

**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de  
Master**

**Spécialité : Audit et Contrôle de gestion**

**THEME :**

**L'analyse de la digitalisation du processus  
budgétaire  
CAS : Au sein RPC Sonatrach**

**Présenté par :**

MERIKHI Lina

DELLAA Siham

**Encadré par :**

RABIA Lamia

Professeur

**Année universitaire  
2023-2024**



**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de  
Master**

**Spécialité : Audit et Contrôle de gestion**

**THEME :**

**L'analyse de la digitalisation du processus  
budgétaire  
CAS : Au sein Sonatrach RPC**

**Présenté par :**

MERIKHI Lina

DELLAA Siham

**Encadré par :**

RABIA Lamia

Professeur

**Année universitaire  
2023-2024**

## Sommaire

<b>Introduction générale :</b> .....	<b>1</b>
<b>Chapitre 01 : Les fondements théorique de la digitalisation du processus budgétaire.....</b>	<b>5</b>
Section 01 : Cadre général de la digitalisation .....	6
Section 02 : Principe de la gestion budgétaire.....	17
Section 03 : La digitalisation du processus de la gestion budgétaire : .....	32
<b>Chapitre 02 : L’analyse de la digitalisation du processus budgétaire .....</b>	<b>46</b>
Section 01 : Présentation de l’organisme d’accueil. ....	46
Section 02 : La démarche budgétaire au sein RPC Sonatrach.....	51
Section 03 : Analyse de digitalisation du processus budgétaire de l’entreprise RPC Sonatrach .....	62
<b>Conclusion générale :</b> .....	<b>79</b>

## *Dédicaces*

*Du fond de mon cœur, je dédie ce travail à tous ceux qui me sont chers À  
mes chers parents Isma et Mohamed,*

*Pour votre amour inconditionnel, votre soutien sans faille et vos précieux  
conseils. Vous êtes mes modèles, mes piliers et ma plus grande source  
d'inspiration.*

*Aucune dédicace ne pourrait rendre compte du respect, de l'estime, de  
l'amour, du dévouement que j'ai toujours eu pour vous et de ma  
reconnaissance pour tous les sacrifices que vous avez faits pour mon éducation  
et mon bien-être*

*Merci pour tout ce que vous avez fait et continuez de faire pour moi.*

*À mes adorables sœurs : Serine et Zaineb.*

*A mes chers frères : Karim, Seif Eddine, Ridha et Zaid.*

*Une spéciale dédicace à ma binôme Siham*

*Ainsi à tous mes proches amies : Sarah, Belkis.*

*Enfin, Je l'adresse à toutes les personnes que je connais et qui me connaissent  
de près ou de loin.*

*Lina*

## *Dédicaces*

*Je dédie ce diplôme à mon père, dont l'esprit demeure à mes côtés malgré son absence physique, qui m'a toujours poussée et motivée dans mes études que ce travail soit preuve de reconnaissance, en signe de l'amour et du respect que je te porte toujours. Ta mémoire continue de m'inspirer et de me guider chaque jour.*

*Chère Maman, vos soutiens et vos amours ont été les fondements de mon parcours. Aucune dédicace, ne pourrait exprimer la profondeur des sentiments que j'éprouve pour vous, ce succès est également le vôtre.*

*A mes chers frères, Mohamed et Benali qui sont toujours présents pour m'encourager.*

*A mes adorables sœurs et leurs enfants : Fatma, Imane, Selma, Ahlem  
Et ma petite sœur ; Malek.*

*A ma proche et meilleure amie : Amira.*

*Et ma belle-sœur : Radhia*

*Une dédicace spéciale à ma binôme Lina*

*Et A ma tante Habiba et son mari Nacer, je vous remercie pour votre présence apaisante tout au long de mon parcours universitaire.*

***Siham***

## Remerciements

Nous remercions Dieu, le tout puissant de nous avoir accordé santé et courage pour accomplir ce modeste travail.

Tout notre profond respect et gratitude à notre professeur encadreur **Mme LAIB LAMIA** pour ses orientations et ses précieux conseils tout au long de ce travail.

Nous remercions plus particulièrement le Directeur Général **Mr HACHMAOUI**, le Directeur des Etudes **Mr Hassen BOUABDELLAH**, toute l'équipe pédagogique de l'école et l'ensemble du personnel l'**ESGEN- Koléa**.

Nos remerciements à tout le personnel de **RPC SONATRACH**.

Nous exprimons notre gratitude envers toutes les personnes qui ont orienté notre réflexion par leurs écrits, leurs paroles, leurs conseils et leurs critiques, et qui se sont montrées disponibles pour partager leurs expériences.

Que toute personne ayant contribué de près ou de loin à la réalisation de cette étude trouve ici nous sincères remerciements.

## Liste des schémas

<b>Schéma 1</b> : Budget des approvisionnements.....	20
<b>Schéma 2</b> : Types de budget .....	23
<b>Schéma 3</b> : La gestion budgétaire .....	27
<b>Schéma 4</b> : L'articulation entre budgétisation .....	38

## Liste des figures

<b>Figure 1:</b> cycle budgétaire .....	26
<b>Figure 2 :</b> Organigramme de l'Activité Raffinage et Pétrochimie .....	47
<b>Figure 3 :</b> Organigramme de la division Exploitation Raffinage. ....	48
<b>Figure 4 :</b> Organigramme de la Division Exploitation Pétrochimie.....	49

## Liste des tableaux

<b>Tableau 1</b> : La différence entre la gestion budgétaire digitale et classique.....	42
<b>Tableau 2</b> : Profil des répondants.....	64
<b>Tableau 3</b> : Les réponses sur la 1ème question Axe 1 .....	65
<b>Tableau 4</b> : Les réponses sur la 2ème question Axe 1.....	67
<b>Tableau 5</b> : Les réponses sur la 3ème question Axe 1.....	69
<b>Tableau 6</b> : Les réponses sur la 1ème question Axe 2.....	71
<b>Tableau 7</b> : Les réponses sur la 2ème question Axe 2.....	72
<b>Tableau 8</b> : Les réponses sur la 3ème question Axe 2.....	73
<b>Tableau 9</b> : Les réponses sur la 1ème question Axe 3.....	74
<b>Tableau 10</b> : Les réponses sur la 2ème question Axe 3.....	75

## Liste des abréviations

Abréviations	Significations
<b>ABC</b>	Activity based costing.
<b>ABM</b>	Activity based management
<b>AI</b>	Intelligence Artificielle
<b>BEPA</b>	Bilan d'Exécution de Plan Annuel
<b>DCP</b>	Direction corporate planification
<b>DRH</b>	Direction des Ressources Humaines
<b>DSI</b>	Direction des Systèmes d'Information
<b>ERP</b>	Progiciel de Gestion Intégré
<b>GPEC</b>	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences.
<b>HSE</b>	Environnement, Hygiène et Sécurité
<b>IOT</b>	Internet des Objets
<b>KTP</b>	Kondor Trade Processing
<b>OVAR</b>	Objectifs, Variables d'action, Responsables
<b>PA</b>	Plan Annuel
<b>PMT</b>	Plan Moyen Terme
<b>RMA</b>	Rapport Mensuel d'Activité
<b>RPC</b>	Raffinage et Pétrochimie
<b>SAP</b>	System Applications and Products
<b>SGED</b>	Système de Gestion Electronique de Documents
<b>SPE</b>	Sonelgaz Production de l'Electricité

## Résumé

La présente recherche aborde l'étude de la digitalisation du processus budgétaire, qui représente l'intégration de technologies numériques afin d'améliorer et d'optimiser les processus financiers. Elle permet une automatisation des tâches répétitive, une meilleure précision dans les prévisions, et une transparence accrue des données budgétaire.

Dans la première partie, nous abordons les fondements théoriques associés à cette transformation, en explorant ses concepts clés, tels que la gestion budgétaire traditionnelle, puis l'apport de la digitalisation sur le processus budgétaire.

La deuxième partie de ce mémoire se focalise sur une étude réalisée au sein de l'entreprise RPC Sonatrach. Notre objectif a été d'examiner de manière pratique le processus budgétaire au sein de l'entreprise. Nous y expliquons en détail les différentes étapes du processus budgétaire en identifiant les points faibles et les opportunités d'amélioration. Pour mener une analyse plus approfondie, nous avons mené un entretien semi directif avec les employés du département budget et contrôle budgétaire.

Les résultats montrent que RPC Sonatrach souhaite améliorer son processus budgétaire en raison de diverses problématiques, tels que l'incertitude des prévisions, la lenteur du processus, une centralisation excessive, des évaluations hiérarchiques et les limitations techniques des outils numériques utilisés. Afin de surmonter ces difficultés, Sonatrach a choisi de digitaliser son processus budgétaire, estimant cette solution comme cruciale pour surmonter ces obstacles et améliorer l'efficacité globale.

En conclusion, ce mémoire démontre que la digitalisation peut contribuer à résoudre les problèmes identifiés dans le processus budgétaire de RPC Sonatrach par l'automatisation des tâches répétitive, l'amélioration de la prise de décisions, le suivi et les prévisions centralisées de l'information, et l'analyse et le reporting en temps réel.

**Les mots clés :** Digitalisation, Processus budgétaire, Prévision, Technologie numérique.

## Abstract

This research addresses the study of the digitalization of the budgeting process, which involves the integration of digital technologies to improve and optimize financial processes. It enables the automation of repetitive tasks, better accuracy in forecasts, and increased transparency of budgetary data.

In the first part, we discuss the theoretical foundations associated with this transformation, exploring its key concepts, such as traditional budget management and the impact of digitalization on the budgeting process.

The second part of this thesis focuses on a study conducted within the company RPC Sonatrach. Our objective was to practically examine the budgeting process within the company. We detail the different stages of the budgeting process, identifying weaknesses and opportunities for improvement. To conduct a more in-depth analysis, we conducted a semi-structured interview with employees from the budget and budget control department.

The results show that RPC Sonatrach aims to improve its budgeting process due to various issues, such as uncertainty in forecasts, slow processes, excessive centralization, hierarchical evaluations, and the technical limitations of the digital tools used. To overcome these difficulties, Sonatrach has chosen to digitalize its budgeting process, considering this solution crucial for overcoming these obstacles and improving overall efficiency.

In conclusion, this thesis demonstrates that digitalization can help resolve the identified issues in RPC Sonatrach's budgeting process through the automation of repetitive tasks, improved decision-making, centralized information tracking and forecasting, and real-time analysis and reporting.

**Keywords :** Digitalization, Budgeting Process, Forecasting, Digital Technology.

## ملخص

تتناول هذه الدراسة موضوع الرقمنة في عملية إعداد الميزانية، والتي تعني دمج التقنيات الرقمية لتحسين ورفع كفاءة العمليات المالية. تُمكن هذه الرقمنة من أتمتة المهام المتكررة، تحسين دقة التوقعات، وزيادة الشفافية في البيانات الميزانية.

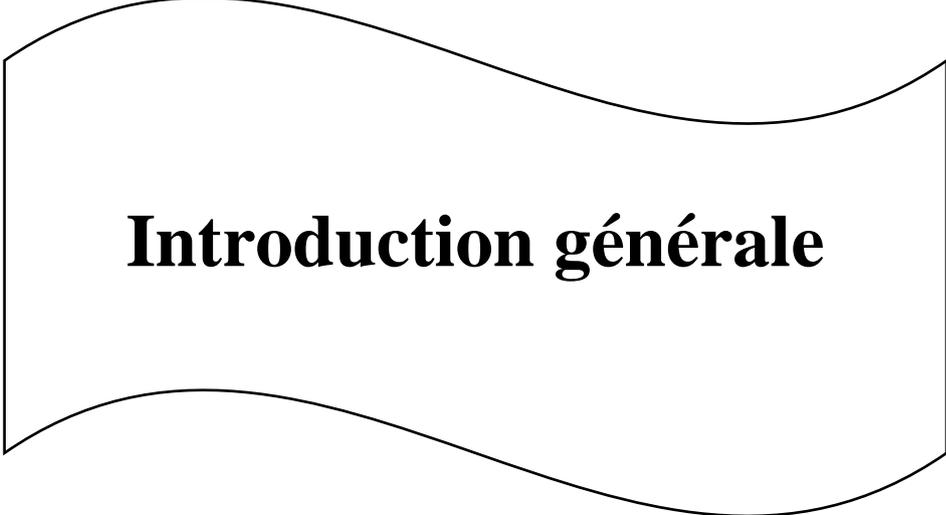
في الجزء الأول، نتناول الأسس النظرية المرتبطة بهذه التحول، مستعرضين المفاهيم الأساسية، مثل إدارة الميزانية التقليدية، ثم تأثير الرقمنة على عملية إعداد الميزانية.

يركز الجزء الثاني من هذه الأطروحة على دراسة أجريت داخل شركة RPC سوناطراك. كان هدفنا هو فحص عملية إعداد الميزانية بشكل عملي داخل الشركة. نشرح بالتفصيل المراحل المختلفة لعملية إعداد الميزانية مع تحديد نقاط الضعف وفرص التحسين. لإجراء تحليل أكثر عمقًا، أجرينا مقابلة شبه موجهة مع موظفي قسم الميزانية والرقابة الميزانية.

تُظهر النتائج أن شركة RPC سوناطراك تسعى لتحسين عملية إعداد الميزانية نظرًا لمشكلات متنوعة مثل عدم اليقين في التوقعات، بطء العملية، المركزية المفرطة، التقييمات الهرمية، والقبود التقنية للأدوات الرقمية المستخدمة. للتغلب على هذه الصعوبات، اختارت سوناطراك رقمنة عملية إعداد الميزانية، معتبرةً أن هذا الحل ضروري لتجاوز هذه العقبات وتحسين الكفاءة العامة.

في الختام، تُظهر هذه الأطروحة أن الرقمنة يمكن أن تساهم في حل المشكلات المحددة في عملية إعداد الميزانية لشركة RPC سوناطراك من خلال أتمتة المهام المتكررة، تحسين اتخاذ القرارات، التتبع المركزي للمعلومات والتوقعات، والتحليل والتقارير في الوقت الحقيقي.

**الكلمات الرئيسية:** الرقمنة، عملية إعداد الميزانية، التوقعات، التكنولوجيا الرقمية.



# **Introduction générale**

## Introduction générale

### **Introduction générale :**

À l'ère de la généralisation d'Internet dans le monde des affaires, la transformation digitale est devenue la nouvelle règle de l'économie digitale, ce qui en fait une préoccupation majeure et un défi stratégique pour toutes les entreprises, peu importe leur taille ou leur secteur, et puisque la gestion budgétaire est un processus essentiel faisant référence à la planification, à l'allocation, au suivi et au contrôle des ressources financières d'une organisation. Traditionnellement, ces processus étaient souvent manuels et basés sur des feuilles de calcul ou des systèmes hérités. Cependant, en incorporant les nouvelles technologies dans le processus budgétaire, les organisations peuvent non seulement améliorer leur efficacité opérationnelle, mais aussi acquérir des connaissances stratégiques pour une prise de décision plus claire et plus efficace. Donc les décideurs n'ont plus le choix : il est temps de passer à la digitalisation.

Le choix de sujet la digitalisation du processus budgétaire chez RPC Sonatrach repose sur des bases objectives solides et importantes. En tant que pilier de l'économie algérienne. Sonatrach peut tirer de nombreux avantages de la digitalisation de ses processus budgétaire. Cette transformation permet d'obtenir une vision précieuse et une analyse de la manière dont Sonatrach peut optimiser ses processus financiers, mettant en lumière des opportunités pour améliorer l'efficacité et la gestion des ressources. De plus, le contexte mondial actuel nécessite d'avoir une gestion financière plus transparente et flexible afin de faire face aux défis constants tels que les variations du marché et les pressions réglementaires croissantes.

Dans le cadre de cette étude, nous nous intéressons à l'innovation technologique et son application dans le secteur financier de l'entreprise RPC Sonatrach. La digitalisation comme un moyen de transformer les entreprises, attire l'attention en raison de son potentiel à bouleverser des domaines aussi essentiels comme la gestion budgétaire. De plus, l'opportunité d'étudier ce phénomène au sein de RPC Sonatrach, une entreprise leader dans l'économie algérienne, offre une occasion exceptionnelle de participer à un domaine qui impacte directement le bien-être économique du pays. Nous aurons ainsi, l'opportunité de combiner nos intérêts personnels avec des questions pratiques et pertinentes lors de cette recherche, tout en explorant des solutions novatrices pour relever les défis actuels et futurs dans la gestion budgétaire. Ainsi, notre objectif principal est de contribuer au domaine de la finance d'entreprise en cherchant à comprendre comment la digitalisation peut transformer le processus

## Introduction générale

budgétaire traditionnel au sein d'une grande entreprise comme RPC Sonatrach, notamment l'importance croissante de la digitalisation pour la compétitivité et la durabilité des entreprises. Puisque dans le cadre de l'amélioration continue des opérations et performances financières au sein de grandes entreprises telle que RPC Sonatrach, l'intégration de la digitalisation dans le processus budgétaire offre un potentiel important.

La problématique fondamentale de cette étude se formule comme suite :

« Comment RPC Sonatrach envisage-t-elle d'améliorer la digitalisation de son processus budgétaire ? »

Cette problématique cherche à analyser de manière approfondie comment l'intégration de solutions numériques peut modifier les pratiques budgétaires traditionnelles, favorisant ainsi une gestion plus efficace et une meilleure répartition des ressources. Elle offrira la possibilité d'analyser les liens entre les nouvelles technologies et les approches de gestion budgétaire.

De la question centrale découle-les sous questions suivantes :

- Comment le processus budgétaire actuel chez RPC Sonatrach est organisé et quelle sont ses principales particularités ?
- Quelles sont les outils technologiques utilisés actuellement dans le processus budgétaire de RPC Sonatrach, et comment influencent-ils la précision des prévisions, et la réactivité du processus budgétaire ?
- Quels sont les efforts d'amélioration mis en œuvre par RPC Sonatrach pour faire face à ses défis ?

Afin de répondre aux questions, nous avons formulé les hypothèses suivantes :

**H1** : Le processus budgétaire actuelle chez RPC Sonatrach se caractériserait par une centralisation excessive, des approbations hiérarchiques et une certaine dépendance aux méthodes manuelles, ce qui augmente le risque d'erreurs et de retards dans les délais.

**H2** : Dans le processus budgétaire actuel de RPC Sonatrach, cette dernière utiliserait quelques outils basés sur des systèmes traditionnels manuels. Cela pourrait restreindre la capacité de l'entreprise à effectuer des analyses financières approfondies et à répondre rapidement aux exigences.

## Introduction générale

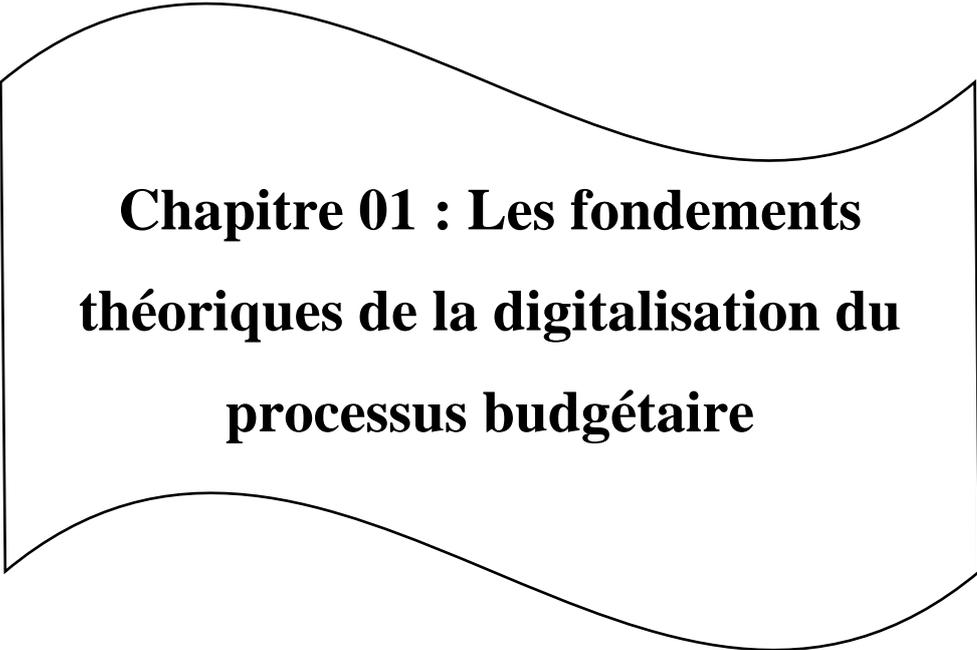
**H3** : L'intégration des outils technologiques dans le processus budgétaire de RPC Sonatrach pourrait contribuer à améliorer le processus et la capacité à prendre des décisions stratégiques rapides et pertinentes.

Pour ce faire, notre démarche méthodologique s'inscrit sur un axe de recherches documentaire qui revêt une importance capitale et une approche qualitative, Pour obtenir des données précises et des résultat pertinents.

Par ailleurs, la recherche documentaire est une méthode essentielle qui nous permettra de recueillir les différents aspects théoriques liés au la gestion budgétaire et la digitalisation, à travers des ouvrages, des articles et des sites internet, ainsi les données et les informations doivent donc être recueillies en se basant sur les comportements examinés à travers l'observation directe et les entretiens avec les différents membres de département budget et contrôle budgétaire.

Afin de mener à bien notre travail, nous avons décidé de répartir notre travail en (02) deux chapitres qui sont présentés de la manière suivante :

- Les fondements théoriques de la digitalisation du processus budgétaire : il est composé de (03) trois sections, la première sera consacrée au cadre général de la digitalisation, la deuxième portera sur les principes du processus de la gestion budgétaire et la troisième se focalise sur la digitalisation du processus budgétaire.
- L'analyse de la digitalisation du processus budgétaire : il est consisté de (03) trois sections, la première sera dédiée à la présentation de l'organisme d'accueil, la deuxième sera consacrée à expliquer la démarche budgétaire au sein RPC Sonatrach et la troisième explore l'analyse de la digitalisation du processus budgétaire de l'entreprise RPC Sonatrach.



**Chapitre 01 : Les fondements  
théoriques de la digitalisation du  
processus budgétaire**

## **Chapitre 01 : Les fondements théorique de la digitalisation du processus budgétaire**

### **Chapitre 01 : Les fondements théorique de la digitalisation du processus budgétaire**

La discipline de la gestion budgétaire est essentielle dans la stratégie financière d'une entreprise, en coordonnant de manière précise la planification, la répartition et le contrôle des ressources financière afin d'atteindre des objectifs bien définis. À l'ère du digital. Il est devenu essentiel d'intégrer des outils digitaux novateur dans ce processus, tel que ces technologies avancées automatisent les opérations, diminuent les erreurs et offrant des informations en temps réel, ce qui facilite des décisions plus rapide et plus précise.

Dans ce chapitre intitulé « : Les fondements théoriques de la digitalisation du processus budgétaire », nous aborderons le cadre général de la digitalisation dans la première section. En premier lieu, nous examinerons les généralités sur la digitalisation qui consistent en la définition de la digitalisation, la différence entre la digitalisation et la transformation digitale, les technologies, les acteurs clés et les étapes de la digitalisation. De plus, nous présenterons les principes de la digitalisation, ses enjeux, ses avantages et ses inconvénients.

En deuxième lieu, nous aborderons les éléments clés de la gestion budgétaire qui est la fonction essentielle pour toute entreprise, nous examinerons les principes généraux sur le budget, tels que son historique, sa définition et ses principes d'élaboration, ses typologies, son rôle et l'ensemble de cycle budgétaire et en profondeur les aspects de la gestion budgétaire, notamment la définition, les fonctions, les objectifs, les outils, les méthodes et les limites. Puis, nous discuterons du processus de la gestion budgétaire.

Enfin, dans la troisième section, nous évoquerons l'importance de la digitalisation dans la budgétisation, les motifs, les outils de la digitalisation qui sont utilisés pour l'amélioration du processus dans les entreprises. Puis nous établiront une comparaison entre la gestion budgétaire digitale et classique.

# Chapitre 01 : Les fondements théorique de la digitalisation du processus budgétaire

## Section 01 : Cadre général de la digitalisation

La digitalisation a un impact considérable sur la façon dont les entreprises planifient, réalisent et gèrent leurs finances. En incorporant des technologies de pointe telles que les ERP et les outils d'analyse de données, les entreprises peuvent améliorer leur précision et leur efficacité opérationnelle.

### 1.1. Généralité sur la digitalisation :

L'avènement rapide des technologies numériques a transformé radicalement notre manière de vivre, de travailler et d'interagir. La digitalisation, ou la transition vers des processus et des activités basés sur les technologies numériques, est devenue une force motrice essentielle dans les stratégies commerciales contemporaines. Cette révolution technologique offre des opportunités uniques pour améliorer l'efficacité opérationnelle, stimuler l'innovation, et repenser fondamentalement la façon dont les entreprises et les organisations interagissent avec leurs clients, leurs employés et leurs partenaires. Ainsi, comprendre les enjeux de la digitalisation est devenu indispensable pour rester compétitif et pertinent dans un paysage économique en constante évolution.

#### 1-1-1 Définition de la digitalisation :

La digitalisation consiste à transformer un processus, un outil, un objet ou une profession en un code informatique. Elle a connu une expansion grâce à l'avènement d'Internet et des progrès informatiques.

A l'origine, le mot digitalisation était un simple anglicisme. De l'anglais "digital", se traduisant en langue française par le terme "numérique". Numérisation et digitalisation signifiaient donc la même chose.<sup>1</sup>

La digitalisation selon :

Dictionnaire Larousse : « *Processus de transformation des services (financiers, commerciaux) d'une entreprise, par un recours accru aux technologies de l'information* »

---

<sup>1</sup> <https://www.alphalives.com/digitalisation/> consulté le 01/03/2024 11 :25

## **Chapitre 01 : Les fondements théorique de la digitalisation du processus budgétaire**

Patrick Storhaye : « *La digitalisation comme un concept d'intégration du numérique dans les activités de l'entreprise* ».

Storhaye : « *Processus selon lequel une activité ou une entreprise intègre le numérique à son activité, en termes de supports et de solutions, et apprivoise la culture digitale dans ses modes de fonctionnement et ses comportements individuels et collectifs* ».

Dudézert : « *Un processus global de transformation de l'entreprise qui la conduit à revoir ses modalités de collaboration avec ses clients, ses processus de travail internes et parfois même son business model* »

Aujourd'hui, la digitalisation est devenue une nécessité pour les entreprises qui cherchent à rester compétitives et à prospérer dans un environnement commercial en constante évolution. C'est un investissement stratégique qui peut contribuer à renforcer la résilience de l'entreprise et à assurer sa pérennité à long terme.

### **1-1-2 La différence entre la digitalisation et la transformation digitale :**

La digitalisation et la transformation digitale sont deux termes souvent utilisés dans le monde des affaires aujourd'hui. Bien qu'ils semblent similaires à première vue, ils revêtent en réalité des significations distinctes et jouent des rôles différents dans l'évolution des entreprises modernes

Dans son sens le plus simple, la digitalisation désigne la transformation de données et de processus analogiques en formats numériques. En général, cela signifie prendre des documents physiques, des procédures manuelles et des systèmes non numériques, puis les convertir en versions électroniques.

La digitalisation vise principalement à augmenter l'efficacité opérationnelle en facilitant l'accès et la gestion des informations. Cela peut engendrer des économies considérables.

Des éléments tels que la numérisation des documents papier, l'automatisation des processus métier et la création de systèmes de gestion électronique de documents (SGED) sont au cœur de la digitalisation. Souvent, son objectif est de diminuer les dépenses associées à la gestion de documents physiques, d'accélérer la prise de décision et d'améliorer la précision des données.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Amélie Amann (2023), « La Digitalisation vs la Transformation Digitale : Comprendre la Différence », Digitalisation, vol.5, pp 123-135.

# Chapitre 01 : Les fondements théorique de la digitalisation du processus budgétaire

La transformation digitale désigne « le passage d'une économie essentiellement matérielle (bureau, dossiers papiers, paiements en espèces, etc.) à une économie dématérialisée s'appuyant sur des échanges de données ou data (plateformes e-commerces, base de données sur serveurs, monnaies virtuelles, etc.), en d'autre part La transformation digitale n'est pas « que » la numérisation de l'entreprise, Elle consiste à faire évoluer l'activité de l'entreprise dans un monde digital et connecté.<sup>3</sup>

La transformation digitale, en revanche, est un processus beaucoup plus vaste et stratégique. Elle ne se limite pas à la simple numérisation des données et des processus. Elle implique une réinvention profonde de la manière dont une entreprise fonctionne.<sup>4</sup>

Alors que la digitalisation se concentre principalement sur la conversion des données et des processus en formats numériques, la transformation digitale vise à exploiter pleinement le potentiel des technologies numériques pour créer de la valeur, améliorer l'efficacité et stimuler l'innovation à tous les niveaux de l'organisation. Elle peut impliquer des changements profonds dans la manière dont une entreprise opère, interagit avec ses clients et partenaires, et crée de la valeur sur le marché.

## 1-1-3 Les technologies de digitalisation :<sup>5</sup>

La digitalisation ou transformation digitale, fait référence à l'utilisation des technologies numériques pour améliorer les processus, les opérations et les modèles commerciaux d'une entreprise ou d'une organisation. Il existe plusieurs technologies clés qui sont utilisées dans le cadre de la digitalisation.

Voici quelques-unes :

**Big data** : désigne des masses de données trop importantes et complexes pour les applications traditionnelles de traitement et de gestion des données. Ce mot a gagné en popularité grâce à l'émergence de la technologie mobile, de l'IoT (Internet des objets) et de l'intelligence artificielle.

---

<sup>3</sup> Kasmia Lahchame et Chafik Djilali (2021), « La digitalisation des entreprises : une opportunité pour leur performance économique », Journal of Contemporary Business and Economic Studies Vol 48, No 2, pp 39-51

<sup>4</sup> Amélie Amann (2023), « La Digitalisation vs la Transformation Digitale : Comprendre la Différence », Digitalisation, vol.5, pp 123-135.

<sup>5</sup> <https://www.yeeply.com/fr/>, consulté le 26/03/2024 22 :30

## **Chapitre 01 : Les fondements théorique de la digitalisation du processus budgétaire**

**Le cloud** : informatique dans le nuage, a transformé le mode de consommation de l'informatique qui passe désormais d'une dimension technique à celle du service, il correspond à un réseau de serveurs distants les uns des autres, éparpillés partout sur la planète, mais reliés entre eux puisqu'ils fonctionnent comme un système.

**L'intelligence artificielle** : AI est un processus d'imitation de l'intelligence humaine et la science qui vise à faire réaliser par une machine des tâches que l'homme réalise en utilisant son intelligence.

**L'internet des objets** : Il s'agit d'un réseau de réseaux qui offre la possibilité d'identifier et de communiquer en utilisant des systèmes d'identification électronique standardisés et sans fil. En utilisant des objets physiques en numérisation, il est possible de mesurer et de transmettre des données entre les mondes physiques et virtuels

**Robotique** : La robotique regroupe différentes disciplines comme la mécanique, la mécatronique, l'électronique, l'automatique, l'informatique et l'intelligence artificielle, ce qui permet d'intégrer des appareils et des machines connectés. On peut l'employer afin de supprimer les tâches répétitives et d'améliorer l'efficacité.

**Cybersécurité** : consiste à regrouper toutes les technologies numériques dans une zone de protection, Il est essentiel que la cybersécurité assure la protection des données partagées entre les appareils et les utilisateurs au sein d'une infrastructure numérique.

**Mobilité** : Le mobile joue un rôle essentiel dans les échanges au sein des entreprises et des organismes, en raison de sa disponibilité et de sa capacité de rester en permanence. De plus en plus, les entreprises accordent une importance croissante à l'investissement dans le domaine numérique.

### **1-1-4 Les acteurs clés de la digitalisation :<sup>6</sup>**

#### **Direction Générale :**

- Fixe la vision stratégique de l'entreprise et donne un sens à la transformation digitale.
- Doit être convaincue et motivée pour pouvoir transmettre cette volonté de changement et d'innovation à l'ensemble de l'entreprise.

#### **Direction des Systèmes d'Information (DSI) :**

---

<sup>6</sup> Anne Le Landais (2023), « Les principaux acteurs de la transformation digitale », transformation digitale, No 5, Vol 12, pp 30-45

## **Chapitre 01 : Les fondements théorique de la digitalisation du processus budgétaire**

- Joue un rôle d'accélérateur de la transformation digitale.
- Anticipe les besoins métiers et propose des solutions innovantes en phase avec les avancées technologiques.
- Collabore avec des start-ups et des partenaires externes pour bénéficier de perspectives visionnaires et d'inspiration.
- Assure la fiabilité et la compatibilité des systèmes proposés avec les besoins des équipes sur le terrain.

### **Direction des Ressources Humaines (DRH) :**

- Impactée par les évolutions numériques et responsable de leur mise en œuvre au sein de l'entreprise.
- Recrute des talents digitaux et insuffle la culture numérique à l'ensemble des équipes.
- Prévoit l'obsolescence des compétences et propose des formations pour accompagner les collaborateurs dans leur montée en compétences.
- Proximité avec les employés, connaissance de leurs besoins et confiance pour soutenir l'apprentissage à long terme.

### **Collaborateurs :**

- Bénéficient des efforts des différentes directions pour les écouter, les comprendre, les motiver, les soutenir et les accompagner dans la transformation digitale.
- Doivent s'adapter aux nouveaux outils et processus, mais peuvent en tirer des avantages tels que la simplification des tâches et le gain de temps.
- La collaboration et les échanges entre collègues restent importants, même avec l'utilisation des outils numériques.

### **1-1-5 Les étapes de la digitalisation :<sup>7</sup>**

La digitalisation des processus basés sur les technologies numériques, est devenue essentielle pour rester compétitif et répondre aux besoins d'une société de plus en plus connectée. Dans cette optique, explorer les étapes clés de la digitalisation permet de comprendre comment les organisations adoptent et intègrent ces technologies pour créer de la valeur, stimuler l'innovation et améliorer l'expérience globale des utilisateurs.

---

<sup>7</sup> Jennifer Montéréal (2021), « Réussir sa transformation digitale : l'essentiel pour la compétitivité ! », transformation digitale, No 1, Vol 10, pp 12-25

# Chapitre 01 : Les fondements théorique de la digitalisation du processus budgétaire

## **Etape 1 :** *Évaluer le degré de maturité de l'entreprise :*

Dans un premier temps, il est nécessaire de mener un audit, un examen de la situation de l'entreprise en ce qui concerne sa maîtrise des technologies.

La digitalisation d'une entreprise est étroitement liée à l'environnement économique dans lequel elle opère. De plus, divers éléments ont un impact sur son niveau de maturité digitale : le style de gestion, le profil des employés, l'organisation, la relation avec les clients et la concurrence. Il existe trois niveaux de maturité.

Modèle 1.0 (Les entreprises sans aucune expérience digitale)

Modèle 2.0 (Les entreprises dont le digital fait déjà partie de leur fonctionnement).

Modèle 3.0 (Les entreprises qui vivent et respirent la digital).

## **Etape 2 :** *Définir une stratégie digitale à partir d'objectifs clairs :*

Il est également important de définir de manière précise la stratégie digitale et les objectifs que l'entreprise vise à atteindre lors de sa mise en œuvre. Il est crucial que les dirigeants s'impliquent à ce stade. Ce sont eux qui fournissent l'inspiration, la perspective et la direction que l'entreprise doit suivre.

## **Etape 3 :** *Sensibiliser et former les collaborateurs :*

Afin de garantir l'efficacité de la transformation digitale, il est essentiel que l'être humain participe activement. Il joue un rôle essentiel dans l'innovation et aidera à incorporer les nouveaux processus dans la culture d'entreprise. Afin d'assurer l'implication de tous les employés dans le processus de changement, l'entreprise met en place des formations et un soutien. De plus, elle rassemble les opinions des collaborateurs afin de les accompagner et de les impliquer concrètement dans le projet de transformation digitale.

## **Etape 4 :** *Adopter une démarche « test & learn » :*

Comme la transformation digitale est incertaine, itérative et permanente, il est essentiel de mettre en œuvre des procédures qui permettent d'obtenir un retour en continu sur les connaissances acquises et les domaines à améliorer, afin de faire des corrections et des évolutions à long terme.

Il sera possible, à l'aide d'itérations et de points réguliers, d'améliorer certaines pratiques, certains usages et de perfectionner progressivement la transformation digitale.

## **Etape 5 :** *Utiliser les données au service de l'expérience client :*

# Chapitre 01 : Les fondements théorique de la digitalisation du processus budgétaire

Pour réussir la transformation digitale, il est primordial d'utiliser les technologies numériques afin d'améliorer l'expérience des clients (sites web, courriels, réseaux sociaux, chatbots, etc.). Cette approche connue sous le nom de « Customer centric » est en accord avec l'analyse des données à venir.

La mise en place et l'amélioration de la transformation digitale sont indispensables.

## 1.2 Les principes de la digitalisation :

Les principes fondamentaux de la digitalisation constituent les bases sur lesquelles repose la transformation numérique d'une entreprise ou d'une organisation. Voici quelques-uns de ces principes clés :

### 1-2-1 Les enjeux de la digitalisation : <sup>8</sup>

La révolution digitale bouleverse toutes les organisations. Tout est remis en cause, que ce soit en ce qui concerne le modèle économique, les métiers, la culture d'entreprise ou l'organisation du travail.

Aujourd'hui, les enjeux de la digitalisation sont nombreux pour les entreprises, La transition technologique et numérique entraîne des modifications sur de multiples postes et a un impact sur toute l'organisation. Il est donc primordial de saisir les divers défis à la digitalisation avant de lancer dans ce projet.

Si l'on prend très bien en compte les défis technologiques. Les difficultés de la recherche ne doivent pas être négligées du point de vue de l'économie, du management et des sciences sociales. Ci-dessous, nous exposons ceux de ces enjeux :

#### *Enjeux techniques :*

Les avancées technologiques contribuent à la modification de l'organisation et des méthodes de travail au sein des entreprises. Pour cela, il convient d'aligner les technologies et leurs utilisations aux orientations stratégiques de l'entreprise, contrôler les sources de données internes et externes, repérer les algorithmes qui donnent du sens aux informations collectées et avoir les compétences nécessaires pour travailler de manière coordonnée au sein de l'organisation semblent être les éléments essentiels pour réussir dans le nouvel environnement numérique.

---

<sup>8</sup> MDELEINE Besson (2023), « TRANSFORMATION DU FUTURE : les enjeux de digitalisations », collection digitalisation, Édition futur digital, Paris, p 14-15

## **Chapitre 01 : Les fondements théorique de la digitalisation du processus budgétaire**

La gouvernance des technologies de l'information, qui permet à l'organisation informatique de soutenir et de développer la stratégie et les objectifs de l'organisation, est devenue plus importante que jamais. Les technologies numériques sont un défi majeur apportent leur contribution à l'amélioration des processus de création de valeur, tout en prenant en considération la gestion des risques et les performances techniques.

### ***Enjeux économiques :***

La transformation numérique continue d'avoir un impact significatif sur les modèles économiques existants et sur la manière dont les entreprises interagissent avec les consommateurs et les utilisateurs. Les technologies numériques facilitent l'émergence de nouveaux modes d'organisation et d'intermédiations, ce qui modifie profondément les schémas établis lors de la révolution industrielle.

Dans ce contexte, la capacité des organisations à collecter et à traiter efficacement de grandes quantités de données devient de plus en plus cruciale.

Cette capacité à gérer les données massives peut être considérée comme un capital immatériel important pour les entreprises, mais qui est souvent sous-estimé par les marchés. Tout comme le capital de marque est intégré dans la valorisation des entreprises par les financiers, il est essentiel dans une économie de la connaissance que les entreprises soient en mesure de définir et de valoriser leur capital numérique.

### ***Enjeux humains :***

Dans l'usine ou l'entreprise du futur, les activités humaines seront de plus en plus tributaires des dispositifs numériques. Dans ce cadre, il est crucial de reconsidérer les aspects humains.

### ***Quelle appropriation du numérique par l'ensemble des acteurs ?***

L'appropriation du numérique par l'ensemble des acteurs, qu'ils soient collaborateurs, managers ou dirigeants, est essentielle pour assurer un retour sur investissement de son utilisation au travail.

Identifier les facteurs qui favorisent cette appropriation dans un contexte spécifique est crucial pour élaborer des stratégies de déploiement efficaces auprès de tous les membres d'une organisation.

### ***Quelle évolution des compétences individuelles/collectives ?***

## **Chapitre 01 : Les fondements théorique de la digitalisation du processus budgétaire**

Dans l'entreprise du futur, la question cruciale des compétences des collaborateurs émerge. Dans l'usine du futur, les opérateurs augmentés, munis d'outils de réalité augmentée, interagissent avec les machines pour surveiller la production. Cette fusion homme-machine transforme les compétences requises et redéfinit le sens du travail. L'intégration de capteurs et de données massives modifie les interactions homme-machine, offrant des opportunités d'enrichissement des tâches et de montée en compétences. Les entreprises doivent anticiper et accompagner ces évolutions pour rester compétitives.

### ***Analyse de l'évolution des emplois :***

Les politiques de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) des organisations mettent l'accent sur les compétences et les emplois.

En particulier, la transition numérique semble donner naissance à de nouveaux métiers, souvent appelés anglais : Chief Data Officers ou chercheurs en données

### ***Comment transmettre et développer les compétences, La transmission et le développement des compétences ?***

La transmission et l'évolution des compétences sont indispensables en raison de trois éléments : les départs à la retraite qui entraînent la nécessité de transmettre les compétences des employés plus âgés à leurs collègues plus jeunes, l'utilisation croissante du numérique et le besoin d'innover pour maintenir sa compétitivité.

### ***Enjeux de responsabilité sociétale :***

Une fois les effets techniques de la transformation numérique analysés, il convient de mettre en évidence quelques enjeux à la fois humains (clients de l'entreprise ou collaborateurs) et écologiques.

### ***Enjeux juridiques autour des Big Data de l'usine du futur :***

Il est crucial de créer un environnement de confiance en ligne afin de favoriser le développement économique de l'entreprise à venir.

### ***Éthique et droit à l'opacité :***

Le lien entre le salarié et son employeur n'est pas lié à la filiation ou à l'égalité citoyenne, mais plutôt à un contrat conclu dans le cadre d'une activité spécifique, le travail, au sein d'une communauté qui produit des biens et des services.

# Chapitre 01 : Les fondements théorique de la digitalisation du processus budgétaire

Traces, respect de la vie privée et mise au travail du consommateur : Les dirigeants de l'avenir devront prendre conscience que leur pouvoir ne se trouve plus dans la possession d'informations, mais dans leur capacité à les utiliser avec agilité.

Le problème pour une entreprise n'est plus de décider si elle va évoluer vers le numérique, mais plutôt de savoir comment elle va gérer ses équipes lors de cette transformation interne profonde. La numérisation implique une transformation totale du traitement des données et des flux de communication internes et externes, ainsi que la révision de certaines méthodes de travail.

## 1-2-2 Les avantages de la digitalisation :<sup>9</sup>

La digitalisation dans sa globalité, favorise le développement d'opportunités dans tous les secteurs et cela à travers différents points :

1. Amélioration de l'efficacité opérationnelle :
  - Automatisation des tâches répétitives
  - Réduction des erreurs humaines
  - Optimisation des processus métier
  
2. Communication améliorée :
  - Facilité de collaboration à distance
  - Utilisation de plateformes de communication unifiées
  - Partage rapide d'informations et de documents
  
3. Prise de décision plus rapide et plus précise :
  - Accès à des données en temps réel
  - Utilisation d'outils d'analyse avancée
  - Possibilité de prévoir les tendances à partir de données précises

---

<sup>9</sup> Borishkevitch, Alexey, Gathon, Henry-Jean, HEC-Ecole de gestion de l'Université de Liège ,master thesis <http://hdl.handle.net/2268.2/11439>

## Chapitre 01 : Les fondements théorique de la digitalisation du processus budgétaire

4. Meilleure expérience client :
  - Utilisation de canaux numériques pour l'interaction client
  - Personnalisation des offres et des services
  - Réactivité accrue aux demandes des clients
  
5. Réduction des coûts :
  - Moins de papier et d'impression
  - Optimisation de l'utilisation des ressources
  - Diminution des coûts liés au stockage physique des données
6. Adaptation aux nouvelles tendances
  - Possibilité d'intégrer de nouvelles technologies
  - Capacité à s'adapter rapidement aux évolutions du marché

### **1-2-3 Les inconvénients de la digitalisation :<sup>10</sup>**

#### 1. Coûts initiaux élevés :

La mise en place de systèmes et d'infrastructures numériques peut nécessiter des investissements importants.

#### 2. Sécurité des données :

La digitalisation accroît le risque de cyberattaques et de violation de la vie privée, ce qui nécessite une attention constante à la sécurité des données.

#### 3. Besoin de formation :

Les employés peuvent nécessiter une formation approfondie pour s'adapter aux nouveaux systèmes et outils numériques, ce qui peut entraîner des coûts supplémentaires et perturber temporairement la productivité.

#### 4. Dépendance à la technologie :

La défaillance des systèmes ou des logiciels peut paralyser les opérations commerciales, ce qui souligne la nécessité d'une redondance et d'une planification minutieuse.

#### 5. Perte de contact humain :

---

<sup>10</sup> Borishkevitch, Alexey, Gathon, Henry-Jean, HEC-Ecole de gestion de l'Université de Liège, master thesis <http://hdl.handle.net/2268.2/11439>

# **Chapitre 01 : Les fondements théorique de la digitalisation du processus budgétaire**

La digitalisation peut entraîner une perte de contacts humains directs, ce qui pourrait affecter la culture d'entreprise et la collaboration.

## **Section 02 : Principe de la gestion budgétaire.**

La gestion budgétaire est un processus incontournable. Cela consiste à planifier et à contrôler tout ce qui concerne les dépenses et les recettes. Elle aide à maintenir la stabilité financière, à maximiser la rentabilité et à assurer la viabilité à long terme de l'entreprise.

### **2.1 Principes généraux sur le budget :**

#### **2-1-1 Historique :**

Le mot « budget » est un terme anglais qui est vient d'un mot de l'ancien français, la « bougette », ou « petite bouge ». Au Moyen Âge, on appelait « bouge » le coffre ou le sac qui permettant au voyageur d'emporter avec lui des marchandises ou des objets personnels, avec à peu près le même sens que notre « bagage » moderne.<sup>11</sup>

L'histoire du budget remonte à des siècles, avec des origines anciennes remontant à l'Antiquité, où des civilisations comme les Romains et les Grecs utilisaient des systèmes de gestion financière pour leurs gouvernements et leurs cités. Au Moyen Âge, des pratiques rudimentaires de gestion financière étaient utilisées par les monarchies européennes pour contrôler les revenus et les dépenses. Au XVIe siècle, avec le développement des États-nations, des formes plus structurées de budgétisation ont émergé, notamment en France et en Angleterre. Au XVIIIe et XIXe siècles, les gouvernements ont commencé à formaliser leurs processus budgétaires, établissant des budgets annuels pour planifier les dépenses publiques et évaluer les recettes. Au XXe siècle, la budgétisation est devenue une composante essentielle de la gestion financière publique, avec des évolutions majeures dans la budgétisation participative, la transparence budgétaire et l'analyse des performances. Aujourd'hui, la budgétisation intègre souvent des principes de responsabilité, d'efficacité et de durabilité, ainsi que des techniques avancées telles que la budgétisation base zéro et la budgétisation axée sur les résultats.

#### **2-1-2 Définition et les principes d'élaboration :**

##### **Définition :**

---

<sup>11</sup> Didier. L (2012), L'essentiel de la Gestion budgétaire, Edition Eyrolles, Paris, France, p :5

## Chapitre 01 : Les fondements théorique de la digitalisation du processus budgétaire

Le budget représente un outil prévisionnel qui aide à planifier et à contrôler la gestion des ressources des entreprises. Il offre aux dirigeants une perspective à court terme des prévisions financières, incluant les charges, les produits, les recettes et les dépenses, permettant ainsi de mieux gérer l'entreprise.

Selon LOCHARD (1998) : « *Le Budget est une prévision chiffrée en volume et en unités monétaire de tous les éléments correspondant à un programme d'activités déterminé et établi, en fonction d'objectifs négociés et acceptés* ». <sup>12</sup>

Selon LORINO (2003) : « *Le Budget constitue le plan d'action à un an, il projette le plan opérationnel sur l'horizon proche* ». <sup>13</sup>

Caroline SELMER (2009) : *un ensemble cohérent d'hypothèses et de données chiffrées prévisionnelles, fixées avant le début de l'exercice comptable décrivant l'ensemble de l'activité* » <sup>14</sup>

Georges LANGLOIS (2005) : « *l'expression quantitative du programme d'actions proposés par la direction. Il contribue à la coordination et à l'exécution de ce programme, il en couvre les aspects tant financiers que non financiers, et tient lieu feuilles de route pour l'entreprise* » <sup>15</sup>

### **Principe d'élaboration :** <sup>16</sup>

a) *le principe d'annualité :*

Un budget a une durée d'un an (du 1er janvier au 31 décembre) et est mis en œuvre pendant l'année pour laquelle il a été adopté. Il n'y a donc pas de report de crédits d'une année sur l'autre, les crédits ne peuvent être consommés que pendant cette période.

b) *Le principe de l'unité :*

Selon ce principe, il est nécessaire que toutes les revenus et les dépenses d'un budget soient enregistrés dans un seul document.

c) *Le principe de l'universalité :*

---

<sup>12</sup> Lochard-J (1998), « la gestion Budgétaires Outil de pilotage des managers », Edition d'organisation Paris, P12.

<sup>13</sup> Lorino P (2003), Méthodes et pratiques de la performance, Edition d'organisation, 3 -ème édition PARIS, P 175.

<sup>14</sup> Caroline SELMER (2009), « Construire et défendre son budget » édition Dunod, 2eme édition, Paris, P02

<sup>15</sup> Georges LANGLOIS (2005), Contrôle de gestion et gestion budgétaire », édition Pearson Education, 3eme édition, France, P172

<sup>16</sup> Manne Emile KITSOUKOU (2023), « Cours de Gestion budgétaire », université INSEES of business and economics. Paris

## Chapitre 01 : Les fondements théorique de la digitalisation du processus budgétaire

Ce principe nécessite que toutes les dépenses et les recettes soient enregistrées entièrement et sans modification dans le budget. Selon ce principe, il est interdit de dédier les recettes identifiées à des dépenses spécifiques. Les recettes totales doivent être utilisées pour couvrir les charges dans leur ensemble. En d'autres termes, les revenus financent indépendamment les dépenses. Il s'agit de la généralité des recettes.

d) *Le principe de l'équilibre budgétaire :*

Ce principe suppose que les revenus et les dépenses soient équilibrés. Il refuse de présenter un budget déséquilibré. Il est important que les dépenses ne dépassent jamais les produits prévus. Le profit ne devrait pas être recherché par l'État ou l'entreprise publique, car elle ne constitue pas une entreprise de commerce.

### 2-1-3 Classification et typologies de budget :

- **Les budgets opérationnels :**

#### **Budget des ventes :**

Le budget des ventes est le budget initial à élaborer, il constitue le point de départ pour tous les autres budgets, il joue un rôle déterminant et constitue le point central de toute la gestion budgétaire de l'entreprise.<sup>17</sup>

Le budget des ventes permet de prédire le chiffre d'affaires selon une périodicité et un horizon spécifié dans le cadre de la procédure budgétaire. Il vise à évaluer les ventes futures en quantité et en valeur, qui sont des sources de recettes essentielles pour le bon fonctionnement de l'entreprise.<sup>18</sup>

#### **Budget de production :**

Le budget de production représente de manière définitive et chiffrée l'activité productive annuelle, il est résultant des choix effectués dans le budget des ventes et la politique de stockage de l'entreprise. Les capacités productives actuelles de l'entreprise et les opportunités physiques d'évolution à court terme de l'entreprise sont à l'origine de ce budget (en interne par l'investissement direct, en externe par la prise de participation).<sup>19</sup>

---

<sup>17</sup> KHERRI Abdenacer, Cour gestion budgétaire, HEC, [www.gb-ehc.jimdo.com](http://www.gb-ehc.jimdo.com)

<sup>18</sup> BELGHOUTI NECERA, Cour gestion budgétaire, année universitaire 2020/2021 école supérieure économie Oran

<sup>19</sup> Manne Emile KITSOUKOU (2023), « Cours comptabilité gestion », université INSEES of business and economics. Paris

# Chapitre 01 : Les fondements théorique de la digitalisation du processus budgétaire

Il est essentiel de planifier la production afin de confronter les prévisions des ventes aux contraintes propres à la production. Ces contraintes découlent de :

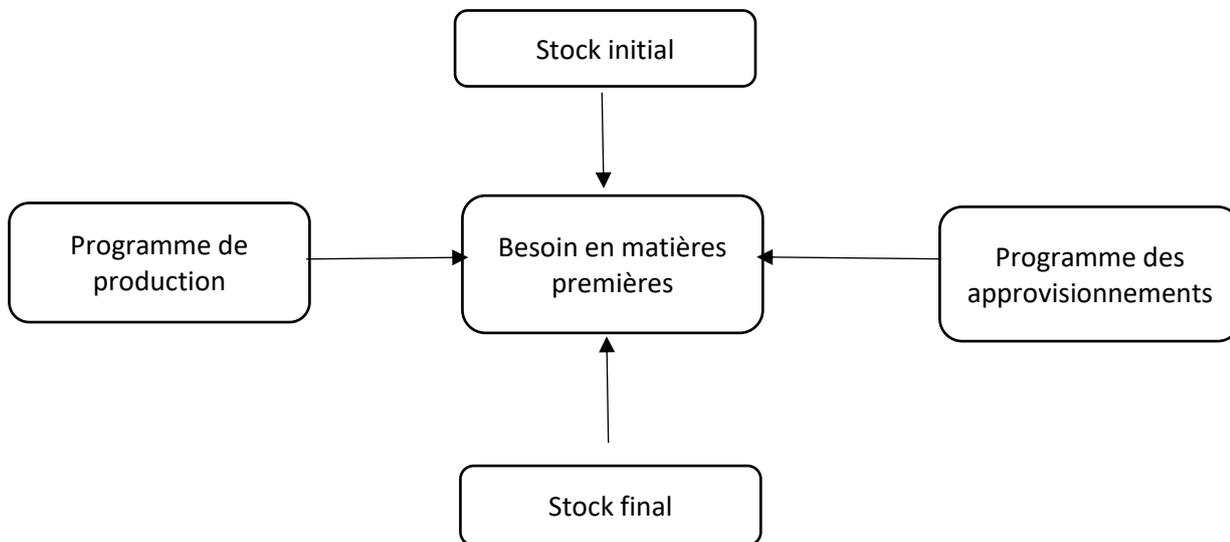
- Des capacités installées qui ne sont pas modifiables à court terme.
- Des délais à respecter.
- Des couts à ne pas dépasser.
- Des ressources humaines disponibles.<sup>20</sup>

## Budget des approvisionnements :

Le budget des approvisionnements permet de s'assurer que les matières nécessaires à la production seront disponibles en quantités suffisantes, pour qu'elle ne soit pas perturbée depuis quelque temps, deux conceptions semblent s'opposer.

Grâce aux prévisions de production, il est possible de définir les besoins de l'entreprise en matière première.<sup>21</sup>

Schéma 1 : Budget des approvisionnements



Source : Document interne de l'entreprise.

<sup>20</sup> KHERRI Abdenacer, Cour gestion budgétaire, HEC, [www.gb-ehec.jimdo.com](http://www.gb-ehec.jimdo.com)

<sup>21</sup> KHERRI Abdenacer, Cour gestion budgétaire, HEC, [www.gb-ehec.jimdo.com](http://www.gb-ehec.jimdo.com)

# Chapitre 01 : Les fondements théorique de la digitalisation du processus budgétaire

## Budget des investissements :

En économie, l'investissement fait référence à une dépense visant à accroître la richesse de la personne qui l'effectue. C'est un investissement immédiat qui vise à obtenir un effet positif mesurable à long.<sup>22</sup>

Chaque investissement est une proposition (idée de risque) concernant l'avenir. La répartition des fonds sur un investissement sera toujours effectuée dans l'espoir d'en tirer des bénéfices à l'avenir.

Il y a deux étapes dans le budget des investissements : La sélection des investissements à effectuer et les calculs de rentabilité qui permettent de faire le choix.

La gestion budgétaire des investissements a pour objectif de définir une répartition temporelle (des investissements et du financement correspondant).<sup>23</sup>

## Budget de trésorerie :

Il s'agit d'un document prévisionnel qui exprime les dépenses et les bénéfices générés par les budgets précédents en termes d'encaissements et de décaissement sur une période spécifique (généralement pour l'année à venir). En règle générale, les paiements et les versements sont effectués chaque mois (il enregistre mensuellement l'ensemble des encaissements et des décaissements prévisionnels).

Le budget de trésorerie répond à diverses exigences :

- Prévoir les entrées et les sorties de fonds.
- Garantir un équilibre entre les entrées et les sorties.
- Être au courant du solde de fin de période de budget.<sup>24</sup>

- **Les budgets de synthèse :**

En cas d'équilibre du budget de trésorerie, le compte de résultat prévisionnel est établi pour la période couverte par le budget, ainsi qu'un bilan prévisionnel à la fin de cette période. La création des états prévisionnels de synthèse satisfait à deux conditions :

---

<sup>22</sup> BELGHOUTI NECERA, Cour gestion budgétaire, année universitaire 2020/2021, école supérieure économie Oran

<sup>23</sup> KHERRI Abdenacer, Cour gestion budgétaire, HEC, [www.gb-ehec.jimdo.com](http://www.gb-ehec.jimdo.com)

<sup>24</sup> KHERRI Abdenacer, Cour gestion budgétaire, HEC, [www.gb-ehec.jimdo.com](http://www.gb-ehec.jimdo.com)

## **Chapitre 01 : Les fondements théorique de la digitalisation du processus budgétaire**

- Veiller à ce que l'équilibre comptable de l'année budgétaire soit maintenu entre les budgets des divers services et le budget de trésorerie, afin de prévenir toute variation dans le système financier.
- Vérifier que la stratégie budgétaire est en accord avec celle définie dans le plan à moyen terme : il est essentiel que les objectifs à moins d'un an des budgets soient en accord avec ceux à moyen terme du plan opérationnel.

### **Compte de résultat prévisionnel :**

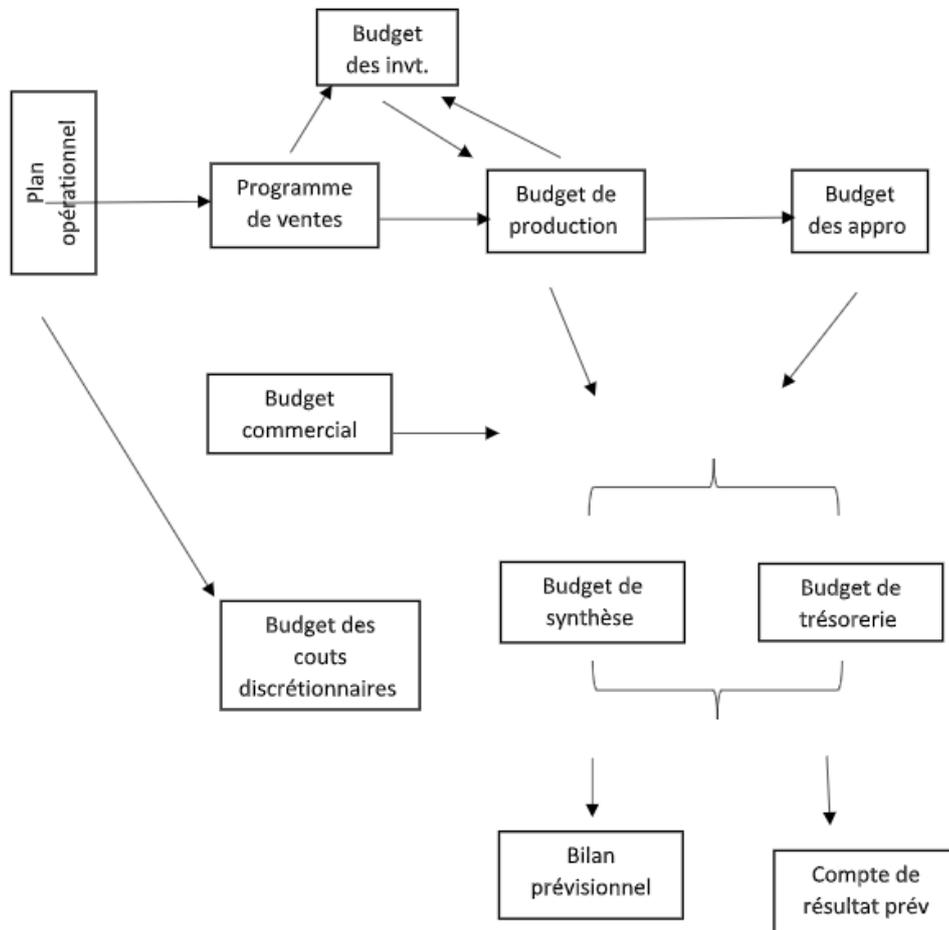
Il est créé en se basant sur les informations présentes dans les divers budgets. Le compte de résultat anticipé, également connu sous le nom d'état de résultat prévisionnel, c'est un document financier qui regroupe les produits et les charges provenant de la création des budgets précédents. L'entreprise l'emploie afin d'organiser ses opérations, évaluer sa rentabilité potentielle et prendre des décisions stratégiques.

### **Bilan prévisionnel :**

Le bilan prévisionnel permet de vérifier si les prévisions budgétaires sont cohérentes sur le plan comptable. Il est élaboré en se basant sur les informations présentes dans le bilan réel de début d'exercice, les plans d'amortissement prévisionnels des actifs et les divers budgets constitués.

# Chapitre 01 : Les fondements théorique de la digitalisation du processus budgétaire

Schéma 2 : Types de budget



Source : Document interne de l'entreprise

## 2-1-4 Rôle du budget :<sup>25</sup>

Le budget joue un rôle crucial dans la gestion financière des organisations, qu'elles soient des entreprises, des gouvernements ou des individus. Il s'agit d'un outil essentiel qui permet de planifier, de suivre et de contrôler les dépenses et les recettes :

-Le budget remplit un rôle de prévision financière, que ce soit sous la forme recettes-dépenses ou de trésorerie pour le fonctionnement et/ou l'investissement.

-Il permet de s'assurer ou non de l'existence d'un équilibre budgétaire sur l'exercice.

<sup>25</sup> Henri Bouquin (1992), " LA MAITRISE DES BUDGETS DANS L'ENTREPRISE" EDICEF, p :15- 16

## **Chapitre 01 : Les fondements théorique de la digitalisation du processus budgétaire**

-Il constitue également un outil de contrôle efficace et dynamique, en particulier avec l'analyse des écarts entre les prévisions et les réalisations.

-Le budget ne peut pas se limiter à ce rôle strictement financier, mais doit constituer un véritable outil de prévision des activités de l'association.

-Le budget doit traduire les choix stratégiques et les objectifs économiques de l'association. Il s'agit d'un véritable travail de réflexion à mener pour valoriser en termes financiers les orientations de l'association. Il ne peut consister à une reconduction systématique de chaque ligne budgétaire.

-Le budget est un élément déterminant dans l'obtention de financements externes par l'association.

### **2-1-5 Cycle budgétaire :**

La procédure budgétaire est une activité cyclique qui rythme annuellement la vie de l'entreprise. Le cycle budgétaire fait référence au processus complet d'élaboration, d'exécution et de contrôle d'un budget qui visent à :

Établir un budget initial, représentant une planification comptable et financière pour une période spécifique.

Assurer le suivi, le contrôle et éventuellement la révision du budget tout au long de cette période.

#### ➤ **Elaboration du budget :**

L'élaboration budgétaire est un processus complexe pour toute entreprise. Elle repose sur des données réelles provenant de la période précédente, telles que le chiffre d'affaires et les charges, ainsi que sur des prévisions multiples. Ces prévisions englobent divers éléments, notamment :

- Trésorerie prévisionnelle : Il s'agit des fonds financiers que l'entreprise prévoit de détenir de manière mensuelle.
- Budget des ventes : Cela concerne l'évaluation des ventes anticipées, détaillée par produit et par marché, en prenant en compte la stratégie tarifaire adoptée.
- Budget de production : Ce budget est relatif aux matières premières, aux équipements et aux autres ressources indispensables pour fournir les produits et services aux clients.

## Chapitre 01 : Les fondements théorique de la digitalisation du processus budgétaire

- Plan d'investissement : Les dépenses en investissements qui sont nécessaires pour assurer la continuité et favoriser le développement de l'entreprise.

L'élaboration budgétaire repose sur :

- La collecte et l'analyse des données financières.
- L'identification des objectifs et des prévisions pour la période budgétaire.
- La prévision exacte des revenus et des dépenses.
- La simulation des hypothèses budgétaires.
- La confirmation d'un budget équilibré conforme aux objectifs.<sup>26</sup>

### ➤ Exécution du budget :

Une fois que le budget est établi et validé, la prochaine étape est de le mettre en œuvre. Cette phase implique de concrétiser le plan budgétaire et de surveiller attentivement son avancement tout au long de l'année. La mise en œuvre du budget peut être une tâche difficile, mais elle est essentielle pour atteindre des objectifs financiers.

D'un point de vue financier, la mise en œuvre du budget signifie allouer des ressources à divers départements ou projets en fonction du plan budgétaire. Cela suppose de prendre des décisions concernant les réductions de coûts et les investissements à réaliser là où ils sont nécessaires pour obtenir les résultats escomptés. D'un point de vue opérationnel, cela signifie veiller à ce que les ressources requises soient disponibles pour mettre en œuvre le plan budgétaire.

### ➤ Contrôle du budget :

Une fois que le budget définitif est établi, il est essentiel d'effectuer un suivi ou un contrôle budgétaire. Chaque mois, il convient de vérifier la mise en œuvre du budget, de calculer et d'analyser les écarts, puis de prendre des mesures correctives si nécessaire (ou de le mettre à jour).<sup>27</sup>

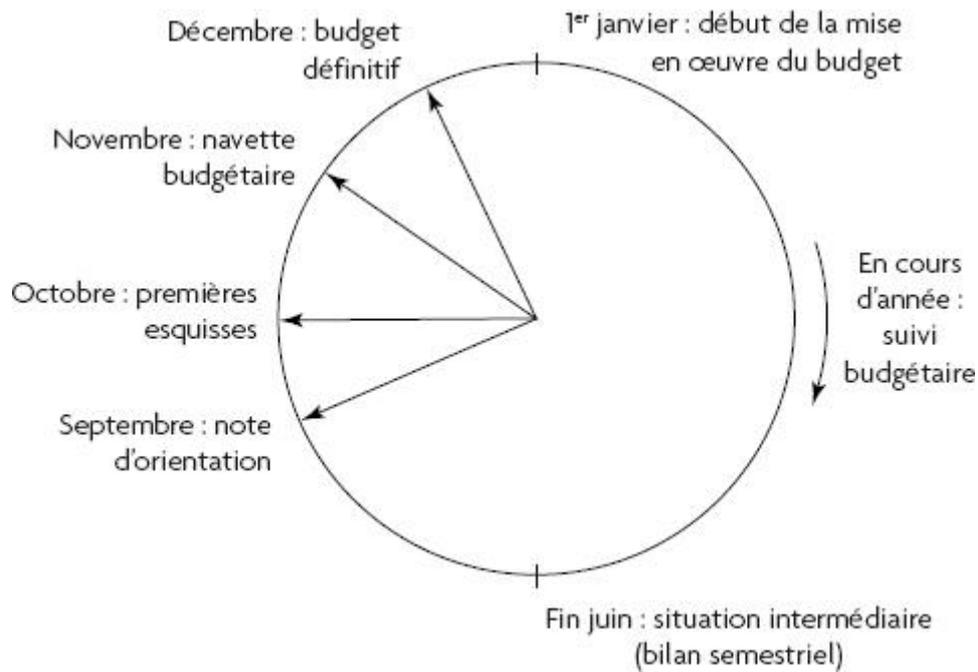
---

<sup>26</sup> <https://www.dimo-analytics.fr/elaboration-budgetaire/> , consulté le 29/02/2024 20 :25

<sup>27</sup> <https://m.compta-online.com/gestion-budgetaire-elaboration-et-suivi-des-budgets-ao5168> , consulté le 01/03/2024,09 :20

# Chapitre 01 : Les fondements théorique de la digitalisation du processus budgétaire

Figure 1: cycle budgétaire



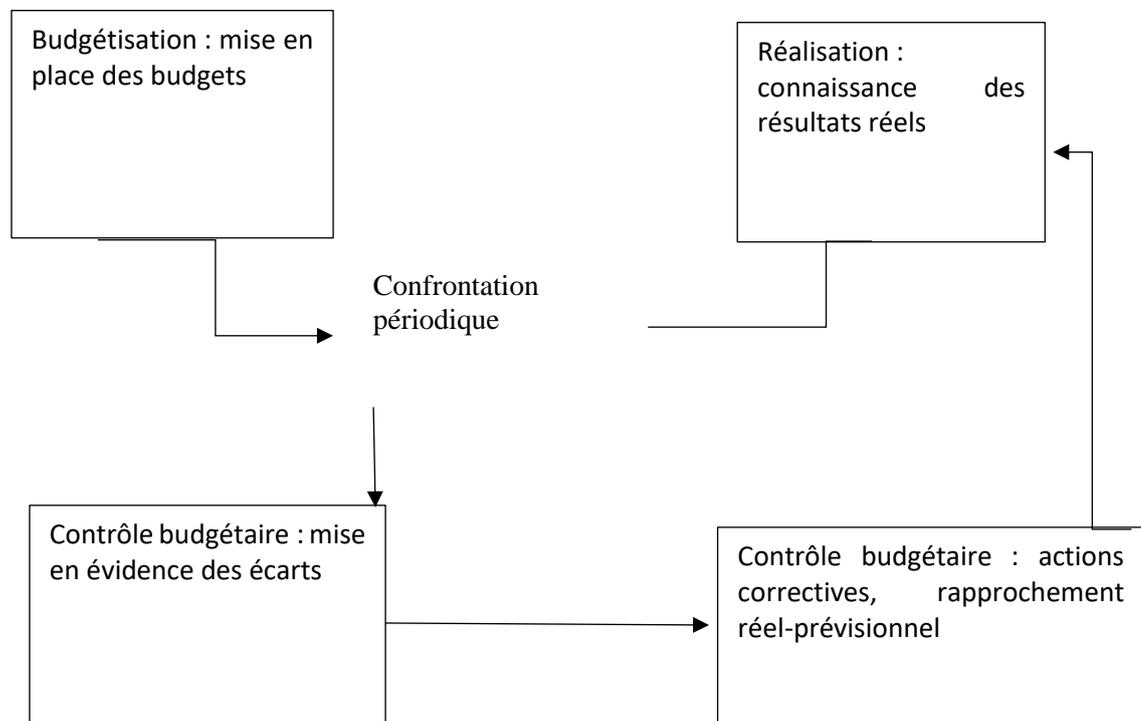
Source : Document interne de l'entreprise

## 2.2 La gestion budgétaire :

C'est un mode de gestion qui traduit en programmes d'actions chiffrés appelés « budgets », les décisions prises par la direction générale.

# Chapitre 01 : Les fondements théorique de la digitalisation du processus budgétaire

Schéma 3 : La gestion budgétaire



Source : Document interne de l'entreprise

## 2-2-1- La définition :

La gestion budgétaire est un mode de gestion qui implique de traduire les décisions prises par la direction, en collaboration avec les responsables, en programmes d'actions chiffrées, également appelés budgets. Cette approche nécessite la définition d'objectifs préalables, une structure englobant toutes les activités de l'entreprise, ainsi que la participation et l'engagement des responsables des différents centres de responsabilité. De plus, elle implique la mise en place d'un contrôle budgétaire pour assurer le suivi et la conformité des activités par rapport aux budgets établis.<sup>28</sup>

<sup>28</sup> Jack FORGET (2005), « Gestion budgétaire Prévoir et contrôler les activités de l'entreprise », Éditions d'Organisation, p21

## Chapitre 01 : Les fondements théorique de la digitalisation du processus budgétaire

La gestion budgétaire est prise en charge par le contrôle. Le budget représente une synthèse formalisée et chiffrée qui reflète, sur une période généralement d'un an, les ressources, les plans d'action et les résultats attendus, en accord avec les objectifs à moyen terme de l'organisation.<sup>29</sup>

### 2-2-2- Les fonctions :

Toute organisation peut attendre de la gestion budgétaire, une meilleure efficacité grâce aux quatre fonctions principales que l'on peut assigner au budget simultanément.

- **Fonction de planification** : projeté à court terme, le budget prépare l'action et implique, de la part de chaque responsable budgétaire, une connaissance :
  - Non seulement de ses propres objectifs et des moyens à mettre en œuvre à son niveau. Mais aussi les objectifs des autres centres budgétaires auxquels son propre centre est lié
  - Et des objectifs généraux ainsi que des contraintes générales qui pèsent sur l'ensemble de l'entreprise.
- **Fonction de coordination** : le budget peut encore servir à mieux coordonner les actions et les décisions au sein de l'entreprise ; le processus itératif de construction des budgets assure les ajustements nécessaires et réduit les risques d'incompatibilité. Cette fonction est essentielle dans une structure décentralisée.
- **Fonction de contrôle** : la fonction du contrôle est inhérente à la gestion budgétaire ; elle permet de vérifier tout au long de la période que la coordination est effective et que les objectifs sont « tenus » si tel n'est pas le cas, elle devient fonction de régulation en suscitant les décisions de nature à replacer l'entreprise sur la trajectoire conduisant aux objectifs.
- **Fonction de motivation** : la fonction de motivation est essentielle dans la gestion budgétaire, en effet, le budget peut être un outil de motivation dans la mesure où il prépare l'action et stimule la créativité.<sup>30</sup>

### 2-2-3- Les objectifs :

Les objectifs de gestion budgétaire sont les suivants :

- L'amélioration des performances économiques de l'entreprises.

---

<sup>29</sup> AHMED OUAMER Abdelmadjid (2016), Manuel de contrôle de gestion, Editions El-Djazair, p :15

<sup>30</sup> Document interne de Sonelgaz.

## Chapitre 01 : Les fondements théorique de la digitalisation du processus budgétaire

- L'amélioration de la communication interne c'est une méthode de coordination.
- Estimer de façon réaliste et détaillée les produits et les charges de chaque secteur pour une période donnée, et évaluer la situation financière globale à la fin de cette période.
- Concevoir un plan d'action coordonné dans le but de faciliter la réalisation des estimations budgétaires.
- Établir des critères de référence afin que les résultats réels puissent être comparés avec les prévisions budgétaires et que les écarts par secteur de responsabilité soient analysés et interprétés.
- Servir de guide aux gestionnaires afin qu'ils soient en mesure de modifier les plans et les objectifs établis lors de situations imprévues ou incontrôlables pouvant survenir par la suite.
- Améliorer les procédés d'élaboration du futur budget pour que les gestionnaires puissent s'inspirer des rapports d'évaluation.<sup>31</sup>

### 2-2-4- Les outils et les méthodes :

#### 2-2-4-1 Les outils :<sup>32</sup>

Il existe différents outils de gestion budgétaire :

- ✓ *Excel ou tout autre tableur :*

Le budget est généralement présenté sous forme de tableau. Ce tableau fournit mois par mois (colonnes), les différentes catégories des produits, des charges et le résultat prévisionnel avant impôt (lignes du tableau).

L'entreprise peut choisir de créer son propre modèle de budget ou bien d'utiliser le modèle "budget professionnel Excel".

Il est cependant essentiel de rester vigilant face aux éventuelles erreurs de calcul et de mettre en place des mécanismes de vérification pour assurer la fiabilité des données financières.

- ✓ *Le module "Budget" proposés par certains logiciels de comptabilité :*

---

<sup>31</sup> Document interne de Sonelgaz.

<sup>32</sup> <https://www.magicoffice.io/knowledge-base/administration-et-finances/les-outils-de-gestion-budgetaire>, consulté le 27/03/2024, 23 :05

## Chapitre 01 : Les fondements théorique de la digitalisation du processus budgétaire

Cette solution présente l'avantage de la fiabilité des calculs qui sont automatisés. L'interface de saisie est relativement intuitive et les données comptables des exercices antérieurs sont directement accessibles.

Par ailleurs, le couplage avec la comptabilité permet d'obtenir de façon automatisée un comparatif et un calcul des écarts entre les chiffres prévisionnels et les chiffres réels pour une période donnée.

Ces modules sont généralement payants mais performants.

✓ *Les logiciels de prévisionnel financier en ligne :*

Utiliser un logiciel spécialisé présente plusieurs avantages. L'interface de saisie est plus intuitive que celle d'un tableur. La mise en forme est standardisée et les calculs automatisés, ce qui permet d'éviter de potentielles erreurs.

Ces outils permettent aussi d'accéder à des graphiques et analyses générées automatiquement à partir des données saisies, qui faciliteront la lecture du document. Ces logiciels proposent souvent différents modèles de budget prévisionnel.

### 2-2-4-2 Les méthodes :<sup>33</sup>

#### 1) Budget à base zéro :

Cette méthode d'élaboration des budgets vise à éviter que les budgets successifs ne soient que la reconduction des budgets des années précédentes. Elle s'applique à la plupart des unités périphériques ou logistiques et vise à redéfinir les coûts de structure (ceux représentés par les services généraux). À partir d'une analyse coûts-services rendus, il est décidé si les budgets alloués doivent être augmentés, réduits ou supprimés. En fin de compte, chaque unité doit justifier son maintien au sein de l'organisation, son développement, son externalisation ou sa suppression. C'est certes une méthode lourde, mais particulièrement bien adaptée aux processus de fusions et de restructurations, car il permet une réallocation des ressources vers de nouveaux marchés ou de nouvelles activités.

#### 2) Budget basé sur l'activité :

Méthode budgétaire selon laquelle l'allocation des ressources ne se fait plus seulement en fonction d'indicateurs de volume, mais en fonction des caractéristiques des produits ou

---

<sup>33</sup> Jack FORGET (2005), « Gestion budgétaire Prévoir et contrôler les activités de l'entreprise » Éditions d'Organisation, p14

## **Chapitre 01 : Les fondements théorique de la digitalisation du processus budgétaire**

des services. Sa finalité est d'explicitier le processus de création de valeur au sein des centres de responsabilité de l'entreprise. Cette méthode vise à comprendre les activités et les relations qui les unissent à la stratégie globale de l'entreprise en ayant recours à une analyse en termes de processus. Elle peut être conçue pour analyser directement la satisfaction des demandes des clients, à savoir :

- Les ressources à mobiliser pour satisfaire les demandes normales des clients.
- Les ressources spécifiques à mobiliser pour satisfaire les demandes discrétionnaires des clients.
- Les possibilités de répondre à des demandes atypiques si les clients paient un supplément de prix.

Les ressources ne sont plus affectées aux activités (ou aux centres de responsabilité) sur la base de clés de répartition plus ou moins arbitraires, mais sont estimées sur la base du niveau d'activité réel des centres d'activité. Les budgets ne sont plus des instruments de mesure des coûts, mais des outils permettant de déterminer les causes et les effets des variations inattendues des paramètres. L'A.B.C (« activity based costing ») est une méthode de calcul des coûts prenant appui sur la notion d'activité, et non sur la notion de produit ou de service. L'A.B.M (« activity based management ») est la méthode de management prenant appui sur les outils développés par l'A.B.C.

### **3) Budget flexible :**

Prévision budgétaire du coût total d'un centre d'analyse qui distingue les charges variables, dont le montant est fonction de l'activité du centre (sans être nécessairement proportionnel), et les charges fixes, dont le montant à court terme est indépendant du niveau d'activité. Les budgets flexibles peuvent être établis en fonction de différentes hypothèses de niveaux d'activité.

### **2-2-5- Les limites :**

La gestion budgétaire est un processus essentiel pour toute organisation, mais elle comporte également des limites à prendre en considération. Voici quelques-unes des limites courantes de la gestion budgétaire :

## **Chapitre 01 : Les fondements théorique de la digitalisation du processus budgétaire**

- Pour établir un budget, on va se baser sur les budgets précédents. Si les budgets précédents sont trop anciens ou mal établis, la nouvelle gestion budgétaire risque de ne pas refléter la réalité de l'entreprise, car elle repose sur ces données.
- La gestion budgétaire est souvent critiquée pour sa complexité organisationnelle.
- Une budgétisation trop rigide peut entraver la saisie des changements (opportunités) imprévus.
- La gestion budgétaire peut devenir obsolète face à l'évolution de l'environnement, nécessitant des ajustements dans les actions et les prévisions.
- Les coûts de gestion liés à la planification, à la mise en place et au suivi des budgets exigent des ressources et du temps. Pour les petites entreprises ou les organisations à faibles ressources, cela peut être une charge très importante. Cela peut constituer une charge considérable ;
- La veille doit être constante afin d'adapter les programmes d'actions et les prévisions.<sup>34</sup>

### **Section 03 : La digitalisation du processus de la gestion budgétaire :**

La digitalisation du processus de gestion budgétaire représente une évolution importante dans la manière dont les organisations planifient, suivent et contrôlent leurs finances. Cette transformation vise à remplacer les méthodes traditionnelles basées sur des documents papier ou des feuilles de calcul par des outils numériques plus avancés.

#### **3.1. Processus de la gestion budgétaire :**

La démarche budgétaire décrit un processus qui se prépare en étapes successives et répétitives.

Le processus de la gestion budgétaire, se compose de trois phases distinctes :

##### **3-1-1-La prévision et l'établissement de plan : <sup>35</sup>**

---

<sup>34</sup> Brigitte DORIATH (2008), « Contrôle de gestion en 20 fiches », Dunod, (5e édition), paris, p :3

<sup>35</sup> Emille Manne Kitsoukou (2023), cours de comptabilité et de gestion, International Management and Auditing Company Membre du réseau international The Leading Edge Alliance.

# Chapitre 01 : Les fondements théorique de la digitalisation du processus budgétaire

Planification : ensemble d'informations prévisionnelles regroupées dans des plans à horizon de plus en plus restreint. On dénombre 3 niveaux :

- Plan stratégique
- Plan opérationnel
- Ensemble de budgets qui constituent le cœur de la gestion budgétaire.

## 1) Le plan stratégique :

Le plan stratégique récapitule les éléments clés de la stratégie, à savoir :

- Les marchés, produits et technologies de l'entreprise.
- Les objectifs quantitatifs de l'entreprise tels que les parts de marché en pourcentage.
- Les moyens pour les atteindre, tels que la croissance interne, externe et les zones géographiques à privilégier.

Il présente les différentes étapes que l'entreprise souhaite suivre pour les 5 prochaines années.

## 2) Le plan opérationnel :

Le plan opérationnel est formulé en collaboration avec ou sur la recommandation des départements responsables. Il représente, sur une période de 2 à 3 ans, les détails pratiques pour mettre en œuvre la stratégie. Ce programme se décompose pour chaque fonction en :

- Une planification des actions,
- Définitions des responsabilités,
- Allocations de moyens financiers humains techniques.

Il permet d'envisager l'avenir proche de l'entreprise en tenant compte de sa viabilité, de sa rentabilité et de son financement. C'est pourquoi il est parfois subdivisé en plusieurs plans, notamment :

- Plan d'investissement.
- Plan de financement.
- Documents de synthèses prévisionnels.
- Plan des ressources humaines.

## 3) La question budgétaire :

## Chapitre 01 : Les fondements théorique de la digitalisation du processus budgétaire

La dernière phase de la planification consiste à établir des prévisions à moins d'un an, qui se concrétisent dans les budgets. Cette démarche de gestion chiffrée vise à convertir les décisions prises par la direction, en collaboration avec les responsables, en programmes d'actions chiffrés appelés « budgets ».

### 3-1-2-La budgétisation :

C'est-à-dire l'élaboration des budgets, permet de prévoir les flux financiers de l'entreprise dans des budgets (production, vente, investissement, trésorerie...). La budgétisation consiste à élaborer un ensemble de prévisions dans un domaine délimité (ex. : départements/services, fonctions). Cette phase comprend différentes activités :

- Définition des orientations et objectifs de l'entreprise.
- Élaboration des projets de budgets.
- Consolidation et analyse des budgets.
- Négociation budgétaire.
- Finalisation et communication des budgets.

Les pratiques de constitution des budgets diffèrent, selon les modes de gestion des entreprises. Sont distingués :<sup>36</sup>

– les budgets imposés : Chaque responsable se voit assigner des objectifs par la hiérarchie et se voit allouer des ressources en conséquence.

– les budgets négociés : Une procédure de navette est établie entre les responsables opérationnels et leur hiérarchie concernant les propositions d'objectifs. Les décisions sont prises sur la base d'un consensus, la hiérarchie vérifiant uniquement leur cohérence avec la politique générale de l'entreprise.

La construction des budgets impose de recenser les contraintes auxquelles se heurte l'entreprise. L'élaboration des budgets commence donc par celle du budget le plus contraint, le plus souvent le budget des ventes en fonction de l'état du marché (demande des clients, pression des concurrents, etc.).

---

<sup>36</sup> Claude ALAZARD (2010), Contrôle de gestion MANUEL ET APPLICATIONS, Dunod, Paris, p :225

## **Chapitre 01 : Les fondements théorique de la digitalisation du processus budgétaire**

Après l'élaboration du budget des ventes, il convient d'élaborer les autres budgets d'exploitation (ex : de production, d'approvisionnement, etc.) en fonction des objectifs de ventes.

La budgétisation comprend la collecte des informations prévisionnelles concernant les mouvements en quantités prévues (ex. : quantité à produire, quantité de matières premières à acheter) ainsi que leurs valorisations en éléments monétaires (valorisation des quantités en éléments monétaires). Les conséquences financières des budgets sont agrégées dans le budget de trésorerie. Comme pour les budgets d'exploitation, la présentation du budget de trésorerie n'est pas normalisée. Les informations prises en compte proviennent de l'ensemble des budgets se situant en amont du budget de trésorerie. Ce budget est une synthèse des encaissements et des décaissements en tenant compte de la trésorerie initiale et des éventuelles décisions à prendre (ex. : placement, souscription d'un prêt à court terme, mobilisation de créances).

### **3-1-3-Le contrôle budgétaire :**

Le contrôle budgétaire repose sur l'analyse des écarts entre ce qui a été réalisé et ce qui était prévu concernant un élément particulier (ex. : chiffre d'affaires, masse salariale, coût, marge). Il permet la recherche des causes des écarts, la mise en place de mesures correctives et l'appréciation de la performance des responsables de centres. La structure des écarts est dépendante de la nature des centres de responsabilité (ex. : centre de profit impliquant l'analyse de l'écart sur marge). L'analyse des écarts est différente selon qu'il s'agit d'une analyse des écarts sur charges, sur chiffres d'affaires ou sur marges. Il repose sur la technique du coût standard. Le contrôle budgétaire doit être une vocation préventive et curative, pour cela il doit être permanent et systématique d'où :

- Un contrôle à priori, avant l'exécution des budgets.
- Un contrôle simultané, pendant l'exécution des budgets.
- Un contrôle à postériori, après l'exécution des budgets.<sup>37</sup>

M. Gervais définit le contrôle budgétaire comme la comparaison permanente des résultats réels et des prévisions chiffrées figurant aux budgets afin :<sup>38</sup>

---

<sup>37</sup> Aurélien Ragainne et Caroline Tahar (2017), CONTRÔLE DE GESTION en poche, Gualino éditeur, Lextenso, p :17

<sup>38</sup> Claude ALAZARD (2010), Contrôle de gestion MANUEL ET APPLICATIONS, Dunod, Paris, p :226

## Chapitre 01 : Les fondements théorique de la digitalisation du processus budgétaire

- De rechercher la (ou les) cause(s) d'écart.
- D'informer les différents niveaux hiérarchiques.
- De prendre les mesures correctives éventuellement nécessaires.
- D'apprécier l'activité des responsables budgétaires. »

En ce sens, le contrôle budgétaire est une fonction partielle du contrôle de gestion dont dépend la qualité de ses interventions. Pour un contrôle budgétaire efficace, le contrôle de gestion se doit de :

- Définir les centres de responsabilités en évitant les chevauchements d'autorité ou les incohérences de rattachement hiérarchique ;
- Servir de liaison et d'arbitrage entre les centres de responsabilité, en particulier en définissant clairement les modalités de cessions entre les centres ;
- Décider du degré d'autonomie délégué aux centres et de faire respecter les orientations de politique générale de la firme ;
- Mettre en place des unités de mesure des performances connues et acceptées par les responsables.

Sous ces conditions, le contrôle budgétaire pourra pleinement être perçu par les responsables opérationnels comme un service qui les aide à maîtriser et à améliorer leur gestion.

C'est une modalité financière du contrôle de gestion. Tout budget est composé d'un ensemble de postes budgétaires. L'analyse des écarts budgétaires consiste à analyser les différences constatées entre les données prévisionnelles et les données réelles. Trois paramètres sont pris en considération :

- Les quantités.
- Les prix.
- Les rendements.<sup>39</sup>

Les écarts trop importants doivent déclencher un processus de correction. L'analyse des écarts a longtemps constitué la méthode privilégiée du contrôle budgétaire. La régulation du

---

<sup>39</sup> Jack FORGET (2005), « Gestion budgétaire Prévoir et contrôler les activités de l'entreprise » Éditions d'Organisation, p16

## **Chapitre 01 : Les fondements théorique de la digitalisation du processus budgétaire**

système budgétaire à court terme réside dans ces mesures correctives qui, pour leur part, peuvent déclencher des effets d'apprentissage à moyen terme.

Les nouvelles méthodes de contrôle de gestion visent à anticiper les évolutions (planification flexible, méthodes des scénarios), à être plus réactives (réponses plus rapides aux modifications à court terme de l'environnement) ou à remettre en cause radicalement les données existantes (méthode A.B.C., méthode O.V.A.R.).

### **3-1-4-L'articulation entre budgétisation et analyse des écarts : <sup>40</sup>**

Il est essentiel de comprendre les deux approches qui coexistent dans la gestion budgétaire. La première phase, la budgétisation, implique la création de tous les budgets, en commençant par les deux budgets principaux, celui des ventes et celui de la production, afin d'aboutir à une intégration complète dans le budget global.

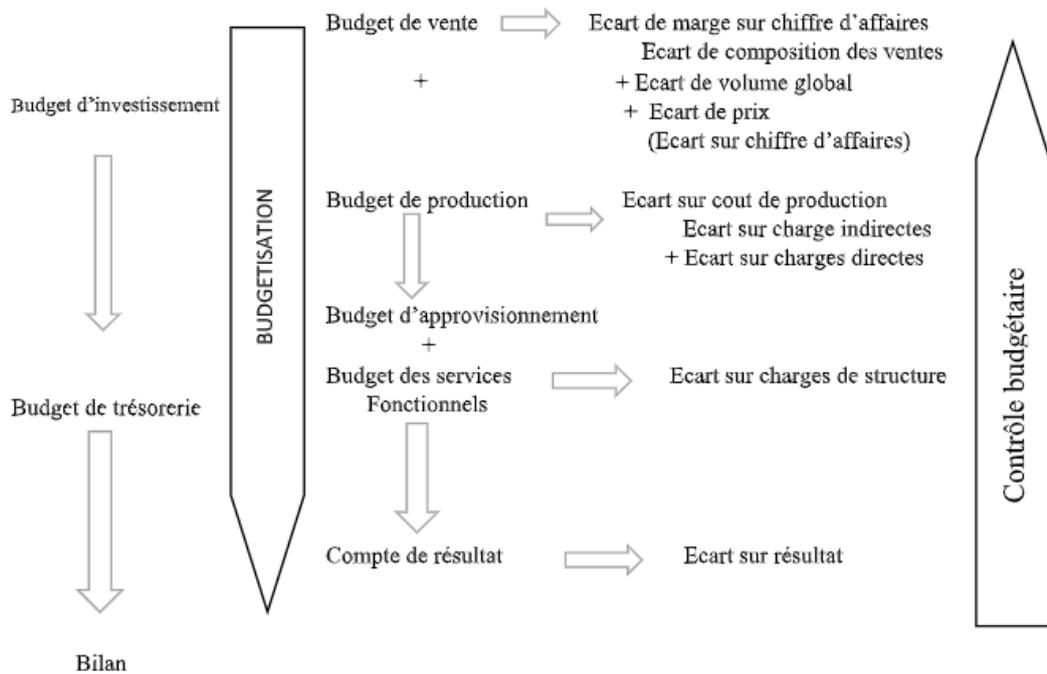
La seconde phase, le contrôle budgétaire, consiste à analyser les écarts entre les prévisions et les réalisations en partant du budget global pour remonter jusqu'aux différentes composantes.

---

<sup>40</sup> Claude ALAZARD (2010), Contrôle de gestion MANUEL ET APPLICATIONS, Dunod, Paris, p :228

# Chapitre 01 : Les fondements théorique de la digitalisation du processus budgétaire

Schéma 4 : L'articulation entre budgétisation



**Source :** Claude ALAZARD (2010), Contrôle de gestion MANUEL ET APPLICATIONS, Dunod, Paris, p :228

Il est important de comprendre que l'analyse part d'un écart global sur résultat avant d'être décomposé selon les différents domaines, production, commercial et de services fonctionnels. En commençant par le contrôle budgétaire du résultat, puis de l'activité commerciale, puis de l'activité productive.

Toutefois, la gestion budgétaire dépasse largement le cadre des budgets et du contrôle budgétaire, elle représente une méthode de pilotage qui engage les responsables et qui prend en considération la dimension humaine inhérente à toute forme de pilotage.

# Chapitre 01 : Les fondements théorique de la digitalisation du processus budgétaire

## 3.2. L'importance de la digitalisation dans la budgétisation :<sup>41</sup>

La digitalisation dans le processus de budgétisation offre la possibilité de rendre ce processus plus efficace, plus flexible et plus aligné sur les objectifs stratégiques de l'entreprise, tout en améliorant la transparence et la responsabilité.

- ✓ Réduction du travail manuel :
  - Automatisation des tâches répétitives telles que la collecte et la saisie des données budgétaires.
  - Moins de dépendance sur les processus manuels sujets à des erreurs.
- ✓ Amélioration de l'efficacité :
  - Utilisation de logiciels spécialisés pour simplifier et accélérer le processus de budgétisation.
  - Réduction du temps nécessaire pour créer, ajuster et finaliser les budgets.
- ✓ Accroissement de la collaboration :
  - Plateformes cloud permettant un accès facile et sécurisé aux données budgétaires pour les équipes dispersées géographiquement.
  - Possibilité de partager et de commenter en temps réel sur les budgets, favorisant la collaboration entre différents départements ou équipes.
- ✓ Meilleure prise de décision :
  - Accès à des analyses et à des rapports en temps réel sur les performances budgétaires.
  - Utilisation de l'intelligence artificielle et de l'analytique pour identifier les tendances, les risques et les opportunités.
- ✓ Agilité dans l'ajustement des budgets :
  - Capacité à réagir rapidement aux changements économiques ou commerciaux grâce à des processus de budgétisation flexibles.
  - Possibilité d'effectuer des simulations et des scénarios pour évaluer l'impact de différentes décisions sur le budget.
- ✓ Amélioration de la précision :
  - Réduction des erreurs humaines grâce à l'automatisation des calculs et à la cohérence des données.

---

<sup>41</sup> Bradd busick, Bradd busick, Nishant Bhaskar et Helena Nordman Stalnacke, « Comment l'innovation numérique peut-elle améliorer le processus de budgétisation », gestion et innovation, No 2, Vol 15, pp 45-60

# Chapitre 01 : Les fondements théorique de la digitalisation du processus budgétaire

- Utilisation de modèles et d'algorithmes pour prédire avec précision les besoins financiers futurs.

## 3.3. Les motifs de la digitalisation :

Les méthodes traditionnelles de budgétisation peuvent effectivement être contraignantes et peu adaptées à un environnement en constante évolution et incertain. L'innovation digitale offre des solutions pour surmonter ces défis, en permettant notamment de :

1. Réduire la charge de travail et la rigidité : Les processus de budgétisation traditionnels peuvent demander beaucoup de temps et de ressources pour collecter et consolider les données. L'automatisation et l'intégration des processus de collecte et de traitement des données peuvent permettre de gagner du temps et de réduire les erreurs.
2. Améliorer la visibilité et la gestion des performances : Les outils numériques fournissent des données en temps réel sur l'état et les performances du budget, ce qui permet une meilleure gestion des écarts budgétaires et une prise de décision plus éclairée.
3. Aligner le budget sur les objectifs stratégiques : L'innovation numérique facilite l'alignement du budget sur les objectifs stratégiques de l'entreprise, en assurant une meilleure cohérence entre les deux.
4. S'adapter aux changements : Les environnements commerciaux évoluent rapidement, et les méthodes traditionnelles de budgétisation peuvent avoir du mal à suivre. La flexibilité accrue offerte par l'innovation numérique permet des ajustements dynamiques et proactifs en réponse aux changements de circonstances.
5. Améliorer la transparence et la responsabilité : L'utilisation de données numériques en temps réel peut améliorer la transparence du processus budgétaire et renforcer la responsabilité des parties prenantes en fournissant une vision claire de la situation financière de l'entreprise.

## 3.4. Les outils de la digitalisation budgétaire :<sup>42</sup>

Pour la digitalisation de la gestion budgétaire, plusieurs types d'outils numériques peuvent être utilisés en fonction des besoins spécifiques de l'organisation

### a) Les serveurs :

---

<sup>42</sup> LIOGIER Raphael & ROSENTHAL Pascal (2020), « Contrôle de gestion et digitalisation : Enjeux, outils et bonnes pratiques » DUNOD, Paris,

## **Chapitre 01 : Les fondements théorique de la digitalisation du processus budgétaire**

Le mot serveur désigne un dispositif matériel spécifique qui offre des services aux clients. Un serveur est une machine dont le but est de fournir des services à d'autres machines ou à des utilisateurs sur un réseau.

En général, les serveurs sont configurés afin de satisfaire les besoins de services tels que l'hébergement de sites web, l'envoi de courrier électronique, le stockage de fichiers et la gestion de bases de données. Les serveurs sont spécialement conçus pour stocker et gérer les données. Il doit respecter les normes de sécurité afin de garantir la protection des données et des informations stockées/publiées.

### **b) Les ordinateurs :**

Les ordinateurs jouent un rôle crucial dans la numérisation. Un ordinateur est un appareil individuel qui est couramment employé pour des activités personnelles ou professionnelles, comme la navigation en ligne, l'utilisation de logiciels de bureau, la rédaction de documents. La création, le stockage, la modification et le partage de documents électroniques tels que des feuilles de calcul, des présentations, des rapports, des bases de données sont facilités par les ordinateurs.

La principale distinction entre un serveur et un ordinateur réside dans leur but et leur mécanisme de fonctionnement. Le but des serveurs est de fournir des services à d'autres ordinateurs, tandis que les ordinateurs sont destinés à être utilisés par des individus.

### **c) Les logiciels :**

Le logiciel de gestion vise à simplifier et automatiser les procédures de gestion pour diminuer la complexité des grands projets et tâches, tout en favorisant ou facilitant la coopération, la collaboration et la production de rapports adéquats sur les projets.

#### ✓ Les logiciels métiers :

Les logiciels professionnels sont des logiciels informatiques développés pour satisfaire les exigences particulières d'un domaine d'activité ou d'un métier spécifique. En général, ces logiciels ont pour objectif d'automatiser les processus professionnels, d'améliorer l'efficacité et la productivité, ainsi que de diminuer les coûts, les dépenses sont réduites, la qualité est améliorée et les rapports sont plus précis et complets.

#### ✓ Les logiciels de comptabilité et financière :

## Chapitre 01 : Les fondements théorique de la digitalisation du processus budgétaire

Ces logiciels offrent la possibilité de gérer les opérations financières de l'entreprise, de surveiller les dépenses et les revenus, de produire des rapports financiers et de se conformer aux taxes.

✓ Les logiciels de Business Intelligence :

Offrent une meilleure collecte et analyse des données, la création de visualisations de données, de tableaux de bord et de rapports, ainsi que l'identification des tendances et des corrélations dans les données.

✓ Les logiciels de planification et de budgétisation :

Offrent la possibilité de concevoir des budgets et des prévisions financières, de surveiller les résultats réels par rapport aux budgets et de les comparer avec les objectifs.

### 3.5. La différence entre la gestion budgétaire digitalisée et gestion budgétaire classique :<sup>43</sup>

**Tableau 1** : La différence entre la gestion budgétaire digitale et classique

Caractéristiques	Gestion budgétaire digitalisée	Gestion budgétaire classique
<b>Méthode de suivi</b>	Utilisation de logiciels, application ou outils en ligne pour enregistrer, suivre et analyser les données budgétaire	Utilisation de documents physiques tels que des feuilles de calcul ou des registres pour enregistrer les données budgétaires.
<b>Accessibilité</b>	Les données budgétaires sont accessibles à tout moment et de n'importe où via des appareils connectés à internet.	L'accès aux données budgétaires est limité aux personnes ayant accès aux documents physiques ou aux systèmes de stockage.
<b>Automatisation</b>	Possibilité d'automatiser certaines tâches telles que l'importation de transaction	Les tâches doivent être effectuées manuellement, ce qui peut prendre du temps et être sujet aux erreurs humaines.

<sup>43</sup> Elaboré par nous, Word

## Chapitre 01 : Les fondements théorique de la digitalisation du processus budgétaire

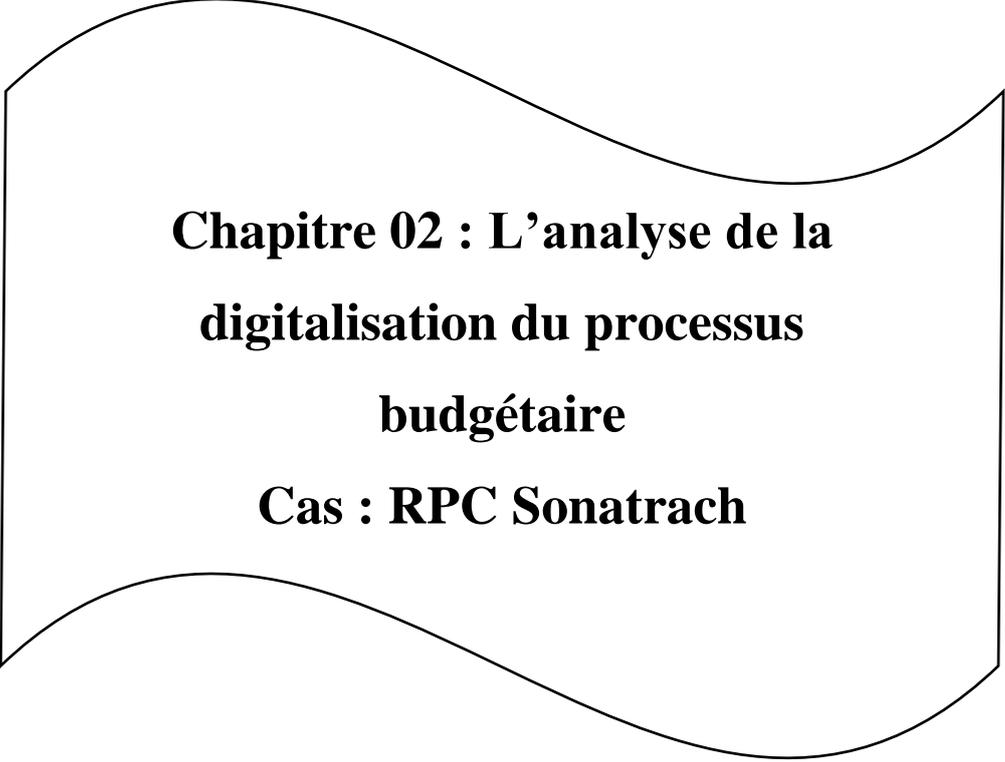
	bancaires, le suivi des dépenses et la génération de rapports.	
<b>Collaborations</b>	Permet la collaboration en temps réel entre plusieurs utilisateurs, ce qui facilite le partage d'informations et la prise de décisions conjointes.	La collaboration se fait généralement en personne ou par le biais d'échanges de documents physiques, ce qui peut entraîner des retards et difficultés de communication.
<b>Analyse et rapports</b>	Les données budgétaires peuvent être analysées rapidement et facilement, et des rapports détaillés peuvent être générés en quelques clics.	L'analyse des données budgétaires peut prendre du temps et nécessite souvent un travail manuel pour générer des rapports.
<b>Intégration</b>	Possibilité d'intégrer des données provenant d'autres systèmes tels que les comptes bancaires ou les systèmes de gestion des clients pour une vue d'ensemble complète.	Les données doivent être saisies manuellement et il peut être difficile d'obtenir une vue d'ensemble complète toutes les informations pertinentes.
<b>Sécurité des données</b>	Les données budgétaires peuvent être protégées par des mesures de sécurité telles que le chiffrement et l'authentification à deux facteurs.	La sécurité des données dépend souvent de la protection physique des documents ou des systèmes de stockage.

# **Chapitre 01 : Les fondements théorique de la digitalisation du processus budgétaire**

## **Conclusion :**

La gestion budgétaire est une composante essentielle de la gouvernance d'entreprise et l'améliorer s'appuie sur la digitalisation de son processus.

D'après ce chapitre nous concluons que la digitalisation est essentielle pour la gestion budgétaire afin de surmonter les contraintes techniques actuelles et d'améliorer l'efficacité des processus financiers. La mise en place de solutions technologiques permettrait d'automatiser les tâches répétitives, de garantir une gestion plus précise des données et de simplifier les prévisions budgétaires plus résistantes.



**Chapitre 02 : L'analyse de la  
digitalisation du processus  
budgétaire  
Cas : RPC Sonatrach**

## **Chapitre 02 : L'analyse de la digitalisation du processus budgétaire RPC Sonatrach**

### **Chapitre 02 : L'analyse de la digitalisation du processus budgétaire**

La digitalisation du processus budgétaire implique le remplacement des techniques manuelles par des solutions technologiques avancées qui peuvent améliorer la gestion financière des entreprises, les rendant plus efficaces, précises et transparentes. Cela conduit à une réduction des coûts, des délais et à une meilleure collaboration interne entre les différents départements de l'entreprise.

Dans ce chapitre, nous débuterons par la présentation de l'entreprise d'accueil. Ensuite nous étudierons de manière approfondie les différentes étapes du processus budgétaire chez RPC Sonatrach, en mettant l'accent sur les outils employés et les défis courants auxquels l'entreprise est confrontée. Nous examinerons également comment RPC Sonatrach envisage d'améliorer la digitalisation de ses processus budgétaires et proposons un questionnaire qui sera analysé, nous formulerons des recommandations et nous terminerons par une conclusion

#### **Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil.**

##### **1.1. Présentation de l'activité RPC : <sup>44</sup>**

L'Activité Raffinage et Pétrochimie, placée sous l'autorité d'un Vice-président, est chargée de l'élaboration et de l'application des politiques et stratégies d'exploitation, de gestion et de développement du raffinage et de la pétrochimie, dans le cadre des objectifs stratégiques de la société.

L'Activité Raffinage et Pétrochimie couvre l'exploitation, notamment, dans les domaines opérationnels suivants :

- Raffinage du pétrole Brut et du Condensat.
- Pétrochimie.

L'Activité Raffinage et Pétrochimie est dotée de structures fonctionnelles communes. Outre leurs missions au sein de l'Activité, ces structures fonctionnelles assurent, chacune dans son domaine de compétence, le reporting de l'Activité.

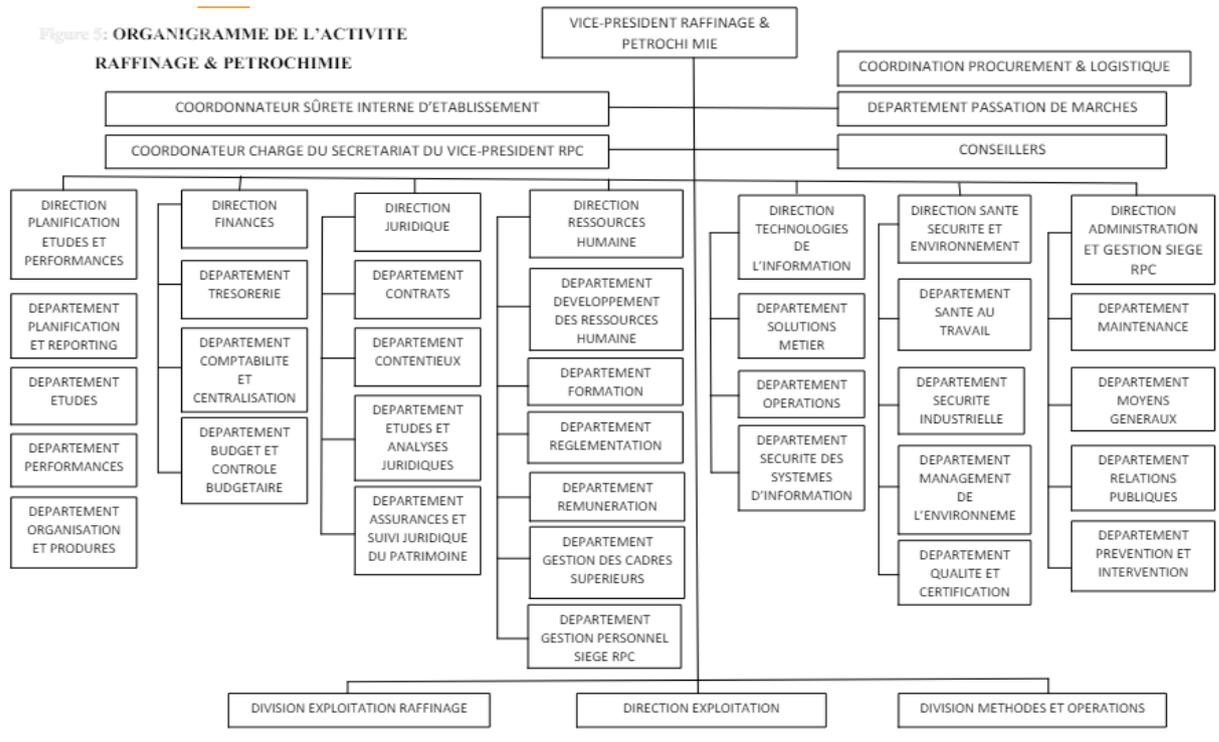
---

<sup>44</sup> Document interne de l'entreprise

## Chapitre 02 : L'analyse de la digitalisation du processus budgétaire Sonatrach RPC

De plus, elle apporte sa contribution et le support en expertise nécessaires au développement des activités internationales et des filiales et participations nationales et internationales.

**Figure 2 : Organigramme de l'Activité Raffinage et Pétrochimie**



Source : Document interne de l'entreprise.

### 1-1-1 L'organisation RPC :

L'activité raffinage et pétrochimie est organisée autour des structures opérationnelles et fonctionnelles suivantes :

#### Les structures opérationnelles :

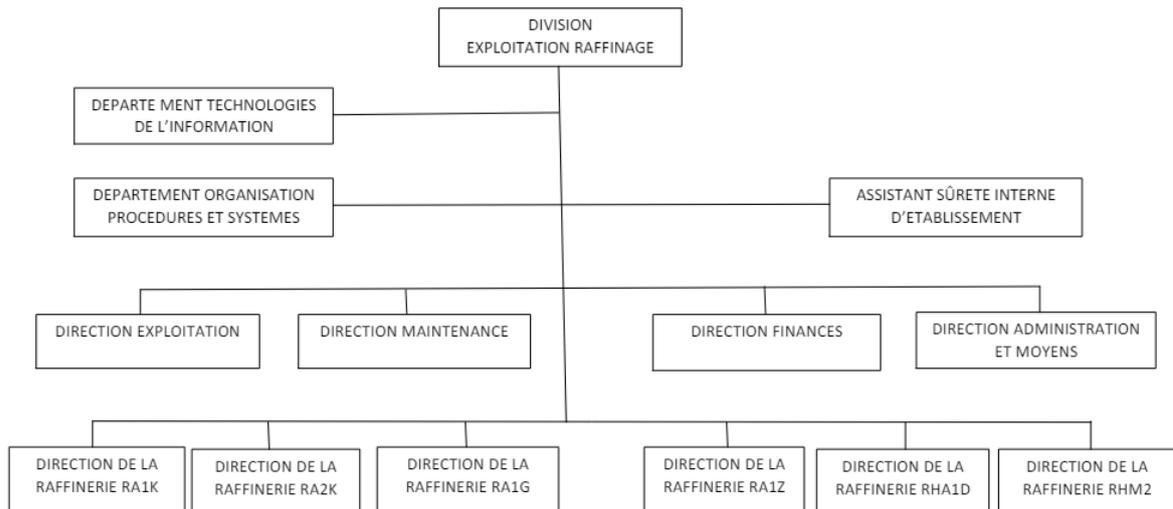
##### A- La division exploitation raffinage composée de :

- La direction de la raffinerie RA1Z
- La direction de la raffinerie RA2K
- La direction de la raffinerie RA1K
- La direction de la raffinerie RA1G
- La direction de la raffinerie RA1D

## Chapitre 02 : L'analyse de la digitalisation du processus budgétaire Sonatrach RPC

- La direction de la raffinerie RHM2

**Figure 3 :** *Organigramme de la division Exploitation Raffinage.*



**Source :** Document interne de l'entreprise.

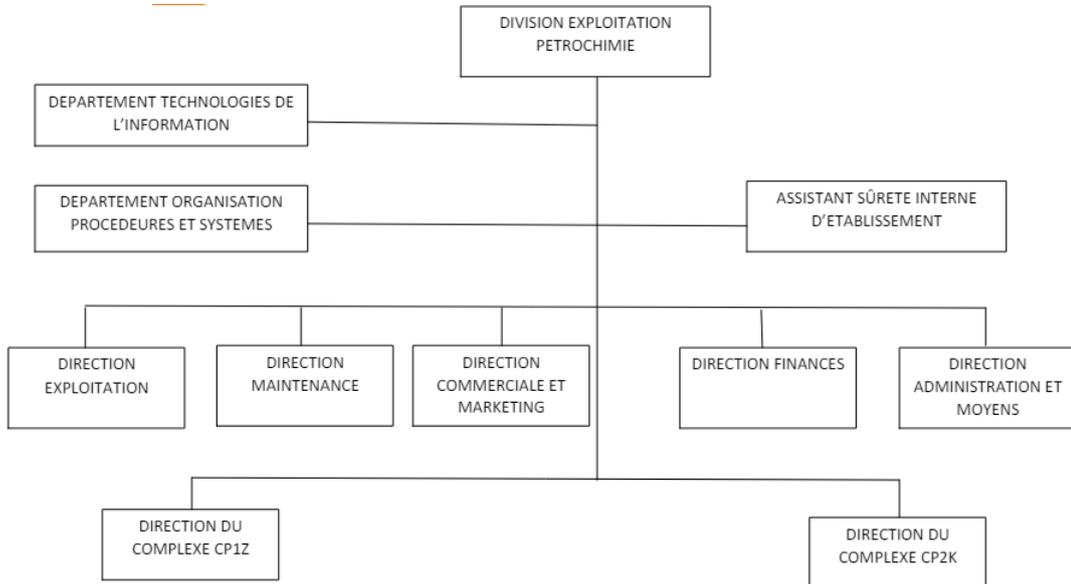
### **B- La division exploitation pétrochimie :**

La direction du complexe CP1Z

La direction du complexe CP2K

## Chapitre 02 : L'analyse de la digitalisation du processus budgétaire Sonatrach RPC

**Figure 4** : Organigramme de la Division Exploitation Pétrochimie



**Source** : Document interne de l'entreprise.

### C- La direction méthodes et Operations composée de :

- La direction opération et technologie
- La direction optimisation et planning
- La direction réalisation et suivi des investissements
- Le département gestion et administration
- Le département planification et reporting
- L'assistant sureté interne d'établissement.

#### 1-1-2 Mission Raffinage et Pétrochimie RPC :

- L'élaboration et l'application des politiques et stratégies d'exploitation, de gestion et de développement du raffinage et de la pétrochimie dans le cadre de la réalisation des objectifs stratégiques de la Société.
- La gestion et l'exploitation des installations de raffinage et des installations de pétrochimie.

## **Chapitre 02 : L'analyse de la digitalisation du processus budgétaire Sonatrach RPC**

- La mise en place des interfaces et synergies dans le segment raffinage et pétrochimie, en vue de maximiser la valeur ajoutée obtenue de l'amélioration de l'exploitation des installations de raffinage et de pétrochimie.
- La mise en œuvre des règles et procédures de marketing et de vente des produits pétrochimiques sur le marché national.
- La veille sur l'efficacité opérationnelle dans l'exploitation des installations de raffinage et de pétrochimie via l'amélioration du taux de disponibilité, du taux d'utilisation des capacités et des plans de production et des plans de maintenance.
- L'élaboration, la réalisation et la mise en œuvre des plans de modernisation, de mise à niveau et d'adaptation des processus aux avancées technologiques récentes des complexes de raffinage et de pétrochimie.
- La veille à la mise en œuvre des politiques de Santé, Sécurité et Environnement (HSE) de la Société au sein de l'Activité.
- La veille à la mise en œuvre de la politique de Contrôle Interne de la Société au niveau de l'Activité.
- La contribution et le support en expertise nécessaire au développement des activités internationales et des filiales et participations extérieures.
- L'organisation de l'information et le reporting.

### **1-1-3 Mission de le Département Budget et Contrôle Budgétaire :**

Le Département Budget et Contrôle Budgétaire a pour missions :

- La mise en œuvre de la politique financière de la Société, au sein de l'Activité RPC.
- L'élaboration de la note d'orientation spécifique du volet finances, liée au budget d'exploitation annuel et au Plan à Moyen Terme de l'Activité RPC.
- L'orientation, la coordination, l'animation et le suivi des travaux d'élaboration du budget d'exploitation, au niveau des structures opérationnelles et fonctionnelles de l'Activité RPC ainsi que des travaux de consolidation intermédiaire y afférents.
- L'élaboration du rapport de campagne budgétaire de l'Activité RPC et l'émission des recommandations d'amélioration.

## **Chapitre 02 : L'analyse de la digitalisation du processus budgétaire Sonatrach RPC**

- L'élaboration, la consolidation, le suivi et l'analyse des rapports et des bilans périodiques d'exécution et des réalisations du budget d'exploitation de toutes les structures opérationnelles et fonctionnelles de l'Activité RPC.
- L'harmonisation de la méthode de calcul de coûts, au niveau des différentes Unités Opérationnelles de l'Activité RPC.
- Le calcul et l'analyse des coûts entrant dans le processus de production et des coûts de revient de tous les produits finis, issus des différentes Unités Opérationnelles.
- L'analyse et l'explication des écarts entre les réalisations et les prévisions des bilans d'exécution et de réalisation du budget d'exploitation consolidé, et la proposition d'actions correctives et d'amélioration.
- La consolidation des plans de décaissement exploitation des structures opérationnelles et fonctionnelles de l'Activité RPC.
- Le suivi périodique du chiffre d'affaires ainsi que des bilans matières, en collaboration avec les Directions concernées des Divisions Opérationnelles.
- Le traitement des demandes de révision de budget d'exploitation des structures opérationnelles et fonctionnelles de l'Activité RPC.
- L'assistance et le conseil aux structures opérationnelles et fonctionnelles de l'Activité RPC, en matière d'élaboration du budget d'exploitation, de son exécution et du suivi de sa réalisation.
- La participation à la définition des principales orientations, en matière d'élaboration du budget d'exploitation des structures opérationnelles et fonctionnelles de l'Activité RPC.
- La contribution à l'élaboration des procédures, en matière de budget, de contrôle budgétaire et de reporting au sein de l'Activité RPC.
- La participation à la définition des principales orientations en matière d'élaboration du plan de décaissement des investissements de l'Activité RPC.
- L'organisation de l'information et le reporting.

### **Section 02 : La démarche budgétaire au sein RPC Sonatrach.**

#### **2.1 La démarche du processus budgétaire :**

## Chapitre 02 : L'analyse de la digitalisation du processus budgétaire Sonatrach RPC

La démarche suivie par la RPC Sonatrach pour élaborer le budget passe par plusieurs étapes :

### 2.1.1 La Phase « Préparation » :

Cette phase est constituée de trois étapes principales :

A. Réception de la note d'orientation générale de la Sonatrach et la note d'orientation de la Direction Centrale FIN (DCP / FIN) :

La note d'orientation est un document qui fournit des informations et des directives générales et spécifiques pour tracer le chemin le plus sûr à l'effet d'aboutir à un état budgétaire fiable. Elle comporte essentiellement :

✓ Le Contexte du marché et tendance clés :

1. Plan national :

- Croissance économique,
- Inflation,
- L'impact des exportations sur la balance commerciale,
- La fiscalité pétrolière,
- La consommation du marché national de carburant,
- La consommation du marché national du Gaz.

2. Perspectives des investissements dans l'OIL and GAS

3. Plan international :

- Perspectives du marché pétrolier,
- Perspectives du marché gazier

4. Rappel du Bilan de l'année N -1 et du 1er semestre de l'année en cours :

- Réalisations des Investissements,
- Production pétrole, gaz, GPL.

5. Stratégie :

- Objectifs stratégiques (par activité et structures).
- Maturation et mobilisation des réserves.
- Production d'hydrocarbures (augmenter et maintenir la production).

## Chapitre 02 : L'analyse de la digitalisation du processus budgétaire Sonatrach RPC

- Transport par canalisation : Assurer la disponibilité du transport par canalisation (Qualité et Coûts).
6. Principales orientations pour l'élaboration du PA et PMT (investissements, finances, ressources humaines, HSE, relation avec les filiales et participations).
  7. Objectifs de performance (Globale, par activité) : Indicateurs, objectifs par activité et par nature.
    - ✓ Elabore durant la période mai à mi-juin N-1 par la direction générale à travers les étapes suivantes :
      1. Préparation des premiers éléments de la note d'orientation par la DCP SPE
        - Contexte national et international
        - Objectifs stratégiques (cadrage stratégique),
        - Orientations pour l'élaboration des projets de plan et canevas types.
      2. Formalisation des premiers éléments de la note d'orientation DCP SPE DCP FIN, DEX RHU, DC HSE
      3. Contribution des Directions Cooperates Groupe pour les volets qui les concernent.
      4. Convocation du Comité de Planification (composé des Directeurs Planification des Activités opérationnelles) par DCP SPE
      5. Déclinaison des objectifs stratégiques aux activités (implications opérationnelles)
        - B. Elaboration de la note d'orientation spécifique de la Direction FIN-RPC :

Par courrier officiel, la Direction Générale envoie à la RPC Sonatrach la note d'orientation spécifique qui contient des directives pour l'élaboration et l'arbitrage des prévisions du plan annuel 2023 & PMT 2023-2027 de l'activité RPC.

Elle retrace les grandes lignes de la stratégie de Sonatrach, les objectifs de performance à moyen et court terme, les principales orientations à considérer ainsi que les hypothèses et le calendrier des travaux du Plan.

Ces directives portent notamment sur l'environnement économique (évolution des marchés, taux d'inflation, taux de change, prix du pétrole brut, orientations en matière de volume de production et quantités que l'entreprise envisage de commercialiser) à prendre en considération lors de la rédaction du budget.

## **Chapitre 02 : L'analyse de la digitalisation du processus budgétaire Sonatrach RPC**

C. Réception de l'état de flux physique (Quantitative, arrêts techniques) de la part de la DIR-PEP Planification Etude & Performances de l'Activité RPC.

### **2.1.2 La phase « Élaboration » :**

A- Lancement de la campagne budgétaire :

La campagne budgétaire est une application de plan SONATRACH et fait partie intégrante du processus de planification et de contrôle. Afin d'élaborer ce plan, le service budget a lancé au mois de juin N, la campagne budgétaire, qui est une phase importante du cycle de planification pour la réalisation des projets d'investissements et d'exploitations de l'année N+1, cette campagne dure deux à trois mois et elle est finalisée par un plan annuel ainsi qu'un plan à moyen terme.

Le service planification commence la campagne budgétaire, en adressant des Canvas aux unités et aux départements de la RPC pour renseignement accompagnés d'une lettre comprenant les délais et les calendriers d'arbitrages.

Pour exprimer leurs besoins chacun dans son domaine (production, maintenance, techniques, ...etc.), des Canvas communs à tous les services afin de faciliter le traitement de l'information et de sa classification.

Un délai d'un mois est octroyé au service étude et planification pour faire la campagne budgétaire et donc la deuxième étape se termine au plus tard le 15/08.

B - Évaluation du budget :

Une fois que toutes les informations sont réunies, la Direction Planification évalue le budget annuel en fonction des programmes de travail prévus. Cette évaluation permet de s'assurer que les budgets proposés sont en ligne avec les objectifs et les orientations stratégiques de l'entreprise.

C - Consolidation des projets :

Le département budget de la direction Finances est responsable de consolider les travaux du budget et de l'élaborer en accord avec les clauses contractuelles. La consolidation ne peut être mise en œuvre qu'après avoir été confirmée par les responsables des structures, par tout moyen de vérification. Les canevas qui ont été renvoyés sont consolidé. Par la suite, le budget global est préparé pour une première présentation de brouillon (Draft) aux CO-DG.

## **Chapitre 02 : L'analyse de la digitalisation du processus budgétaire Sonatrach RPC**

### **2.1.3 Phase pré- arbitrage :**

Le pré Budget est une simulation globale fondée sur les estimations des services fonctionnels (Direction technique, moyen général...DRH...)

De manière à repérer la marge de main d'œuvre qui reste après prise en compte des contraintes de l'année (politique, salariale minimale, obligatoire, tendance des marchés...)

Le Département Budget et Contrôle Budgétaire de l'Activité procède à un pré-arbitrage des projets des PA Des unités RPC, Cette étape consiste en une évaluation approfondie des budgets proposés pour s'assurer de leur conformité avec les orientations stratégiques de l'entreprise et leur adéquation avec les objectifs opérationnels

Tout d'abord, le département budgétaire vérifie attentivement si les orientations générales de l'entreprise ont été correctement suivies dans l'élaboration des budgets des PA. Il s'agit de garantir que les projets budgétaires contribuent de manière significative aux objectifs globaux de l'entreprise. Ensuite, le plan de production inclus dans les budgets des PA est examiné pour s'assurer de sa faisabilité et de sa cohérence avec les capacités opérationnelles de l'entreprise. Cette étape vise à évaluer la pertinence des niveaux de production prévus et à identifier tout écart potentiel par rapport aux exigences opérationnelles.

### **2.1.4 Phase arbitrage DCP FIN corporat :**

Après avoir établi le budget pour l'Activité RPC, RPC commence à valider et à évaluer les projets du PA des unités.

Les étapes de validation débutent par l'évaluation de la cohérence entre les différents projets de plan, la conformité avec les objectifs énoncés dans la note d'orientation générale, la pertinence des informations renseignées dans les canevas, et l'optimisation de l'allocation des ressources pour répondre aux objectifs de RPC.

Une fois les projets du PA validés, les structures centrales de consolidation présentent les plans consolidés au Comité Exécutif. Ce comité examine ensuite les projets lors d'une étape d'arbitrage et de validation, puis présente les plans consolidés aux organes sociaux de RPC pour finalisation et approbation.

## **Chapitre 02 : L'analyse de la digitalisation du processus budgétaire Sonatrach RPC**

Ce processus rigoureux assure l'alignement des projets budgétaires avec les stratégies et les objectifs de l'entreprise, tout en permettant une gestion efficace et transparente des ressources pour soutenir les activités opérationnelles et les projets stratégiques de RPC.

### **2.1.5 La phase approbation :**

Pendant cette phase, le budget consolidé qui a été élaboré, validé et arbitré tout au long du processus budgétaire est présenté aux organes sociaux. Cette présentation permet aux membres des organes sociaux de prendre connaissance des détails du budget, des allocations de ressources, des objectifs stratégiques et des initiatives prévues pour l'année à venir.

Les organes sociaux ont l'opportunité de poser des questions, d'exprimer leurs commentaires et leurs préoccupations concernant le budget proposé. Ils peuvent également formuler des recommandations ou des ajustements à considérer avant l'approbation finale.

Une fois que le budget a été présenté aux organes sociaux et que tous les commentaires et ajustements nécessaires ont été pris en compte, il est ensuite soumis à Monsieur le PDG pour la décision finale. Le PDG examine le budget dans son ensemble, prend en compte les avis des organes sociaux, et approuve officiellement le budget pour l'exercice à venir.

### **2.1.6 Phase D'exécution et de suivi :**

La phase d'exécution et de suivi du plan annuel intervient après son approbation par la décision du PDG. Une fois le plan annuel formellement approuvé et notifié, il est ensuite diffusé à toutes les unités opérationnelles de RPC pour exécution, et commence une nouvelle tâche pour le Département Budget et Contrôle Budgétaire, celle de suivre les réalisations du budget.

La phase de suivi dans le processus budgétaire est essentielle pour garantir le bon déroulement de l'exécution du plan annuel et l'atteinte des objectifs fixés. Cette phase implique plusieurs activités clés tel que Le suivi régulier de l'exécution du plan annuel permet d'évaluer les performances, d'identifier les défis potentiels et de garantir l'optimisation des ressources. Les rapports d'avancement sont généralement produits à intervalles réguliers pour permettre une évaluation continue et informer les parties prenantes de l'avancement des initiatives.

- ✓ Les outils de suivi budgétaire :

## **Chapitre 02 : L'analyse de la digitalisation du processus budgétaire Sonatrach RPC**

Ce sont les outils et les méthodes d'analyses, qui permettent au manager et son équipe de constater les performances et tendent à fournir des explications. En interprétant les écarts et prendre les mesures correctives nécessaires, parmi ces outils on a :

### **1. Le RMA**

RMA (Rapport Mensuel D'Activité) est un outil essentiel de suivi des performances au sein de RPC, Chaque mois les structures envoient au département budget et contrôle budgétaire des informations concernant les réalisations du mois.

Ces informations servent pour le contrôle et la maîtrise du budget et des objectifs tracés.

### **2. BEPA Bilan d'Exécution du PA**

C'est un Bilan d'Exécution du Plan Annuel. Ça concerne le PA élaboré pour l'année précédente.

Il sert à examiner le PA, (prévisions) par rapport au Bilan financier de la même année (Réalizations), en tirant les écarts qui en découlent par rapport aux prévisions.

## **2.2 Evaluation des moyens digitaux utilisés pour le processus budgétaire :**

Actuellement, RPC Sonatrach utilise Microsoft Excel, la messagerie Outlook, les logiciels KTP et SYGEF pour le processus budgétaire, ces outils offrent des fonctionnalités clés avantageuses pour le processus budgétaire, mais ils présentent également des limites.

### **2.2.1. Excel :<sup>45</sup>**

#### **Définition :**

Microsoft Excel est un outil de tableur créé par Microsoft, largement utilisé dans les secteurs des affaires, de la finance et de l'éducation, afin de gérer et d'analyser les données. Grâce à Excel, il est possible de concevoir des tableaux et des graphiques, ainsi que de réaliser des calculs numériques et d'analyser des données.

#### **Ses fonctionnalités :**

- Formules et fonctions : Expression mathématique permettant d'effectuer des calculs.

---

<sup>45</sup> Document interne de l'entreprise

## Chapitre 02 : L'analyse de la digitalisation du processus budgétaire Sonatrach RPC

- Graphiques : il offre la possibilité de concevoir différentes formes de graphiques (histogrammes, courbes, diagrammes circulaires, etc.) afin de présenter les données de manière uniforme et compréhensible.
- Tableaux croisés dynamiques : les tableaux croisés dynamiques simplifient l'analyse des données en offrant la possibilité de résumer, trier et filtrer rapidement et efficacement des ensembles de données volumineux.
- Macros et automatisation : la création de macros dans Excel permet d'automatiser des tâches répétitives, ce qui accroît l'efficacité et diminue les risques d'erreurs humaines.
- Outils de collaboration : il est possible pour les utilisateurs de partager des fichiers Excel en ligne à travers OneDrive ou SharePoint, ce qui facilite la collaboration en temps réel.

### Ses limites : <sup>46</sup>

- Erreur humaine de saisie ou de copier/coller : les fichiers Excel peuvent être exposés à des erreurs humaines et à des violations de sécurité si des mesures adéquates ne sont pas prises (telles que l'utilisation de mots de passe et le chiffrement des fichiers).
- Processus Collaboratif inefficace : même si Excel propose des fonctionnalités de collaboration, il n'est pas aussi performant pour la collaboration simultanée entre plusieurs utilisateurs que certaines autres solutions cloud.
- Limitations des Analyses Multidimensionnelles
- Complexité des grandes bases de données : le travail avec de très grands ensembles de données peut rendre Excel plus lent et difficile à gérer, ce qui limite ses performances.

### 2.2.2. Outlook :<sup>47</sup>

Outlook est un logiciel appartenant à Microsoft 365 et à la suite de bureau Microsoft Office. Il permet l'envoi et la réception de courriels, l'organisation de la boîte de réception et du carnet d'adresses, ainsi que la gestion des tâches et des agendas.

### Fonctionnalités clés d'Outlook :

De nombreuses entreprises optent pour Outlook en raison de ses nombreuses fonctionnalités qui facilitent la communication et la gestion des courriers électroniques au sein des entreprises.

---

<sup>46</sup> <https://www.superprof.fr/blog/informatique-aide-frein/> consulté le 17/05/2024 16 :06

<sup>47</sup> <https://barrazacarlos.com/fr/avantages-et-inconvenients-de-microsoft-outlook> consulté le 28/3/2024 6 :24

## **Chapitre 02 : L'analyse de la digitalisation du processus budgétaire Sonatrach RPC**

Parmi ces fonctionnalités, il est possible de souligner :

- Gestion centralisée des mails permet de regrouper tous les comptes de messagerie en un seul endroit, offrant ainsi une vision d'ensemble pratique et simplifiée.
- Un calendrier intégré permet de faciliter l'organisation des réunions, de planifier des événements et de partager l'emploi du temps avec les collègues.
- La possibilité de créer des tâches, de les organiser et de les suivre, ce qui vous permet de rester productive et de ne rien oublier.
- La gestion des contacts, facilite la sauvegarde et l'organisation de toutes les informations de contacts professionnels.

### **Les limites :**

Outlook comme tout logiciel ou service, a ses propres limites et points faibles. Voici quelques-unes des limites courantes associées à Outlook :

- Limite de taille des fichiers : Outlook impose une limite de taille pour les pièces jointes dans l'envoi des courriels. Cette limite peut varier en fonction de la configuration du serveur et de la version d'Outlook utilisée.
- Problèmes de performance : peuvent survenir dans certaines situations, notamment lorsqu'il s'agit de comptes de messagerie importants ou dans des environnements où les connexions Internet sont lentes.
- Limitations de stockage : la quantité de données pouvant être stockées dans Outlook peut être limitée. Les utilisateurs disposant d'archives de courrier électronique volumineuses peuvent avoir besoin de gérer le stockage avec précaution.
- Problèmes de compatibilité : Le fait que Outlook soit compatible avec certains protocoles et normes de messagerie peut causer des difficultés lors de l'utilisation de plates-formes de messagerie non Microsoft. Cela peut engendrer des difficultés dans des environnements technologiques variés.
- La dépendance à la connexion internet : Bien que plusieurs fonctionnalités d'Outlook soient disponibles hors ligne, certaines fonctionnalités, comme la synchronisation des courriels ou la mise à jour des calendriers, requièrent une connexion internet. Dans

## Chapitre 02 : L'analyse de la digitalisation du processus budgétaire Sonatrach RPC

certaines situations, cette dépendance envers la connectivité peut engendrer des difficultés.

### 2.2.3. Kondor Trade Processing (KTP) :<sup>48</sup>

#### Définition :

Kondor Trade Processing (KTP) est un Logiciel de gestion financière d'actifs financiers permet de traiter et de suivre les opérations de trésorerie et des opérations financières.

#### Fonctionnalités :

Cet outil permet de :

- Structurer le Groupe Sonatrach en unités de traitement de trésorerie de différents niveaux :
  - Trésorerie Groupe,
  - Entité Juridique,
  - Unité opérationnelle.
- Paramétrer les différents niveaux d'habilitation :

Il existe 10 habilitations fonctionnelles pour le Groupe Sonatrach. Ces habilitations définissent les droits d'accès de chaque utilisateur KTP. Par exemple, un trésorier SFF n'aura pas les mêmes droits d'accès qu'un trésorier PCR.

- Intégrer un système d'archivage complet reprenant l'ensemble des données constituant l'environnement KTP.
- Traiter des opérations multidevises.
- Suivre la gestion de trésorerie à différents horizons (un an, un mois, au jour le jour)
- Établir un reporting sur ces mêmes horizons

#### Les limites :

Malgré sa capacité à gérer efficacement la trésorerie, Kondor Trade Processing (KTP) comporte cependant certaines limites :

- Volume massif des données : le système d'archivage complet de KTP peut rencontrer des difficultés de performance en raison de la vitesse et de l'efficacité de la recherche et du traitement des informations archivées.

---

<sup>48</sup> Document interne de l'entreprise

## Chapitre 02 : L'analyse de la digitalisation du processus budgétaire Sonatrach RPC

- Recherche limitée : La recherche approfondie des archives n'est pas toujours possible grâce aux options de recherche disponibles dans le système d'archivage, ce qui peut rendre la récupération rapide des données pertinentes plus précaire.
- Les variations rapides des taux de change ainsi que la nécessité de conversions manuelles dans certains processus peuvent causer des différences et des erreurs lors du traitement des opérations internationales.
- Même si le système peut être personnalisé, certaines fonctionnalités sont strictes et ne permettent pas une adaptation complète aux workflows concrets.

### 2.2.4. SYGEF :<sup>49</sup>

#### **Définition :**

SYGEF est un logiciel de gestion comptable et financière utilisé par les entreprises afin de superviser leurs opérations comptables, budgétaires et financières. Un logiciel intégré est proposé afin d'automatiser les procédures financières, garantir la conformité aux réglementations et améliorer la précision des données comptables.

#### **Ses fonctionnalités :**

- Gestion comptable : la tenue de comptes permet de saisir et de gérer les écritures comptables, les journaux et les grands livres. La gestion des actifs simplifie le suivi des actifs de l'entreprise, y compris les amortissements et les ajustements de valeur.
- Budget et Perspectives : la conception de budgets permet de réaliser des budgets détaillés pour chaque département, projet ou centre de coût. Il propose des instruments permettant de comparer les résultats réels avec les budgets et repérer les différences.
- Analyses Financières : Permet la création de rapports financiers standardisés (bilan, compte de résultat, etc.) et sur mesure. Présentation de tableaux de bord interactifs permettant de visualiser les indicateurs clés de performance (KPI) financiers.
- Comptes fournisseurs et clients : L'automatisation de la gestion des factures fournisseurs et clients inclut la création, le suivi et le paiement. Le suivi des paiements facilite le suivi des transactions reçus et des paiements à effectuer.

---

<sup>49</sup> Document interne de l'entreprise

## **Chapitre 02 : L'analyse de la digitalisation du processus budgétaire Sonatrach RPC**

### **Ses limites :**

- Complexité d'utilisation : peut être difficile à comprendre pour les nouveaux utilisateurs qui ne bénéficient pas d'une formation adéquate. Il est possible que l'installation et la configuration initiales soient complexes et demandent une assistance technique spécialisée.
- Coût de licence et de la mise à jour.
- Limite de flexibilité : même si SYGEF propose de nombreuses fonctionnalités, la possibilité de personnaliser pour répondre à des besoins spécifiques peut être restreinte. Il peut être difficile de s'adapter aux changements rapides dans les processus d'affaires ou aux nouvelles exigences réglementaires en raison de l'adaptabilité.

## **Section 03 : Analyse de digitalisation du processus budgétaire de l'entreprise RPC Sonatrach**

### **1. Méthodologie et échantillon d'étude :**

#### **1.1 Démarche méthodologique suivie :**

Pour étudier l'analyse de la digitalisation du processus budgétaire chez RPC Sonatrach, nous avons mené une étude approfondie pendant notre stage. L'étude repose sur des observations directes et une collecte minutieuse de documentation au sein de l'entreprise, ce qui permet une analyse précise de l'étude. Après cela, nous avons mené une enquête exploratoire en réalisant une série d'entretiens individuels avec un groupe de cadres du département de budget et de contrôle budgétaire. Il s'agissait de rassembler des informations pour répondre aux interrogations posées

La collecte des données a été réalisée du 15 avril 2022 au 19 avril 2022 lors de réunions sur le lieu de stage. Nous avons mené des entretiens semi-directifs avec les contrôleurs budgétaires et le directeur de département budget. Les entretiens ont duré en moyenne entre 45 min et 60 min.

## **Chapitre 02 : L'analyse de la digitalisation du processus budgétaire Sonatrach RPC**

Cette approche permet d'obtenir des informations détaillées et approfondies sur les pratiques, les perceptions et les expériences des individus impliqués dans les processus budgétaires, c'est pour cette raison qu'il est choisi car il est en accord avec la nature du thème.

### **1.2. Choix de l'échantillon :**

Il est essentiel de choisir un échantillon approprié afin de garantir que les données recueillies soient représentatives et pertinentes pour les objectifs de l'étude. Les entretiens ont été menés en respectant un guide d'entretien préalablement préparé et organisé. Les interrogations de ces entrevues ont été adressées aux individus les plus concernés et les mieux placés pour répondre de manière optimale à la problématique abordée.

Ces intervenants sont les suivants : deux contrôleurs budgétaires et un contrôleur de gestion au sein de le département budget et contrôle budgétaire et le chef de département.

### **2. Description du guide d'entretien utilisé :**

L'entretien semi directif proposé dans notre étude avec les contrôleurs et le responsable de la département budget et contrôle budgétaire chez RPC Sonatrach, permettra d'explorer les thèmes clés prédéfinis tout en offrant la flexibilité d'approfondir les sujets émergents. Les questions du guide porteront sur les étapes du processus budgétaire, la collecte et l'analyse des données budgétaire ainsi les initiatives de digitalisation actuelles et futures, cette approche garantit une compréhension complète et nuancée des pratiques actuelles et des besoins futurs en matière de digitalisation du processus budgétaire.

Le guide d'entretien se compose des éléments suivants :

- **Introduction :**

Notre recherche a commencé par présenter le sujet de recherche, qui est "l'analyse de la digitalisation du processus budgétaire". Nous avons également exposé le contexte dans lequel cette étude a été menée, mettant en évidence l'importance croissante de la digitalisation pour améliorer l'efficacité et la précision du processus budgétaire. Avant de commencer les entretiens, nous avons pris soin de faire part aux participants des modalités de déroulement, en insistant sur la confidentialité des échanges. Les entrevues ont aussi été autorisées à être enregistrées afin d'être analysées ultérieurement après la transcription. Ces mesures ont pour

## Chapitre 02 : L'analyse de la digitalisation du processus budgétaire Sonatrach RPC

but d'assurer une discussion ouverte et sincère, essentielle pour obtenir des informations détaillées et pertinentes sur l'impact de la digitalisation sur le processus budgétaire.

- **Axe 01 : Généralités sur le processus budgétaire de RPC Sonatrach**

Dans ce premier axe, nous nous concentrons sur les aspects généraux du processus budgétaire au sein RPC Sonatrach. Notre objectif est de comprendre les rôles et les responsabilités des personnes impliquées dans le département budget et contrôle budgétaire, ainsi que de décrire en détail les étapes et les données essentiels du processus budgétaire, Ces questions vise à établir une base de compréhension avant d'explorer plus en détail la digitalisation du processus.

- **Axe 02 : La digitalisation du processus**

L'axe comprend trois questions qui explorent le degré de digitalisation du processus budgétaire et les outils utilisés. De plus, nous souhaitons évaluer la rapidité et l'efficacité du processus budgétaire actuel, ainsi que les possibilités d'accélérer ou de simplifier certaines étapes grâce à la digitalisation.

- **Axe 03 : Défis et perspectives d'amélioration**

Dans ce troisième axe, notre attention sera portée sur les difficultés rencontrées lors de processus budgétaire, l'évaluation de l'efficacité actuelle du processus et les initiatives récentes ou prévues pour l'améliorer. Il s'agit de saisir les difficultés auxquelles les participants font face, comment elles sont surmontées et quelles sont les stratégies mises en œuvre pour améliorer encore le processus budgétaire grâce aux technologies numériques. Cette partie nous donnera des idées sur les façons de renforcer la performance et la précision à l'avenir.

### 3. Analyse des entretiens :

Les données ont été recueillies grâce à des notes prises pendant l'entretien et à des enregistrements. Nous pouvons maintenant examiner les réponses essentielles et entreprendre une analyse qualitative.

Ce tableau représente des informations sur les entretiens :

**Tableau 2** : Profil des répondants.

	Poste occupé	Expérience	Date de l'entretien
--	--------------	------------	---------------------

## Chapitre 02 : L'analyse de la digitalisation du processus budgétaire Sonatrach RPC

Répondant 01	Contrôleur budgétaire	3 ans	15/04/2024
Répondant 02	Contrôleur budgétaire	3 ans	16/04/2024
Répondant 03	Contrôleur de gestion	16 ans	17/04/2024
Répondant 04	Responsable de département budget	18 ans	19/04/2024

**Source :** Résultat de l'entretien, élaboré par nos soins.

Ce tableau expose les différentes données relatives aux participants à l'étude. On peut observer que nous avons interrogé un responsable de département budget et deux contrôleurs budgétaires et un contrôleur de gestion. Chacun d'entre eux possède une expérience significative dans leur domaine respectif, avec des durées d'expérience de 3 ans pour les contrôleurs budgétaires et de 16 ans pour le contrôleur de gestion et 18 ans pour le responsable. Les entretiens ont eu lieu à différentes dates de 15 avril au 19 avril 2024. Grâce à ces divers profils, il sera possible d'analyser de manière approfondie le processus budgétaire, de saisir les attitudes des interviewés et de comprendre

### Axe 01 : Généralités sur le processus budgétaire de RPC Sonatrach.

#### Question N°01 :

**Tableau 3 :** Les réponses sur la 1ème question Axe 1

Question posée	Pourriez-vous nous donner des détails sur votre poste ou votre rôle au sein de département du budget et contrôle budgétaire ?
<b>Réponses obtenue</b>	<p>Réponse 01 : « <i>mon rôle au sein de département budget, j'assume plusieurs responsabilités essentielles : établissement du plan annule, suivi des réalisations mensuelles, élaboration du BEPA, gestion d'autres dossier</i> ».</p> <p>Réponse 02 : « <i>Je suis nouvelle dans le domaine du contrôle budgétaire et mes responsabilités portent sur la création et le suivi des factures de l'exercice en cours, tout en veillant à ne pas dépasser le budget prévu</i> ».</p>

## Chapitre 02 : L'analyse de la digitalisation du processus budgétaire Sonatrach RPC

	<p>Réponse 03 : « <i>Je suis contrôleur de gestion de niveau du département budget et contrôle budgétaire, direction finances, mes taches sont : le suivi et l'analyse des écarts</i> ».</p> <p>Réponse 04 : « <i>Je suis le responsable de département budget et contrôle budgétaire, mon rôle consiste à superviser l'élaboration, le suivi et l'analyse du budget de l'entreprise. Je m'assure que les ressources financières sont allouées de manière efficace et que les objectifs financiers sont atteints, je collabore activement avec les autres départements afin de garantir une planification budgétaire cohérent et en accord avec la stratégie globale de l'entreprise</i> ».</p>
--	---

**Source :** Résultat d'entretien, élaboré par nos soins.

Le tableau fournit des informations sur les rôles des interviewés au sein du département du budget et de contrôle budgétaire ainsi que leur position actuelle au sein de l'entreprise. L'analyse des réponses fournies met en évidence une variété de fonctions et de niveaux de responsabilité.

L'analyse des réponses individuelles permet de voir quelques changements de rôles. La première réponse met en évidence un rôle à la fois polyvalent et stratégique au sein du département. Celui-ci a pour responsabilités fondamentales l'élaboration du plan annuel, le suivi des résultats mensuels, l'élaboration du (BEPA) et la gestion d'autres procédures. Cela témoigne d'un degré de responsabilité important, qui demande une connaissance approfondie des procédures budgétaires et une aptitude à gérer divers aspects de la planification et du contrôle budgétaire

La deuxième réponse provient d'un nouvel employé dans le domaine du contrôle budgétaire. Les tâches évoquées sont plus spécifiques et pratiques, axées sur la création, le suivi des factures et le contrôle budgétaire afin d'éviter les écarts. Cela suggère un rôle centré sur la réalisation, avec une attention particulière portée à la précision et à la conformité budgétaire, ce qui est courant pour les nouveaux venus dans le domaine financier afin de garantir une maîtrise approfondie des fondamentaux.

De même, le répondant 3 son poste correspond précisément à celui d'un contrôleur de gestion au sein du département, avec une attention particulière portée au suivi et à l'analyse des

## Chapitre 02 : L'analyse de la digitalisation du processus budgétaire Sonatrach RPC

écarts budgétaires. Cela nécessite une obligation de surveiller la performance financière en comparaison avec le budget prévu et de signaler les écarts. Il est indispensable pour ce poste d'avoir une grande capacité d'analyse et un sens aigu du détail afin de repérer les problèmes potentiels et les tendances dans les données financières, ce qui est crucial pour prendre des décisions stratégiques.

Le répondant 4, le responsable du département est décrit dans cette réponse son poste qui offre une vision globale de la gestion budgétaire et du contrôle financier de l'entreprise. L'objectif de ce poste est de superviser la planification, le suivi et l'analyse du budget Afin d'assurer une gestion budgétaire cohérente et en accord avec la stratégie globale de l'entreprise. Il est essentiel d'avoir un leadership solide, des compétences en gestion stratégique et une aptitude à collaborer de manière efficace avec différentes parties prenantes internes afin d'assurer l'alignement et l'efficacité financière dans cette position.

En général, toutes les réponses reflètent divers niveaux et aspects du rôle au sein du département budget et contrôle budgétaire, allant de la gestion opérationnelle des factures à la direction stratégique du département. En collaboration, ces fonctions jouent un rôle essentiel dans une gestion financière globale et organisée, chacune ayant un effet direct sur l'efficacité et la précision du processus budgétaire global de l'entreprise.

### Question N°02 :

**Tableau 4** : Les réponses sur la 2ème question Axe 1

Question posée	Quelles sont les étapes clés du processus budgétaire au sein de votre département ?
<b>Réponse obtenue</b>	<p>Réponse 01 : « <i>Les étapes clés sont : - Préparation initiale.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Collecter les informations nécessaires pour l'élaboration de budget</i></li> <li>- <i>Analyse et consolidation</i></li> <li>- <i>Révision et ajustement</i></li> <li>- <i>Suivi et contrôle</i> ».</li> </ul> <p>Réponse 02 : « <i>Contrôler les unités si les informations données sont adaptées avec les prévisions</i> ».</p>

## Chapitre 02 : L'analyse de la digitalisation du processus budgétaire Sonatrach RPC

	<p>Réponse 03 : « - Réception de la note d'orientation par la DCP fin.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Consolidation des projets PMT et PA.</li> <li>- Arbitrage</li> <li>- Version Courriel du PMT et du PA.</li> <li>- Suivi mensuel du plan au cours de l'année N (RMA).</li> <li>- Bilan d'exécution BEPA ».</li> </ul> <p>Réponse 04 : « - Etablissement de la note d'orientation.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Unifier les Canvas à remplir et envoi aux unités.</li> <li>- Collection des Canvas dûment signés.</li> <li>- Procéder à la consolidation.</li> <li>- Arbitrage des budgets des unités et le consolidés</li> <li>- Notification du budget par la Direction Générale. »</li> </ul>
--	--

**Source :** Résultat d'entretien, élaboré par nos soins.

Les réponses données décrivent les différentes étapes essentielles du processus budgétaire au sein de département budget et contrôle budgétaire, mettant en évidence la complexité et la diversité des méthodes utilisées dans la gestion budgétaire. Voici une évaluation de chaque réponse :

Les étapes essentielles du processus budgétaire ont été décrites de manière organisée par le répondant 1. Cela comprend la préparation initiale en définissant les paramètres essentiels du budget, la collecte des informations nécessaires provenant de différentes sources pour le réaliser, l'analyse et la consolidation, ainsi que la révision du projet de budget pour assurer sa conformité aux exigences et l'ajustement en fonction des retours. Tout au long de l'exécution du budget, il est essentiel de maintenir un suivi constant pour assurer le respect des allocations budgétaires.

La deuxième réponse consiste à se concentrer exclusivement sur un aspect du processus. Cela implique la vérification de la conformité de chaque unité ou département de l'entreprise aux informations et aux directives budgétaires.

La troisième réponse plus spécifique présente des étapes plus détaillées. La réception de la note d'orientation marque le début officiel du processus budgétaire grâce à une instruction des dirigeants, la mise en place de projets PMT (Plan Moyen Terme) et PA (Plan Annuel) et

## Chapitre 02 : L'analyse de la digitalisation du processus budgétaire Sonatrach RPC

l'arbitrage représente la prise de décisions concernant la répartition des ressources entre diverses demandes et projets. Les versions finales des plans budgétaires sont communiquées par courrier électronique et un suivi mensuel (RMA) et un bilan d'exécution (BEPA) sont essentiels pour assurer un suivi régulier et évaluer l'exécution du budget.

La quatrième réponse décrit un processus très formalisé et structuré. L'élaboration et distribution de la note d'orientation des Canvas aux différentes unités, la collection de l'ensemble de Canvas signés ce sont des documents financiers remplis, l'analyse et évaluation des propositions budgétaires et prise de décision concernant les allocations finales et l'approbation officielle et communication du budget par la Direction Générale.

En analysant ces réponses qui illustrent différentes méthodes utilisées dans le processus budgétaire, allant des méthodes classiques aux approches plus formalisées et structurées adaptées à ce département. Elles mettent en évidence l'importance de la collecte d'informations, de la consolidation, de la révision et du suivi dans la gestion budgétaire, tout en démontrant que la façon dont ces étapes sont mises en place peut bien différer en fonction de la structure et des exigences de l'entreprise.

### Question N°03 :

**Tableau 5** : Les réponses sur la 3ème question Axe 1

<b>Question posée</b>	<b>Comment les données budgétaires sont-elles collectées, traitées et analysées ?</b>
<b>Réponse obtenue</b>	<p>Réponse 01 : <i>« la collecte des données par des documents électronique envoyé via la messagerie Outlook et le traitement des par la consolidation des données à travers des Canvas spécialisées. L'analyse par des outils d'analyses sur Excel ».</i></p> <p>Réponse 02 : <i>« les données budgétaires sont collectées via des formulaires électroniques remplis par chaque unité et chaque département. Ensuite ces données sont traitées par la consolidation à l'aide de l'Excel et l'analyse par la réalisation des rapports à travers des tableurs sur Excel ».</i></p>

## Chapitre 02 : L'analyse de la digitalisation du processus budgétaire Sonatrach RPC

	<p>Réponse 03 : « <i>Les données budgétaires peuvent être importées par KTP, SYGEF ou directement par la structure concernée, ensuite ces données sont consolidées et l'analyse à l'aide d'outils avancés sur Excel</i> ».</p> <p>Réponse 04 : « <i>Extraire les informations comptables du logiciel de comptabilité SYGEF et via des formulaires électroniques remplis par chaque unité et chaque département, les exporter vers les Canvas du budget afin de les consolider, puis les analyser pour obtenir des informations sur les prévisions à venir</i> ».</p>
--	--

**Source :** Résultat d'entretien, élaboré par nos soins.

Les réponses des personnes interviewés montrent différentes méthodes de collecte, de traitement et d'analyse des données budgétaires au département de budget et contrôle budgétaire. Voici une analyse de chaque réponse :

La première réponse suggère l'emploi de documents électroniques envoyés par courrier électronique "Outlook" afin de recueillir les informations. Ensuite, les informations sont regroupées en utilisant des "Canvas spécialisés" pour organiser les données et l'analyse est effectuée à l'aide d'outils Excel, ce qui est courant pour des analyses budgétaires simples à appréhender.

De même, la deuxième réponse représente que chaque unité et département remplit des formulaires électroniques, probablement standardisés, afin de garantir une collecte de données homogène et organisée. La consolidation est effectuée dans Excel, un outil très populaire pour de telles tâches, puis l'analyse est effectuée à l'aide de rapports également créés dans Excel. Cette approche est extrêmement organisée et fait appel à Excel à la fois pour le traitement et l'analyse, ce qui contribue à une gestion budgétaire centralisée.

La troisième réponse reflète que les informations sont importées à l'aide de logiciel "KTP, SYGEF" ou directement par la structure concernée. L'étude est effectuée en utilisant des outils avancés sur Excel, ce qui laisse entendre qu'il est possible d'utiliser ces fonctionnalités pour des analyses plus précises. Cette méthode témoigne d'une organisation possédant des systèmes de gestion financière bien établis et une certaine expertise dans l'analyse des données.

La quatrième réponse montre que l'utilisation du logiciel de comptabilité SYGEF consiste à extraire les informations, en plus d'utiliser des formulaires électroniques pour recueillir des

## Chapitre 02 : L'analyse de la digitalisation du processus budgétaire Sonatrach RPC

données supplémentaires par les différentes unités et services. Ensuite, les données sont transférées vers des "Canvas" spécialisées du budget afin de les consolider et d'analyser, dans le but d'obtenir des prévisions. Cette méthode met en évidence un processus intégré et automatisé, faisant appel à des outils comptables spécialisés ainsi qu'à des méthodes standardisées pour la consolidation et l'analyse budgétaire.

En analysant ces réponses, on peut conclure une forte dépendance envers Excel pour le traitement et l'analyse des données, en raison de sa souplesse et de sa capacité à gérer des données complexes. Cependant, les méthodes de collecte et de consolidation des données diffèrent utilisent « SYGEF, KTP, Outlook », ce qui témoigne des disparités dans les systèmes informatiques et le niveau d'automatisation.

### Axe 02 : La digitalisation du processus budgétaire au sein RPC Sonatrach.

#### Question N°01 :

**Tableau 6** : Les réponses sur la 1ème question Axe 2

Question posée	Quel est le degré de digitalisation des étapes du processus budgétaire ?
Réponse obtenue	<p>Réponse 01 : « <i>La plupart des étapes sont numérisées par l'outil Excel tels que la collecte par SYGEF et KTP, le traitement, l'analyse et le suivi par Excel</i> ».</p> <p>Réponse 02 : « <i>Le degré de digitalisation au sein de notre département est modéré car la plupart des étapes du processus budgétaire réalisé par Excel</i> ».</p> <p>Réponse 03 : « <i>Les étapes du processus budgétaire sont numérisée par Excel</i> ».</p> <p>Réponse 04 : « <i>Pour 2023, le degré de digitalisation est modéré car les étapes sont faites par Excel, mais en 2024, Sonatrach procède à l'adaptation de la solution ERP-Oracle pour arrive à un degré élevé</i> ».</p>

**Source** : Résultat d'entretien, élaboré par nos soins.

Le tableau expose les réponses de divers participants concernant le degré de digitalisation des étapes du processus budgétaire.

## Chapitre 02 : L'analyse de la digitalisation du processus budgétaire Sonatrach RPC

Les réponses sur le degré de digitalisation des étapes du processus budgétaire révèlent une tendance commune à l'utilisation d'Excel. La première réponse présente une approche intégrée implique l'utilisation de systèmes spécifiques tels que SYGEF et KTP pour la collecte des données, tandis que Excel est utilisé pour le traitement et l'analyse. Les réponses 2 et 3 mettent en évidence une numérisation modérée, avec une dépendance principale à Excel, ce qui peut restreindre les capacités d'analyse avancée et d'automatisation. La quatrième réponse présente une importance particulière car elle évoque une transition à venir vers un système ERP-Oracle, qui vise à accroître la digitalisation et à améliorer l'intégration, la sécurité et l'analyse des données budgétaires. Dans leur ensemble, ces réponses mettent en évidence les différents niveaux de maturité numérique dans les pratiques budgétaires, allant de l'utilisation minimale d'outils de tableur à des stratégies d'adoption de solutions ERP plus solides.

### Question N°02 :

**Tableau 7** : Les réponses sur la 2ème question Axe 2

Question posée	Quels outils ou logiciels utilisez-vous pour soutenir le processus budgétaire ?
Réponse obtenue	Réponse 01 : « <i>aucun logiciel, nous utilisons l'Excel, SYGEF et KTP</i> ». Réponse 02 ; « <i>Excel, Outlook</i> ». Réponse 03 : « <i>Excel, micro soft office, SYGEF</i> ». Réponse 04 : « <i>pour le moment Excel est le visuel Basic, Outlook, KTP, SYGEF</i> ».

**Source** : Résultat d'entretien, élaboré par nos soins.

Le tableau représente les réponses qui indiquent une variété d'outils utilisés pour soutenir le processus budgétaire.

Les réponses indiquent que l'entreprise utilise une combinaison de différents outils pour ses processus financiers et budgétaires, plutôt que d'utiliser un logiciel spécifique. L'utilisation d'Excel permet de réaliser des calculs, d'analyser et de visualiser les données. La programmation SYGEF est utilisée pour extraire et gérer les données comptables et Outlook pour la communication interne et la gestion des courriels, ce qui facilite la coordination entre les

## Chapitre 02 : L'analyse de la digitalisation du processus budgétaire Sonatrach RPC

membres de l'équipe et le suivi des correspondances liées aux procédures budgétaires, tandis que KTP est un logiciel de gestion financière d'actifs à l'entreprise.

### Question N°03 :

**Tableau 8** : Les réponses sur la 3ème question Axe 2

Question posée	Comment évaluez-vous la rapidité et l'efficacité du processus budgétaire actuel ? Y a-t-il des opportunités d'accélérer ou de simplifier certaines étapes grâce à la digitalisation ?
<b>Réponse obtenue</b>	<p>Réponse 01 : « <i>Le processus budgétaire actuel ne répond pas à nos besoins, car l'Excel est présente des limitations en termes d'automatisation, mais il existe des opportunités pour aller plus loin à travers l'intégration de l'ERP</i> ».</p> <p>Réponse 02 : « <i>Le processus budgétaire au sein de notre département pas vraiment efficace car il y a un manque d'outils développe et des logiciels spécialisée</i> ».</p> <p>Réponse 03 : « <i>Oui, le processus budgétaire actuel est efficace, mais on peut le remettre plus rapide en remplaçant Excel avec une autre application ou logiciel spécialisé</i> ».</p> <p>Réponse 04 : « <i>Actuellement, nous respectons les délais de réalisation et nous fournissons un retour dans les délais fixés par la DG. En ce qui concerne l'efficacité, il y aura des obstacles pour l'atteindre car nous utilisons Excel qui présente des limitations en termes d'automatisation, la saisie est manuelle et le risque d'erreurs est élevé, et les données sont fiables.</i> ».</p>

**Source** : Résultat d'entretien, élaboré par nos soins.

## Chapitre 02 : L'analyse de la digitalisation du processus budgétaire Sonatrach RPC

Le tableau présente les réponses qui mettent en lumière des points de vue variés sur l'efficacité et la rapidité du processus budgétaire actuel, tout en mettant en évidence les possibilités de digitalisation avancée pour améliorer ces processus.

Les réponses montrent l'insatisfaction envers le système budgétaire actuel, principalement en raison des limites d'Excel en termes d'automatisation. Dans la réponse 1, on propose l'incorporation d'un système ERP afin d'améliorer l'efficacité et de surpasser ces limites. La réponse 2 soulève l'importance de solutions technologiques plus spécialisées afin d'améliorer l'efficacité, tandis que la réponse 3 identifie une possibilité d'accélérer le processus en substituant Excel par un logiciel plus spécialisé. Enfin, la réponse 4 reconnaît que les échéances sont respectées, mais met en évidence les difficultés liées à l'efficacité et au risque d'erreurs, en soulignant l'importance d'améliorer l'automatisation afin de diminuer les erreurs et d'optimiser le processus. De manière collective, ces points de vue mettent en évidence un accord sur l'importance de passer à des systèmes plus avancés afin de soutenir de manière efficace la gestion budgétaire.

En résumé, ces réponses illustrent un besoin partagé d'innovation technologique dans les procédures de budget. Elles soulignent un accord sur les limites d'Excel et l'importance de passer à des systèmes plus automatisés et diminuer les erreurs, tels que les ERP ou d'autres logiciels spécialisés, afin d'améliorer à la fois la vitesse et l'efficacité du processus.

### Axe 03 : Défis et perspectives d'amélioration

#### Question N°01 :

Tableau 9 : Les réponses sur la 1ème question Axe 3

Question posée	Quels sont les défis ou les problèmes courants rencontrés lors du processus budgétaire et comment sont-ils traités ?
Réponse obtenue	Réponse 01 : « - <i>Non-respect des délais.</i> - <i>Difficulté de voir les informations.</i> - <i>Blocage au niveau de l'Excel</i> ». Réponse 02 : « <i>on a des problèmes technique</i> ». Réponse 03 : « - <i>Manque de temps</i>

## Chapitre 02 : L'analyse de la digitalisation du processus budgétaire Sonatrach RPC

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Les échéances limitées pour présenter le budget peuvent conduire à des erreurs ou des oublis.</i></li> <li>- <i>Problème technique au niveau d'Excel et la messagerie Outlook ».</i></li> </ul> <p>Réponse 04 : <i>« Le soucis majeur pour l'élaboration du budget est le non maitrisé des prévisions futures par nos unités, ce qui engendre des écarts des réalisations par rapport aux prévisions ».</i></p>
--	---

**Source :** Résultat d'entretien, élaboré par nos soins.

Le tableau présente des différentes réponses les défis ou les problèmes courants rencontrés lors du processus budgétaire. Voici l'analyse des réponses :

Les problèmes communs dans le processus budgétaire sont ceux liés au respect des délais, à la visualisation des informations et aux limitations techniques avec des outils tels qu'Excel et Outlook. Les participants font part de problèmes tels que le blocage d'Excel, des problèmes techniques non précisés, ainsi que des difficultés liées à la gestion du temps qui peuvent conduire à des erreurs et des oublis en raison des échéances limités. De plus, un problème important souligné est la non-maîtrise des prévisions futures par les unités, ce qui entraîne des écarts importants entre les prévisions et les réalisations réelles. Afin de résoudre ces problèmes, il semble essentiel d'améliorer les outils et les procédures de planification, éventuellement en intégrant des systèmes plus avancés et en formant davantage les équipes à utiliser de manière optimale les outils existants afin de réduire les erreurs et d'améliorer l'efficacité globale du processus budgétaire.

**Question N°02 :**

**Tableau 10 :** Les réponses sur la 2ème question Axe 3

<b>Question posée</b>	<b>Y a-t-il des initiatives récentes ou prévues pour améliorer ou optimiser le processus budgétaire au sein de l'entreprise ?</b>
<b>Réponse obtenue</b>	<p>Réponse 01 : <i>« La mise en place du logiciel SAP est prévu pour améliorer le processus budgétaire ».</i></p> <p>Réponse 02 : <i>« L'intégration du logiciel SAP ».</i></p> <p>Réponse 03 : <i>« Oui, notamment par l'amélioration des Canvas et l'intégration d'ERP ».</i></p>

## Chapitre 02 : L'analyse de la digitalisation du processus budgétaire Sonatrach RPC

	Réponse 04 : « <i>Nous constatons une amélioration continue dans le processus budgétaire et en attendant l'intégration du SAP</i> ».
--	--

**Source :** Résultat d'entretien, élaboré par nos soins.

Dans trois des réponses suggèrent clairement une orientation vers l'amélioration du processus budgétaire en intégrant des technologies avancées, notamment l'implémentation du logiciel SAP. L'objectif de cette intégration est de simplifier et d'améliorer les opérations budgétaires grâce aux nombreuses fonctionnalités de ce système ERP. De plus, l'une des réponses fait également référence à des améliorations apportées aux Canvas, ce qui suggère une mise à jour des modèles et des outils concernant le budget. Ces actions mettent en évidence une approche proactive visant à moderniser et améliorer la gestion budgétaire, dans le but d'améliorer l'efficacité et la précision des processus financiers de l'entreprise.

### **4. Discussion des résultats :**

Nous retenons une insatisfaction générale envers le système budgétaire actuel :

- Limitations techniques des outils utilisés : tels que Excel en termes d'automatisation et de gestion des données avec l'absence de logiciel du budget spécifique.
- La non-maitrise des prévisions futurs : les prévisions peuvent être inexacte car les différentes unités ne communiquent pas efficacement avec la Direction RPC et les employés ne possèdent pas suffisamment de compétences dans les méthodes et les outils de gestion budgétaire.
- La lenteur du processus budgétaire : la centralisation et les évaluations hiérarchiques étendues peuvent entraîner un ralentissement considérable dans le processus de prise de décisions. Chaque étape nécessite une validation supérieure ajoute du temps au cycle budgétaire global, ce qui peut retarder la réalisation des projets et des initiatives stratégiques.
- La diversification des fonctions : Les rôles au sein du département budget et contrôle budgétaire présentent une grande variété de fonctions et une évolution importante des responsabilités, ce qui peut rendre l'intégration du système intégré SAP plus complexe.

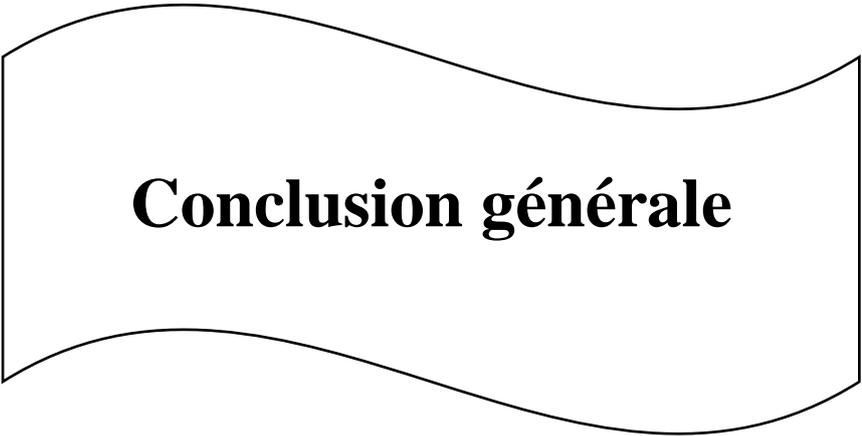
## **Chapitre 02 : L'analyse de la digitalisation du processus budgétaire Sonatrach RPC**

En conclusion, d'après les réponses analysées concernant le processus budgétaire chez RPC Sonatrach, nous remarquons la nécessité d'innovation technologique moderne telles que le système ERP ou une plateforme spécialement dédiée au budget. Il est tout aussi primordial de renforcer les compétences des employés grâce à des formations qui peuvent garantir une utilisation efficace des nouveaux outils intégrés.

### **Conclusion :**

A la fin de cette partie, nous avons d'abord effectué une présentation approfondie de l'entreprise d'accueil pour mieux appréhender les rôles et les responsabilités du département de budget et de contrôle budgétaire. Notre analyse du processus budgétaire et des outils numériques utilisés a été réalisée. Afin de renforcer notre analyse, nous avons mené un entretien semi-directif. Et les résultats obtenus ont révélé plusieurs insuffisances critiques dans le processus budgétaire actuel notamment la lenteur des procédures, le manque des outils technologiques avancés, les erreurs de prévisions budgétaires et Un obstacle majeur est également l'intégration de l'ERP en raison de la complexité des systèmes actuels et du manque de formation des employés.

En conclusion, les résultats obtenus montrent également que la digitalisation peut contribuer à résoudre les problèmes identifiés au sein du département du budget et du contrôle budgétaire. En automatisant les processus budgétaires, la digitalisation permet de réduire considérablement la lenteur des procédures, ce qui permet aux employés de se concentrer sur des activités à plus grande valeur ajoutée. L'utilisation de logiciels avancés et de systèmes intégrés permet de diminuer les erreurs humaines, tandis que les contrôles automatisés détectent et corrigent les anomalies en temps réel, ce qui améliore la précision des prévisions et des déclarations financières.



## **Conclusion générale**

## Conclusion générale

### Conclusion générale :

Pour assurer la durabilité de toutes les entreprises, il est primordial de mettre en œuvre un système de contrôle de gestion. Ce système englobe plusieurs outils conçus pour atteindre ces objectifs, et parmi ces outils la gestion budgétaire. Cette dernière occupe une place centrale dans la planification et le suivi des résultats financiers, qui sont indispensables à la stratégie globale de l'entreprise. Pour maintenir leur compétitivité et s'adapter efficacement à un environnement commercial en rapide évolution, les entreprises doivent améliorer leur système budgétaire en incorporant la digitalisation. Il est indispensable pour améliorer la précision, optimiser la prise de décision stratégique et accélérer le processus au sein de l'entreprise.

Pour cela, nous avons réalisé une analyse approfondie sur la digitalisation du processus budgétaire au sein RPC Sonatrach pour répondre à la problématique suivante :

« Comment RPC Sonatrach envisage-t-elle d'améliorer la digitalisation de ses processus budgétaire ? »

Pour répondre à cette problématique, nous avons divisé ce travail en deux parties distinctes : une partie théorique et une partie pratique.

Dans le premier chapitre nous avons examiné en détail le concept de la digitalisation du processus budgétaire, en explorant les notions générales à travers différentes références, nous avons tenté à travers notre travail de recherche de comprendre dans quelle mesure la digitalisation pourrait être un vecteur de transformation majeur dans la gestion budgétaire. Puis, par le biais d'une étude de cas dans le deuxième chapitre entièrement consacré à l'analyse du niveau de digitalisation du processus de RPC Sonatrach, nous avons voulu confirmer ou infirmer les hypothèses posées au préalable, et qui rejoignent entièrement les points traités dans la partie théorique. Il s'agit d'une étude de cas qui examine en détail le processus et les outils numériques utilisés par RPC Sonatrach, ainsi qu'un entretien avec quatre cadres du département budget et contrôle budgétaire. Grâce à nos investigations au sein de RPC Sonatrach, nous avons pu obtenir des éléments de réponse qui ont validé les hypothèses formulées, à savoir :

- La première hypothèse : « Le processus budgétaire actuel chez RPC Sonatrach se caractériserait par une centralisation excessive, des approbations hiérarchiques et une certaine dépendance aux méthodes manuelles, ce qui augmente le risque d'erreurs et de retards dans les délais. » **Est confirmée.**

## Conclusion générale

- La deuxième hypothèse : « Dans le processus budgétaire actuel de RPC Sonatrach, cette dernière utiliserait quelques outils basés sur des systèmes traditionnels manuels. Cela pourrait restreindre la capacité de l'entreprise à effectuer des analyses financières approfondies et à répondre rapidement aux exigences. » **Est confirmée.**
- La troisième hypothèse : « L'intégration des outils technologique dans le processus budgétaires de RPC Sonatrach pourrait contribuer à améliorer le processus et la capacité à prendre des décisions stratégiques rapides et pertinentes. » **Est confirmée.**

### Synthèse des principaux résultats :

Les résultats de notre étude sur la digitalisation du processus budgétaire chez RPC Sonatrach ont souligné l'importance d'intégrer des technologies avancées afin d'optimiser la gestion budgétaire.

Tout d'abord, bien que l'utilisation d'Excel soit prédominante en raison de sa flexibilité, elle comporte des contraintes importantes, notamment en ce qui concerne le traitement des données complexes et le risque d'erreurs humaines, ce qui compromet l'efficacité globale du processus budgétaire. D'autre part, l'entreprise utilise différents outils tels que SYGEF pour la planification comptable, KTP pour la gestion de trésorerie et Outlook pour la communication interne. La variété des systèmes entraîne une fragmentation et une automatisation inégales.

Ensuite, les contraintes techniques actuelles, les outils utilisés et la centralisation excessive posent des défis importants pour respecter les délais et visualiser les informations, ce qui peut conduire à des erreurs et des oublis. En outre, les diverses parties de l'entreprise rencontrent des difficultés à élaborer des prévisions futures précises, ce qui entraîne des disparités significatives entre les prévisions budgétaires et les résultats concrets.

Enfin, il existe une nécessité d'améliorer la vitesse, l'efficacité et la précision des processus budgétaires par l'intégration des technologies avancées comme SAP. La mise en place de cette transition permettrait de regrouper et d'automatiser les opérations financières, ce qui diminuerait les risques d'erreurs humaines et les inefficacités causées par l'utilisation de divers outils différents.

## Conclusion générale

### Recommandations :

À partir de notre analyse du système budgétaire, nous avons constaté quelques insuffisances, afin de les surmonter, nous proposons quelques recommandations :

**Mise en place de systèmes ERP :** La mise en place d'un système ERP tel que SAP dès que possible peut avoir un impact considérable sur les processus budgétaire de RPC Sonatrach, en simplifiant les opérations, en améliorant l'efficacité et en offrant des outils de gestion budgétaire et financière de pointe.

**Élaboration de Programmes de Formation sur mesure :** Élaborer des programmes de formation personnalisés qui visent les besoins particuliers repérés. Il est recommandé que ces programmes comprennent des modules sur l'utilisation des nouveaux systèmes ERP, les outils d'analyse financière et les meilleures méthodes de gestion budgétaire.

**Décentralisation du processus budgétaire :** Il est recommandé de favoriser une certaine décentralisation dans le processus budgétaire. Cela peut simplifier le processus d'approbations hiérarchique, accélérer le processus et renforcer les responsabilités des différentes unités.

**Investissement dans la formation :** Afin d'exploiter au maximum les avantages de la digitalisation au sein du service de budget et de contrôle budgétaire, il est primordial d'investir dans la formation et l'amélioration des compétences des employées.

### Limites de la recherche :

En effet, compte tenu de la nouveauté du sujet, le manque de documentation a représenté un obstacle majeur pour une exploration plus approfondie et complète, ce qui a donc restreint notre capacité d'analyse.

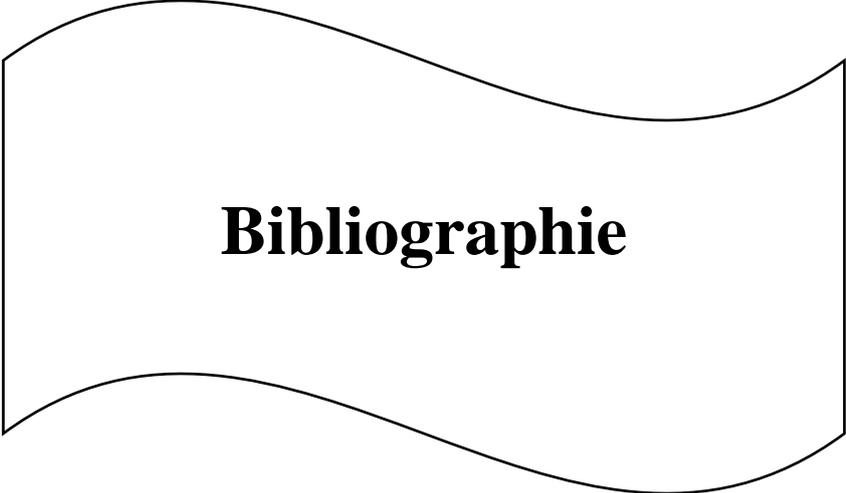
Par ailleurs, le fait que la digitalisation en cours d'introduction a compliqué une évaluation exhaustive de son influence sur la gestion budgétaire. Les résultats restent préliminaires et ne fournissent qu'une vision instantanée de la situation actuelle. Les conséquences de la digitalisation à long terme sur les processus budgétaire et la performance du département ne sont pas pleinement visibles dans cette situation temporaire. Donc, même si on peut constater des améliorations initiales, il est essentiel de poursuivre l'évaluation et l'adaptation des stratégies de digitalisation afin de garantir une efficacité durable et une gestion financière optimisée.

## **Conclusion générale**

### **Perspectives de recherche :**

Ce travail offre de nombreuses opportunités de recherche qui méritent d'être étudiées à l'avenir :

- L'impact de la digitalisation sur la gestion budgétaire.
- Automatisation des processus budgétaire.
- Planification et prévision budgétaire avance



# **Bibliographie**

## Les ouvrages :

1. AHMED OUAMER Abdelmadjid (2016), Manuel de contrôle de gestion, Editions El-Djazair.
2. Aurélien Ragainne et Caroline Tahar (2017), CONTRÔLE DE GESTION en poche, Gualino éditeur, Lextenso.
3. BELGHOUTI NECERA, Cour gestion budgétaire, année universitaire 2020/2021 école supérieure économie Oran
4. Brigitte DORIATH (2008), « Contrôle de gestion en 20 fiches », Dunod 5e édition, Paris.
5. Caroline SELMER (2009), « Construire et défendre son budget » édition Dunod, 2eme édition, Paris.
6. Claude ALAZARD (2010), Contrôle de gestion MANUEL ET APPLICATIONS, Dunod, Paris.
7. Didier. L (2012), L'essentiel de la Gestion budgétaire, Edition Eyrolles, Paris, France.
8. Emille Manne Kitsoukou (2023), cours de comptabilité et de gestion, université INSEES of business and economics. Paris.
9. Georges LANGLOIS (2005), Contrôle de gestion et gestion budgétaire », édition Pearson Education, 3eme édition, France.
10. Henri Bouquin (1992), " LA MAITRISE DES BUDGETS DANS L'ENTREPRISE" EDICEF.
11. Jack FORGET (2005), « Gestion budgétaire Prévoir et contrôler les activités de l'entreprise » Éditions d'Organisation.
12. KHERRI Abdenacer, Cour gestion budgétaire, HEC, [www.gb-ehc.jimdo.com](http://www.gb-ehc.jimdo.com)
13. LIOGIER Raphael & ROSENTHAL Pascal (2020), « Contrôle de gestion et digitalisation : Enjeux, outils et bonnes pratiques » DUNOD, Paris.
14. Lochard-J (1998), « la gestion Budgétaires Outil de pilotage des managers », Edition d'organisation Paris.
15. Lorino P (2003), Méthodes et pratiques de la performance, Edition d'organisation, 3 - ème édition.

16. MDELEINE Besson (2023), « TRANSFORMATION DU FUTURE : les enjeux de digitalisations », collection digitalisation, Édition futur digital, Paris.

### **Articles scientifiques :**

1. Amélie Amann (2023), « La Digitalisation vs la Transformation Digitale : Comprendre la Différence », Digitalisation, vol.5, pp 123-135.
2. Anne Le Landais (2023), « Les principaux acteurs de la transformation digitale », transformation digitale, No 5, Vol 12, pp 30-45
3. Bradd busick, Bradd busick, Nishant Bhaskar et Helena Nordman Stalnacke, « Comment l'innovation numérique peut-elle améliorer le processus de budgétisation », gestion et innovation, No 2, Vol 15, pp 45-60
4. Jennifer Montéréal (2021), « Réussir sa transformation digitale : l'essentiel pour la compétitivité ! », transformation digitale, No 1, Vol 10, pp 12-25
5. Kasmia Lahchame et Chafik Djilali (2021), « La digitalisation des entreprises : une opportunité pour leur performance économique », Journal of Contemporary Business and Economic Studies Vol 48, No 2, pp 39-51

### **Thèses universitaires :**

1. Borishkevitch, Alexey, Gathon, Henry-Jean, HEC-Ecole de gestion de l'Université de Liège, master thesis <http://hdl.handle.net/2268.2/11439>

### **Les sites web :**

<https://www.alphalives.com/digitalisation/>

<https://barrazacarlos.com/fr/avantages-et-inconvenients-de-microsoft-outlook>

<https://www.dimo-analytics.fr/elaboration-budgetaire/>

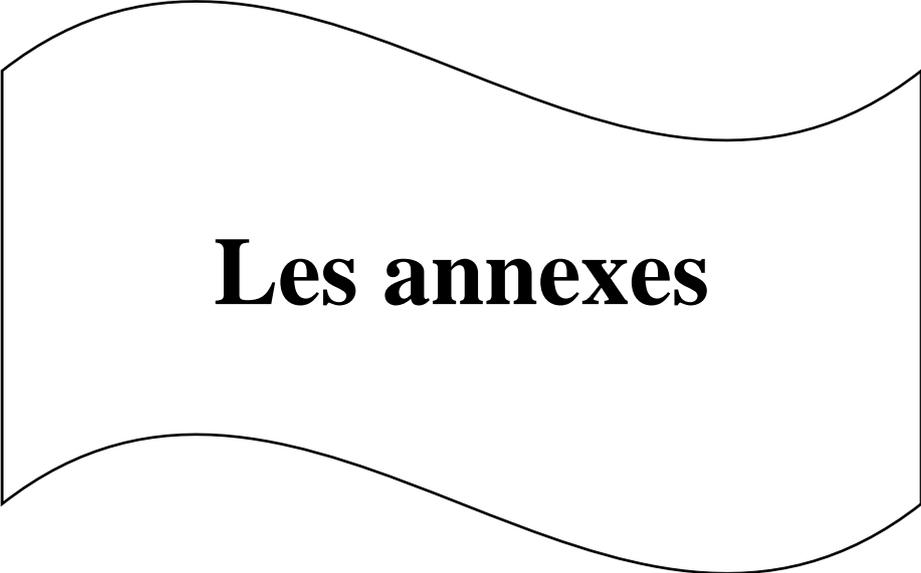
<https://www.magicoffice.io/knowledge-base/administration-et-finances/les-outils-de-gestion-budgetaire>

<https://m.compta-online.com/gestion-budgetaire-elaboration-et-suivi-des-budgets-ao5168>

<https://www.yeeply.com/fr/>

### **Divers :**

1. Documents d'Entreprise



# **Les annexes**

## Annexe 01 : Calendrier des travaux – Note d’Orientation Générale-

### **Annexe 1 – Calendrier des travaux**

- **Du 20 juillet au 30 septembre 2022 :**
  - ✓ Déclinaison des objectifs de performance au sein des Structures Opérationnelles et Centrales.
  - ✓ Elaboration et validation par les Activités et les Structures concernées, des projets de PMT 2023-2027 et Budget 2023.
  
- **Entre le 15 et le 20 Septembre 2022 :**
  - ✓ Réunion préparatoire aux réunions d’arbitrage des projets de plans, présidée par le Président Directeur Général, regroupant les Vice-Présidents et les Directeurs Planification et Performance des Activités.
  
- **Du 1<sup>er</sup> au 15 Octobre 2022 :**
  - ✓ Réunions d’examen des projets de plans des Activités et Structures, présidées par le Président Directeur Général.
  - ✓ Transmission des projets de Plans validés par les premiers responsables des Activités et Structures concernées comme suit :
    - SPE : Volets Réserves d’hydrocarbures, Flux & Commercialisation et Investissement.
    - FIN : Volet Budget d’exploitation & Financement.
    - RHU : Volet Ressources Humaines.
  
- **Du 16 au 31 octobre 2022 :** travaux de consolidation du projet de PMT & Budget de SONATRACH Spa.
  
- **Novembre 2022 :** Validation et arbitrage par le Comité Exécutif.
  
- **Décembre 2022 :** approbation du projet de PMT & Budget de SONATRACH Spa par les organes sociaux (Conseil d’Administration et Assemblée Générale).
  
- **Le 31 décembre 2022 :** notification par SPE et FIN des décisions budgétaires.

**Annexe 02 : : Hypothèses générales – Note d’Orientation Générale-**

**Note d’Orientation Générale – PMT 2023-2027 et Budget 2023**

**Annexe 2 – Hypothèses générales**

	<b>VARIABLE</b>	<b>VALEUR</b>
<b>Taux de change Prévisionnels</b>	1 US \$	157
	1 CAN	119
	1 CHF	154
	1 GBP	190
	100 JPY	120
	1 EUR	160
<b>Taux d’Inflation</b>	Algérie	5%
	Europe	3,5%
	USA	2,9%
<b>Prix du Sahara Blend pour l’Exportation</b>	Scénario de base	70 \$/bbl
	Variantes	50, 60, 80, 100 \$/bbl

**Annexe 03 : Calendrier des travaux – Note d’Orientation Spécifiques Volet Finances –**

**V. Calendrier des travaux ( Aout - décembre 2023):**

Actions	Aout	Sept.			Oct.		Nov			Déc.	
	01 au 31	01	10	15	01	20	02	15	20	15	31
<b>▪ Elaboration</b> Elaboration des projets de plan de décaissement des investissements et le budget d'exploitation par les Activités et Structures ;											
<b>▪ Transmission</b> Transmission des projets de plans et budget, à la DCP-Finances											
<b>▪ Clarification :</b> Organisation des réunions avec les Activités et Structures pour validation des plans et les budgets											
<b>▪ Validation :</b> Validation finale par le premier responsable de chaque Activité et Structure et transmission à la DCP Finances.											
<b>▪ Arbitrage :</b> Arbitrage par le Comité Exécutif des plans et des budgets											
<b>▪ Approbation</b> Présentation aux Organes Sociaux de SONATRACH des projets de plans et budgets de l'Entreprise pour approbation.											
<b>▪ Notification :</b> Après approbation et signature des décisions.											

**Annexe 04 : Prix des matières premières et Prix de vente des produits finis.**

**II.1.1 Prix des matières premières :**

Unité DA/TM

Désignations	Clôture 2022	Références	Prévisions 2023	Références
BHM	24 458,82	Décision 103 du 30/06/2021 S/Ref ARH N° 627 du 30/06/2022	27 986,16	Décision 142 du 28/06/2022 sous référence ARH n° 599 du 29/06/2022.
Condensat	28 112,40	Décision 103 du 30/06/2021 S/Ref ARH N° 627 du 30/06/2022	32 115,43	Décision 142 du 28/06/2022 sous référence ARH n° 599 du 29/06/2022.
Gaz Naturel (DA/10 <sup>3</sup> Nm <sup>3</sup> )	6 524,86	Décision 103 du 30/06/2021 S/Ref ARH N° 627 du 30/06/2022	6 675,00	Décision 143 du 28/06/2022 sous référence ARH n° 599 du 29/06/2022
MTBE	-	Prix réels 2022 facturés par SH/COM	153 232,00	Source SH/COM
Additifs Lub	-	Se référer au contrat conclus	-	Se référer au contrat conclus
L'Ethylène	-	Prix réels 2022 facturés par SH/COM	197 663,00	Source SH/COM

**II.1.2 Prix de vente des produits finis :**

**A. Marché National :**

Prix Administrés

Unité DA/TM

Désignation	Clôtures 2022	Références	Prévisions 2023	Références
GPL- Carburants	28 621,13	(Décision 104 du 30/06/2021 sous référence ARH n° 627 du 30/06/2021) :	34 372,06	Décision 145 du 28/06/2022 sous référence ARH n° 599 du 29/06/2022
Butane	28 518,72		34 057,87	
Propane	28 621,13		34 372,08	
GPL-Vrac	28 541,93		34 127,43	
Essence	33 008,60		40 060,25	
Gas-oil	30 333,82		36 443,00	
Gazole BTS	8 955,00	Prix arrêté par décret exécutif 07-60 février 2007 reconduit	8 955,00	Prix arrêté par décret exécutif 07-60 février 2007 reconduit
Reformat	27 086,98	Décisions ARH n° 2018 du 28 novembre 2018 portant prix du Réformat sur le marché national	27 086,98	Décisions ARH n° 2018 du 28 novembre 2018 portant prix du Réformat sur le marché national

## Annexe 05 : Prix matières premières

<b>Prix matières premières</b>					
Unité: DA/TM					
<b>Matière première</b>	<b>2021</b>	<b>Clôt. 2022</b>	<b>Prév. 2023</b>	<b>% 23/22</b>	<b>% 23/21</b>
<b>BHM</b>	23 948,31	24 458,82	27 986,16	114%	117%
<b>CONDENSAT</b>	28 132,14	28 112,40	32 115,43	114%	114%
<b>BRI</b>			58 280		
<b>ETHYLENE</b>	158 118	203 627	197 663	97%	125%
<b>HEXENE</b>	254,67	1 134	1 433	126%	563%
<b>GAZ Naturelle</b>	1 027,27	6 524,66	6 675	102%	650%
<b>Additifs</b>					
<b>MTBE</b>	116 186,92	146 400	146 400	100%	126%
<b>Additifs LUB</b>	426 036,00	434 350,62	366 603,87	84%	86%

**Références:**  
 Décision 103 du 30/06/2021 S/Réf ARH N° 627 du 30/06/2022      Décision 104 du 30/06/2021 S/Réf ARH n° 627 du 30/06/2021  
 Décision 142 du 28/06/2022 S/Réf ARH n° 599 du 29/06/2022.      Décision 143 du 28/06/2022 S/Réf ARH n° 599 du 29/06/2022

Direction Finances RPC PA 2023 & PMT 2023-2027

## Annexe 06 : Bilan d'exécution du plan annuel

Activité RPC		BILAN D'EXECUTION DU PLAN ANNUEL 2019			Année	2022	
Division Raffinage		CHARGES D'EXPLOITATION					
CONSO RAF		Période : du 1 <sup>er</sup> Janvier au 31 Décembre 2019			Code comptable	CONSO RAF	
Unité SDA : IUS=142DA							
N° de Cpte	Désignation	REALISATIONS 2021	PREVISIONS 2022		REALISATIONS 2022	Taux de Réalisation	
		Total	NOTIFIEES	CLÔTURE	Total	Réel/Notifié	Réel/Clôture
60	Achats consommés	38 093 478	47 065 948	#REF!	39 525 816,18571	84%	#REF!
	Extemes	37 926 252	47 061 322	#REF!	39 419 592,78205	84%	#REF!
	Dont : * Carburants importés	3 758	0	0	0,00000	#DIV/0!	#DIV/0!
	Intemes	167 226	4 628	0	108 223,40368	2296%	#DIV/0!
61	Services extérieurs	6 837 294	10 081 026	0	7 167 345,56099	71%	#DIV/0!
	Extemes	6 825 854	10 089 052	0	7 138 206,53079	71%	#DIV/0!
	Intemes	11 640	11 974	0	29 139,03020	243%	#DIV/0!
62	Autres services extérieurs	21 183 072	27 699 681	586 091	22 303 941,73348	81%	3806%
	Extemes	4 099 261	5 033 248	586 091	4 792 270,72510	95%	818%
	Intemes	17 083 791	22 666 433	0	17 511 671,00838	77%	#DIV/0!
63	Charges de personnel	17 912 047	20 430 248	3 841 552	20 064 786,85282	98%	522%
64	Impôts et taxes et versements assimilés	3 510 998	5 647 305	352 673	2 084 385,67823	37%	591%
66	Charges financières	1 210 599	313 272	62 366	630 635,58060	201%	1011%
68	Dotation aux amortissements et provisions	40 106 287	43 593 307	14 215 728	44 884 092,87318	103%	316%
	<b>CHARGES D'EXPLOITATION</b>	<b>128 853 776</b>	<b>154 830 787</b>	<b>#REF!</b>	<b>136 661 004,46501</b>	<b>88%</b>	<b>#REF!</b>
65	Autres charges opérationnelles	1 658 253	1 132 709	82 945	7 784 961,00409	686%	9362%
	Dont charges sur exercices antérieurs	259 828	1 132 330	82 945	50 583,15159	4%	61%
67	Éléments extraordinaires	33 889	45 592	1 846	13 964,35307	31%	756%
69	Impôts sur les Résultats et Assimilés	-181 254	-455 338	0	-502 841,65617	110%	#DIV/0!
	<b>TOTAL CHARGES</b>	<b>130 364 662</b>	<b>155 553 752</b>	<b>#REF!</b>	<b>143 937 088,16600</b>	<b>93%</b>	<b>#REF!</b>
Contrôle		132 653 510	158 460 582	#REF!	146 673 591,92249	0,00000	
AJUSTEMENTS : Réel / Notifiée		-2 288 848	-2 906 830	#REF!	-2 736 503,75649	0,00000	0
							#DIV/0!

Annexe 07 : : Tableau récupératif des décaissements par nature – Budget d'Exploitation-

Activité :RPC/ Division : Raffinage		Budget d'Exploitation													
Tableau récupératif des décaissement par nature		Unité : Consolidation													
N° de Cpte	Désignation	MOIS : DECEMBRE						CUMUL A FIN DU MOIS						Objectif annuel 2023	
		PREVISION		REALISATION		TAUX DE REALISATION		PREVISION		REALISATION		TAUX DE REALISATION			
		TOTAL	Dt Devises	TOTAL	Dt Devises	TOTAL	Dt Devises	TOTAL	Dt Devises	TOTAL	Dt Devises	TOTAL	Dt Devises	TOTAL	Dt Devises
E512-38	Approvisionnements	4 306 167	2 206 812	1 137 085	492 405	26%	22%	27 537 121	13 605 518	12 382 225	4 625 495	45%	34%	27 537 124	13 605 519
E512-61	Services extérieurs	1 014 214	63 589	520 351	0	51%	0%	10 225 475	521 207	5 248 440	285 537	51%	55%	10 225 475	521 207
E512-62	Autres services extérieurs	449 402	16 936	371 653	0	83%	0%	4 174 401	182 005	3 653 614	98 439	88%	54%	4 174 400	182 008
E512-63	Charges de personnel	1 285 300	0	975 191	0	77%		14 034 025	0	12 877 542	0	92%		14 034 023	0
E512-64	Impôts & Taxes et versements assimilés	21 656	0	69 917	0	277%		250 461	0	271 994	0	109%		250 461	0
E512-65	Autres charges opérationnelles	0	0	0	0			0	0	27 468	0			0	0
E512-66	Charges financières	0	0	0	0			0	0	0	0			0	0
E512-67	Éléments extraordinaires	0	0	0	0			8 650	0	1 000	0	12%		8 650	0
E512-69	Impôts sur les Résultats et Assimilés	0	0	0	0			0	0	0	0			0	0
	<b>TOTAL DES DEPENSES</b>	<b>7 056 741</b>	<b>2 277 338</b>	<b>3 064 167</b>	<b>492 405</b>	<b>43%</b>	<b>22%</b>	<b>56 230 134</b>	<b>14 308 730</b>	<b>34 472 283</b>	<b>6 009 471</b>	<b>61%</b>	<b>35%</b>	<b>56 230 134</b>	<b>14 308 732</b>

## Annexe 8 : Guide d'entretien

<b>Présentation de la recherche</b>	<b>Le sujet du mémoire est « L'analyse de la digitalisation du processus budgétaire au sein RPC Sonatrach », à travers cette étude on va déterminer nécessiter de SAP au processus budgétaire</b>
<b>Interlocutrices</b>	<b>MERIKHI Lina et DELLAA Siham, des étudiantes en Master 2 Audit et contrôle de gestion à l'école supérieure de gestion et d'économie numérique.</b>
<b>Axe</b>	<b>Question</b>
<b>Axe 01 : La digitalisation du processus budgétaire au sein RPC Sonatrach.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pourriez-vous nous donner des détails sur votre poste ou votre rôle au sein de département du budget et contrôle budgétaire ?</li> <li>- Quelles sont les étapes clés du processus budgétaire au sein de votre département ?</li> <li>- Comment les données budgétaires sont-elles collectées, traitées et analysées ?</li> </ul>
<b>Axe 02 : Généralités sur le processus budgétaire de RPC Sonatrach.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quel est le degré de digitalisation des étapes du processus budgétaire ?</li> <li>- Quels outils ou logiciels utilisez-vous pour soutenir le processus budgétaire ?</li> <li>- Comment évaluez-vous la rapidité et l'efficacité du processus budgétaire actuel ? Y a-t-il des opportunités d'accélérer ou de simplifier certaines étapes grâce à la digitalisation ?</li> </ul>
<b>Axe 03 : Défis et perspectives d'amélioration</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quels sont les défis ou les problèmes courants rencontrés lors du processus budgétaire et comment sont-ils traités ?</li> <li>- Y a-t-il des initiatives récentes ou prévues pour améliorer ou optimiser le processus budgétaire au sein de l'entreprise ?</li> </ul>

