSI.G, **ERP et conduite des changements : Alignement, sélection et déploiement.** Edition DUNOD, 6^e édition, Paris, 2011.

WILFRID.A, **Les ERP dans l'organisation,** Edition E-thèque, 2002

II. Articles de revues scientifiques :

BOITIER. M, **L'influence des systèmes de gestion intégrés sur l'intégration des systèmes de contrôle de gestion,** Comptabilité - Contrôle - Audit, 2008, Tome 14 (1).
Consulté sur : <https://www.cairn.info/revue-comptabilite-controle-audit-2008-1-page-33.htm>

MEYSSONNIER. F et POURTIER. F, **Les ERP changent-ils le contrôle de gestion ? ,**
Comptabilité - Contrôle - Audit, 2006, tome 12(1). Consulté sur :
<https://www.cairn.info/revue-comptabilite-controle-audit-2006-1-page-45.htm> .

RAMASAMY. M., & PERIASAMY. J, **Explore the Impact of Cloud Computing on ERP Systems used in Small and Medium Enterprises,** International Journal of Advanced Research in Computer Science and Management Studies, Volume 5, 2017, consulté sur :
http://www.academia.edu/download/54901128/Meganathan_Ramasamy_-_V5I2-0022.pdf.

ZAVRAZHNYI. K, **Automation of budgeting of industrial enterprises as the basis for digitalization of internal communication business processes,** VUZF Review, Bulgaria, 2020, vol. 5, no 1. consulté sur: <https://doi.org/10.38188/2534-9228.20.1.04>

III. Travaux universitaires:

BENMANSOUR .H et BABA AHMED .D, **Développement d'une solution ERP pour la gestion de maintenance assistée par ordinateur,** Mémoire présenté pour obtenir

BIBLIOGRAPHIE

un master en informatique option : Système d'Information et de Connaissances (S.I.C), Université Abou Bakr Belkaid– Tlemcen, 2016.

FANDI. W, **Adaptation d'un ERP pour la gestion administrative de la filière génie industriel**, Mémoire présenté pour obtenir un master en Génie industriel option : Chaîne logistique, Université Abou Bakr Belkaid– Tlemcen, 2018.

MAKATI. S et MOUTAHADDIB. A, **L'impact de la gestion financière et comptable informatisée sur la prise de décision : Cas de FIBROCIMENT filiale du groupe YNNA HOLDING**, Rapport du Projet de Fin d'études option : gestion Financière et comptable, Ecole Nationale de Commerce et de Gestion-Kenitra, 2015.

VENTECLEF.C, **Implantation d'un ERP : entre exigences opérationnelles et défis stratégiques**, mémoire présenté pour obtenir un Bachelor of Business Administration, Helsinki Metropolia University of Applied Sciences, 2014.

IV. Webographie:

ALBERT.P, Mise à jour le 06/12/2019, **Top 10 ERP Software Vendors, Market Size and Market Forecast 2018-2023**, <https://www.appsruntheworld.com/top-10-erp-software-vendors-and-market-forecast/>.

BIRAMANE.H, Mise à jour le 02/05/2018, **Processus de prévision : Budget glissant**,<https://www.compta-online.com/processus-de-prevision-budget-glissant-ao3236> .

Budget de trésorerie, <https://comptabilite.ooreka.fr/astuce/voir/710183/budget-de-tresorerie>

Le contrôle de gestion : L'entreprise et sa gestion, <https://wikimemoires.net/2012/03/controle-gestion-cours-complet/>

MARY.G, Mise à jour le 10/09/2019, **Beyond budgeting**, <https://mesfiches.fr/beyond-budgeting/> .

BIBLIOGRAPHIE

QU'EST-CE QU'UN ERP ? Quel est son fonctionnement ?, Publié le 17/02/2020 par

Alter SI, <https://alter-si.fr/quest-ce-quun-erp/> .

Qu'est-ce que l'ERP ?, <https://www.oracle.com/fr/applications/erp/what-is-erp.html> .

SFAXIL, Mise à jour le 27/02/2014, **Solutions**

ERP,https://fr.slideshare.net/LiliaSfaxi/chp2-solutions-erp?from_action=save.



Annexes

ANNEXES

Annexe N° 01 : Exemple de résolution du CdO.

Résolution N°XX du Comité des Opérations N°XX pour l'approbation de la signature de relatif à

Le Comité des Opérations du Périmètre TIMIMOUN, approuve à l'unanimité de ses membres, la signature de

Montant du Contrat / Commande	
Durée des prestations	
Fournisseur	
Type d'appel d'offres	

LES MEMBRES DU COMITE DES OPERATIONS

SONATRACH	TEPA – CEPESA
Président du Comité des Opérations	Vice-Président du Comité des Opérations
Membre	Membre
Membre Membre	Membre Membre

ANNEXES

Annexe N°02 : Lancement de la campagne budgétaire

De :

Envoyé : samedi 11 mai 2019 18:47

À :

Cc :

Objet : Lancement de la campagne budgétaire (révision 2019 & esquisse 2020)

Bonjour,

Comme déjà annoncé lors du dernier Management Meeting, veuillez trouver ci-joint le budget 2019 validé par les Parties & ALNAFT.

Pour la révision du budget 2019 et l'esquisse 2020 je propose le planning ci-dessous :

- transmission aux responsables des structures (BRO) le budget de 2019 au plus tard le 15/05/2019
- l'équipe budget prendra en charge l'explication de la méthodologie de travail aux BRO
- un premier retour / input des BRO au plus tard le 01/06/2019 (focalisation en priorité sur la révision 2019 et esquisse 2020). La date butoir pour le programme des travaux sous format Word est le 05/06/2019
- consolidation primaire par l'équipe budget (objectif 11/06/2019)
- présentation aux Co-DG pour challenge et arbitrage 13&14/06/2019 (réunion de management dédiée à organiser)
- prise en compte des commentaires et des arbitrages des Co-DG pour dernière consolidation 18/06/2019 (version finale à envoyer au CdO au plus tard le 20/06/2019)
- le 27/06/2019 présentation au CdO pour examen.

Pour rappel, et suivant le contrat d'exploitation le calendrier est comme suit :

Au plus tard 31/07/2019 présentation au CdO d'une esquisse générale pour examen. (Copie à adresser à ALNAFT pour information)

Au plus tard 01/09/2019 présentation au CdO du programme annuel d'investissement et d'exploitation et le budget correspondant pour examen et approbation.

Au plus tard 01/10/2019 soumission à l'ALNAFT du programme annuel d'investissement et d'exploitation et le budget correspondant approuvé par le CdO.

Ces programmes annuels d'investissement et d'exploitation et budgets correspondants doivent être complétés par un plan à moyen terme PMT quadriennal.

Annexe N°03 : Tableau des fonctionnalités de la solution Oracle EBS

R12 –Domaine : gestion budgétaire

V.13.13	D'établir un état de rapprochement bancaire pour la période (Vots)				X		Plusieurs possibilités à ce cas: Attendre que le relevé soit complètement rapproché pour pouvoir le mettre en statut "Définitif" et ainsi centraliser le solde du compte bancaire à la période suivante.
V.13.14	Le report du solde de rapprochement à la période suivante				X		
V Processus : Gestion Budgétaire							
V.1 Sous-Processus: Elaboration des budgets							
Le système doit permettre :							
V.1.1	La modification de l'organisation budgétaire du Groupement à travers la prise en charge des structures et référentiels suivants :						
V.1.1.1	o Créer différents types de budgets (Budget: Initial, Budget révisé,...etc.)				X		Le module GL permet la gestion de plusieurs version du budget.
V.1.1.2	o Créer la nomenclature budgétaire GTM :				X		
	§ Chapitre budgétaire,						
	§ Catégorie budgétaire,						le système permet la création de liste de valeurs avec une hiérarchie de valeur et également des règles de regroupement, ces deux fonctionnalités permettent une gestion dynamique de la hiérarchie des valeurs à travers les Chapitres, Catégories, Rubrique, Poste et Article Budgétaire.
	§ Rubrique budgétaire,						
	§ Poste Budgétaire						
	§ Article budgétaire						
V.1.1.3	o Gestion des différentes Organisations budgétaires possibilité de paramétrage de sécurité d'accès au système aux données budgétaires de chaque Organisation				X		le module GL permet de créer des sécurités d'accès aux organisations à travers les mots de passes.
V.1.2	La gestion des budgets en DZD et en USD, avec la gestion de taux de conversion DZD/USD par version de budget,				X		la gestion des montants budgétaires peuvent être enregistré en Devise Comptable ou bien en devise étrangère. Par contre le contrôle budgétaire a priori (bloquant) est uniquement sur les budgets en devise comptable.
V.1.3	Budgets pluriannuels :						
V.1.3.1	o Avoir plusieurs années budgétaires en Ligne				X		En standard, le système permet de gérer en ligne un budget pluriannuel (quels que par exemple) grâce à l'outil FSG, il est possible de créer le type d'état ou de présentation de comparaison des budgets; réalisations exercice N et exercice N+1, ou autres besoins.
V.1.3.2	o Combinaisons entre Réalisations années passées, Budgets Actuelles et Futurs				X		
V.1.4	La classification Budget: d'investissement et Budget: d'exploitation				X		
Le système doit permettre :							
V.1.5	De définir plusieurs budgets dans l'année				X		le système permet de créer plusieurs versions de budget et plusieurs type de budget.
V.1.6	De définir plusieurs budgets dans l'année avec des fourchettes de périodes différents :				X		le système permet de créer le budget soit annuel soit mensuel, également, le système permet de choisir le type de contrôle limité par année ou bien par période.
V.1.6.1	o Budget annuel				X		
V.1.6.2	o Budget LOP sur plusieurs années				X		En standard, le système permet de gérer en ligne un budget pluriannuel (quels que par exemple)
V.1.7	Différentes méthodes d'entrée des données budgétaires dans l'outil :						
V.1.7.1	o Pièces budgétaires : saisie manuelle ou chargement via ADI				X		
V.1.7.2	o Montants budgétaires à saisir manuellement				X		
V.1.7.3	o Copie des montants à partir d'un budget existant				X		
V.1.7.4	o Calculer des montants budgétaires à partir de formules				X		
V.1.8	Créer plusieurs versions de budget				X		
V.1.9	Gérer des budgets, des organisations budgétaires et des formules budgétaires				X		
V.1.10	Transférer des montants budgétaires entre lignes budgétaires du budget				X		
V.1.11	Rechercher un budget : Rechercher les soldes budgétaires				X		
V.1.12	Définir des groupes de contrôle budgétaire constitué de plusieurs lignes budgétaires				X		
V.1.13	Intégration, gestion et maintenance des circuits d'approbation budgétaire				X		
V.1.14	Ventilation budgétaire en plusieurs niveaux				X		
V.1.15	Consulter les données budgétaires en utilisant le ou les critères suivants :						
V.1.15.1	o Nom du budget,				X		depuis le panneau Recherche Disponible, le système permet de rechercher les budgets à travers le nom du budget lui-même.
V.1.15.2	o Niveau (Chapitre, Rubrique, ou ligne budgétaire)				X		Grâce à la notion de valeurs Parent et Compté de synthèse, il est possible de rechercher les budgets par Niveau.
V.1.15.3	o Période				X		le système permet de gérer les périodes comptables et ainsi permettre la saisie et recherche des budgets par période.

HA

Annexe N°04 : chargement des budgets à travers Web ADI.

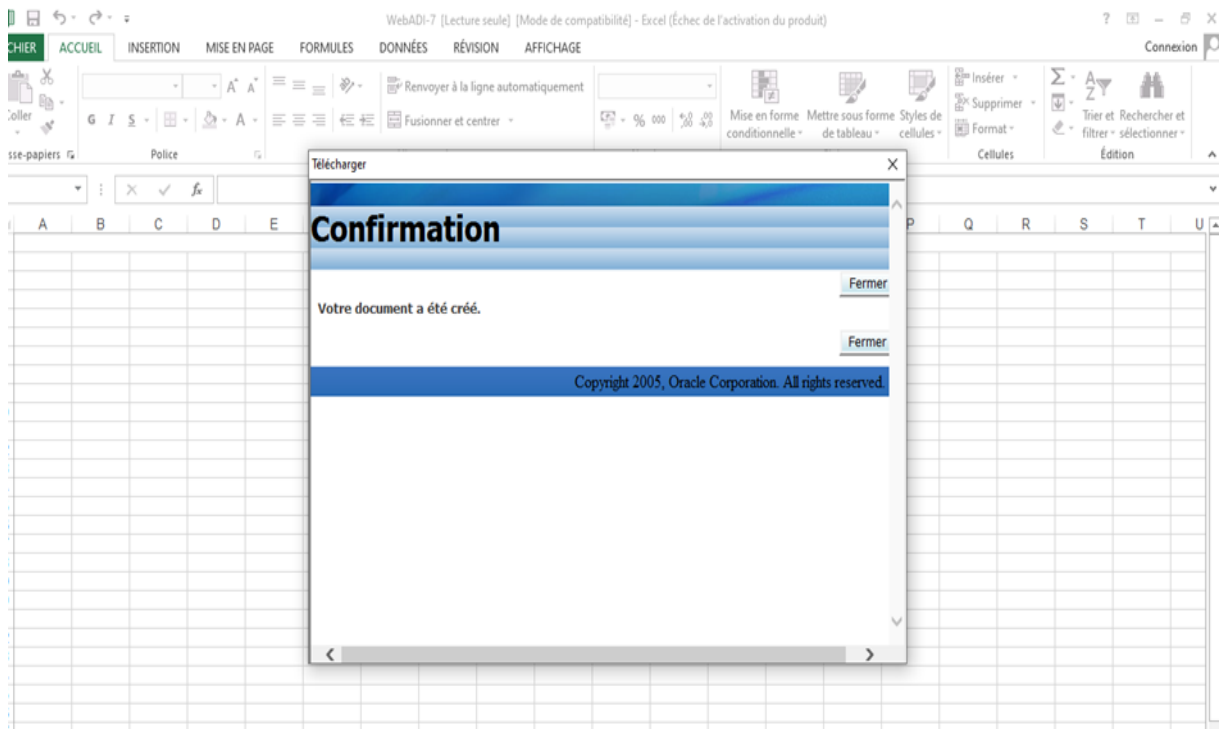
The screenshot shows a web browser window with the URL `dzasrvppd03.gtim.local:8000/OA_HTML/RF.jsp?function_id=29744&resp_id=51117&resp_appl_id=101&security_group_id=0&`. The page title is "ORACLE Assistant pour pièces". Below the title bar, there are navigation links: "Navigateur", "Favoris", "Fermer la fenêtre", and "Préférences".

The main content area is titled "Paramètres du document". It includes a note: "* Indique un champ obligatoire". Under "Application de visualisation : Excel 2016", there are two dropdown menus:

- "* Présentation" is set to "Budgets - Une seule pièce". Below it is the text: "La présentation détermine l'organisation des champs dans le document."
- "* Contenu" is set to "Aucun". Below it is the text: "Sélectionnez un contenu pour importer les données dans votre document. Pour créer un document vide, sélectionnez Aucun."

At the bottom right of the form area, there are two buttons: "Rétablir les valeurs par défaut" and "Créer un document".

At the very bottom of the page, there is a footer with "Protection données personnelles" on the left, "Fermer la fenêtre Préférences" in the center, and "Copyright (c) 2006, Oracle. Tous droits réservés" on the right.



ANNEXES

Liasseur - Excel (clic de l'activation du produit)

CHIER ACCUEIL INSERTION MISE EN PAGE FORMULES DONNÉES RÉVISION AFFICHAGE COMPLÉMENTS Connexion

Wingdings 9 A A Renvoyer à la ligne automatiquement Standard

Coller G I S A Fusionner et centrer \$ % 000 % 00

Police Alignement Nombre

Mise en forme conditionnelle Mettre sous forme de tableau Styles de cellules Insérer Supprimer Rechercher et sélectionner Édition

B17

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R			
1			Voir Contexte	Voir En-tête		Voir Ligne															
2			Type de solde			Budgétaire															
3			Base de données			DZASRVPPD03.PPD03															
4			Jeu d'accès aux données			GTM_LIVRES															
5			Plan de comptes			GTM Clé Comptable Flexible															
6			Livre			* Liste - Texte															
7			Catégorie			* Liste - Texte															
8			Origine			* Liste - Texte															
9			Organisation			Liste - Texte															
10			Devise			* Liste - Texte															
11			Budgétaire			Liste - Texte															
12			Télé Période	Compagnie	SCF	Centre de coût	Champs_gisements	Périmètre	Section/activité	AFE	Partenaire	Cost Code	Property Number	Nature	Opération	Job Center	Future 1	Future 2	Future 3	Dé	
13			Liste - Texte			* Liste - Texte															
14																					
15																					
16																					
17																					
18																					
19																					
20																					
21																					
22																					
23																					
24																					
25																					
26																					
27																					
28																					
29																					
30																					
31																					

Totaux:

Conseil : Ceci n'est pas la fin du modèle. Désactivez la protection de la feuille et insérez autant de lignes que nécessaire.

TABLE DES MATIERES

Table des matières :

Remerciements

Dédicaces

Sommaire :	I
Liste des abréviations :	II
Liste des figures :	V
Liste des tableaux :	VII
Liste des annexes :	VIII
Résumé :	IX
Abstract :	Erreur ! Signet non défini.
Introduction générale :	A
Chapitre 1 : Cadre conceptuel sur la gestion budgétaire	5
Introduction :	1
Section 1 : Notion de «budget»	2
1. Origine, définition et rôles du budget :	2
1.1. Origine du terme « budget » :	2
1.2. Définition du budget :	2
1.3. Rôles du budget :	3
2. Méthodes de budgétisation :	4
2.1. La méthode du budget incrémental :	4
2.2. La méthode du budget à base zéro (BBZ) :	4
2.3. La méthode mixte :	5
2.4. La méthode du budget à base d'activité (ABB) :	5
2.5. La méthode du budget programme :	5
3. Typologie des budgets :	6
3.1. Les budgets déterminants :	7
3.1.1. Le budget des ventes :	7
3.1.2. Le budget des frais commerciaux :	8
3.1.3. Le budget de production :	8
3.1.4. Le budget des approvisionnements :	8
3.1.5. Le budget des autres charges :	8
3.1.6. Le budget du personnel :	9

TABLE DES MATIERES

3.2.	Les budgets résultants :.....	9
3.2.1.	Le budget des investissements :.....	9
3.2.2.	Le budget de trésorerie :	9
3.2.3.	Les documents de synthèse :.....	10
3.2.3.1.	Le compte de résultat prévisionnel :	10
3.2.3.2.	Le bilan prévisionnel :	10
Section 2 : Processus de la gestion budgétaire		11
1.	Notion de la gestion budgétaire :.....	11
1.1.	Définition :	11
1.2.	Principes de base de la gestion budgétaire :	12
2.	La procédure budgétaire :.....	13
2.1.	La planification :.....	15
2.1.1.	Le plan stratégique :.....	15
2.1.2.	Le Plan opérationnel :	16
2.2.	Le Processus budgétaire :	16
2.2.1.	Diffusion des instructions budgétaires de la hiérarchie :.....	16
2.2.2.	Élaboration des Pré-budgets :	16
2.2.3.	Élaboration des budgets fonctionnels :	17
2.2.4.	Consolidation des budgets fonctionnels :	17
2.2.5.	Arbitrages de la direction :.....	17
2.2.6.	Etablissement des budgets définitifs :.....	17
2.2.7.	Exécution du budget :	18
3.	Contrôle budgétaire :	18
3.1.	Définition :	19
3.2.	Caractéristiques du contrôle budgétaire :.....	19
3.3.	Démarche du contrôle budgétaire :.....	19
3.3.1.	Calcul et analyse des écarts budgétaires :.....	20
3.3.2.	Actions correctives :	20
Section 3 : Pratiques budgétaires alternatives		22
1.	Critiques du processus budgétaire :.....	22
2.	L'approche «Beyond Budgeting» :	23
2.1.	Les principes du «Beyond Budgeting» :.....	23
3.	La méthode du «Rolling forecast» :	24
3.1.	Définition :	24

TABLE DES MATIERES

3.2.	Caractéristiques du Rolling Forecast :	24
3.3.	Processus du «Rolling forecast» :	25
3.3.1.	La démarche de chiffrage :	25
3.3.2.	L'analyse des résultats :	26
Conclusion :		27
Chapitre 2 : Les systèmes d'information intégrés : les ERP « Entreprise Resource planning »		28
Introduction :		29
Section 1 : Notions et concepts clés liés à l'outil ERP		30
1.	Définition, historique et caractéristiques d'un ERP :	30
1.1.	Définition et principes d'un ERP :	30
1.1.1.	Définition d'un ERP :	30
1.1.2.	Principes de base d'un ERP :	32
1.2.	Historique de l'ERP :	33
1.3.	Caractéristiques et principes de base d'un ERP :	34
2.	Editeurs des ERP :	36
2.1.	Les ERP propriétaires :	37
2.2.	Les ERP Open source :	37
3.	Typologies des ERP :	39
3.1.	Les ERP on-premises :	39
3.2.	Les Cloud ERP :	40
3.3.	Différences entre ERP on-premises et Cloud ERP :	41
Section 02 : Mise en œuvre d'un projet ERP		43
1.	Les critères de sélection d'un ERP :	43
1.1.	Les critères stratégiques :	43
1.2.	Les critères fonctionnels :	43
1.3.	Les critères technologiques :	44
1.4.	Les critères techniques :	44
1.5.	Les critères méthodologiques :	44
1.6.	Les critères commerciaux :	45
2.	Les étapes de l'implémentation d'un ERP	45
2.1.	Etudes préliminaires :	45
2.2.	Audit de l'existant :	46
2.3.	Conception du nouveau processus :	47

TABLE DES MATIERES

2.4.	Acquisition du progiciel :	47
2.5.	Paramétrage du progiciel :	48
2.5.	Mise en place, exploitation et évaluation :	48
2.6.	Gestion du changement :	48
Section 03 : Avantages et inconvénients d'un ERP et son impact sur le processus de gestion budgétaire.....		49
1.	Les avantages et les inconvénients d'un ERP :	49
1.1.	Avantages d'un ERP :	49
1.1.1.	Avantages organisationnels :	49
1.1.2.	Avantages économiques :	49
1.1.3.	Avantages décisionnels :	50
1.1.4.	Avantages opérationnels :	50
1.2.	Inconvénients d'un ERP :	51
1.2.1.	Obligation de réorganiser l'entreprise conformément aux nécessités du logiciel :	51
1.2.2.	Remise en cause simultanée de l'ensemble du système d'information de l'organisation :	51
1.2.3.	Coût direct très élevé, mais également coût induit très important, et souvent sous-estimé :	51
1.2.4.	Perte de savoir-faire et d'avantage compétitif liés aux applications informatiques :	52
1.2.5.	Dépendance par rapport aux intégrateurs et aux consultants :	52
1.2.6.	Le risque de sous-utilisation :	52
2.	L'impact de l'ERP sur le processus de gestion budgétaire :	52
Conclusion :		55
Chapitre 03 : l'impact de l'ERP sur le processus de gestion budgétaire au sein de GTIM		56
Introduction :		57
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil : Groupement Timimoun (Sonatrach, Total, Cepsa)		58
1.	Présentation de GTIM :	58
1.1.	Historique du projet gazier de Timimoun :	58
1.2.	Identification du Groupement GTIM :	59
1.3.	Capacité de production :	59

TABLE DES MATIERES

1.4.	Personnel du Groupement :	60
1.5.	Mission de GTIM :	60
2.	Structure organisationnelle de GTIM :	61
2.1.	Organigramme de GTIM :	61
2.2.	Structures de GTIM :	63
2.2.1.	La Direction Générale :	63
2.2.2.	La Direction Champ :	63
2.2.3.	Le département Gisement (SUB) :	64
2.2.4.	Le département Forage (FOR) :	64
2.2.5.	Le département Finances (FIN) :	65
2.2.6.	Le département Planning et Cost control (PCC) :	65
2.2.7.	Le département Approvisionnements et Contrats (APC) :	65
2.2.8.	Le département Administration et Moyens Généraux (AMG) :	65
2.2.9.	Le département HSE :	65
2.2.10.	Le département Logistique (LOG) :	65
2.2.11.	Le département Technologie de l'information et de la communication (TIC) :	65
2.2.12.	Structures de soutien :	66
2.2.13.	Le Comité des opérations (CDO) :	66
Section 02 : Présentation de L'ERP au niveau du groupement		68
1.	L'ERP à GTIM :	68
1.1.	Présentation de la solution Oracle EBS R12 :	68
1.1.1.	Les modules d'Oracle EBS :	68
1.1.1.1.	Le module PO :	69
1.1.1.2.	Le module AP :	70
1.1.1.3.	Le module CM :	71
1.1.1.4.	Le module FA :	72
1.1.1.5.	Le module PA :	73
1.1.1.6.	Le module GL :	74
1.1.1.7.	Le module SLA :	74
1.1.1.8.	Le module INV :	74
1.1.1.9.	Le module EAM :	75
1.1.2.	Les liens entre les modules :	75

TABLE DES MATIERES

Section 03 : Appréciation de l'impact de l'ERP sur le processus de gestion budgétaire au sein de GTIM..... 77

1. Le déroulement du processus de gestion budgétaire au sein de GTIM :..... 77
 - 1.1. Réception des notes explicatives d'élaboration du budget et du plan à moyen terme du groupement : 77
 - 1.2. Lancement de la campagne budgétaire :..... 78
 - 1.3. Réception des informations demandées :..... 79
 - 1.4. Valorisation et évaluation du budget : 79
 - 1.5. Consolidation primaire par l'équipe budget : 79
 - 1.6. Présentation aux Co-DG pour challenge et arbitrage : 79
 - 1.7. Présentation au CdO pour examen : 80
 - 1.8. Approbation du projet de budget et plan à moyen terme :..... 80
 - 1.9. Suivi et contrôle budgétaire : 80
2. La gestion budgétaire avec l'ERP : 80
 - 2.1. Contrôle budgétaire « à priori » :..... 81
 - 2.2. Saisie des budgets : 83
 - 2.3. Cycle de création des budgets : 86
 - 2.4. Enregistrement des engagements : 88
 - 2.4.1. Demande d'achat : 88
 - 2.4.2. Commande : 88
 - 2.4.3. Réception : 88
 - 2.5. Révision des budgets : 88
 - 2.6. Transfert des budgets : 89
 - 2.7. Gel des budgets : 91
3. Synthèse et appréciation de l'utilisation de l'ERP dans la gestion budgétaire : ... 94

Conclusion :..... 95

Conclusion Générale 97

Bibliographie

Annexes