

Projet de Fin d'Etudes

Pour l'obtention d'une
Licence Appliquée en Management

Parcours : **PME**

Sujet :

***Conception d'une matrice d'évaluation de l'impact
de la mise en place d'un système de gestion intégré
(ERP financier) au sein de l'Office de la Marine
Marchande et des Ports « OMMP »***

Réalisé par : **Haithem Abdi**

Entreprise d'accueil :

Office de la marine marchandes et des ports

Soutenu le 27/05/2019

Responsable entreprise : **Mahmoud El Amir Thabet**

Responsable Université Virtuelle de Tunis : **Narjess Hedhili**

Année Universitaire : 2018/2019.

Table des matières

<i>REMERCIEMENTS</i>	3
<i>DEDICACES</i>	4
INTRODUCTION GENERALE	5
SECTION 1	6
PRESENTATION DE L'ENTREPRISE ET DU CADRE DU PROJET	6
A] Présentation de l'activité de l'OMMP	6
B] Contexte de l'intervention	7
C] Problématique	8
D] Objectif	9
SECTION 2	10
DEMARCHE DE MISE EN PLACE	10
A] Pourquoi faudrait-il faire une évaluation d'impact ?	10
B] Comment réaliser cette évaluation d'impact ?.....	10
C] Présentation de la démarche	11
D] Présentation des livrables des différentes étapes.....	12
1. Etape 1	12
2. Etape 2 Formulation des théories de changement	13
3. Etape 3 : Traduction des Résultats en critères mesurables	24
4. Etape 4 : Formalisation des indicateurs de mesure d'impact retenus.....	28
5. Etape 5 : Formalisation de la matrice d'impact	31
CONCLUSION GENERALE	35
BIBLIOGRAPHIE	36

Remerciement

Je tiens à remercier madame **Narjess Hedhili**, pour avoir acceptée de m'encadrer pour mon projet de fin d'étude. L'enthousiasme, l'intuition scientifique dont elle fait preuve, ainsi que la confiance qu'elle m'a accordée ont fortement m'aider à réaliser ce travail.

Je la remercie aussi de m'avoir initié à la technique d'évaluation d'impact qui est un domaine d'une grande importance. Qu'elle trouve à travers ces mots l'expression de ma profonde gratitude.

Je tiens à remercier aussi toutes les personnes qui ont contribué au succès de mon projet.

Tout d'abord, j'adresse mes remerciements au directeur financier de l'OMMP Monsieur **Mohamed Kouraich Blouza**, et au chef de division de la comptabilité centrale **Monsieur Mahmoud El Amir Thabet** pour leur grand apport.

Je veux exprimer ma gratitude envers tous ceux en qui leurs présences, leurs soutiens et leurs disponibilités m'ont donné le courage afin d'accomplir ce projet que ce soient mes collègues à l'OMMP ou mes amis.

Enfin je tiens à remercier et à témoigner toute ma reconnaissance à tous les enseignants de l'Université Virtuelle de Tunis pour leurs dévouements et leurs assistantes tout au long de nos études.

Dédicaces

Je dédie ce travail avec un grand amour, sincérité et fierté, à mes chers parents qui ont sacré leur existence à bâtir la mienne, pour leur soutien et patience, pour leurs encouragements.

Je leur confirme mon attachement et mon profond respect.

A ma chère femme pour son soutien précieux, pour son grand cœur, pour sa présence, ses encouragements et pour la confiance qu'elle m'a toujours accordée. Toutes mes reconnaissances.

A mes chers enfants dont je trouve mes forces pour leurs compréhensions et sacrifices durant toutes ces années.

Je veux vous dire mes chers « je voudrais juste que vous preniez conscience que l'on ne peut pas réaliser le rêve de sa vie si l'on n'est pas prêt à faire des efforts et, si nécessaire, quelques sacrifices » (L'homme qui voulait être heureux – Laurent Gounelle).

Introduction générale

Les évaluations d'impact s'inscrivent dans la vaste tendance internationale croissante qui accorde une attention particulière aux extrants et aux résultats de tout projet de changement au niveau de l'organisation visant l'amélioration de la qualité, de l'efficacité et de l'efficacités. Cette étude d'impact est de plus en plus requise des responsables pour justifier les allocations budgétaires et orienter les décisions.

Les fonctionnaires ont souvent besoin de prouver à leurs supérieurs que les projets produisent des résultats afin d'obtenir les allocations budgétaires nécessaires à la poursuite ou l'amplification des dits projets. L'information produite par les systèmes de suivi et d'évaluation indique si un projet donné a effectivement atteint les objectifs espérés. Et cette information est mise à la disposition des décideurs.

Une évaluation d'impact permet d'identifier la *relation causale* entre un projet, un programme et les résultats à l'étude.

Cette étude d'impact permet de fournir des données convaincantes et exhaustives qui peuvent être utilisées pour orienter les décisions.

C'est dans ce cadre que s'insère mon projet de fin d'études qui vise la mise en place d'une matrice contenant des critères significatifs et représentatifs pour évaluer l'impact du système ERP sur le fonctionnement des processus de l'OMMP.

Nous nous proposons dans une première étape de présenter le cadre du projet et dans une deuxième étape de présenter les livrables de la démarche de construction de la matrice d'étude d'impact.

Section 1

Présentation de l'entreprise et du cadre du projet

A] Présentation de l'activité de l'OMMP

L'Office de la Marine Marchande et des ports « OMMP », autorité maritime et portuaire, est chargée des attributions de l'autorité ainsi que du fonctionnement, de l'entretien et de développement des ports de commerce tunisiens, et ce depuis la promulgation de loi n°98109 du 28 décembre 1998. Son effectif total est approximativement 1500 personnes.

La chaîne portuaire tunisienne s'étend sur une côte de 1300 km et est composée de sept (7) ports : Goulette, Rades, Bizerte, Sousse, Sfax, Gabes et Zarzis, ouverts au trafic international. La diversité des activités de ces ports, leur complémentarité et leur localisation permet d'accueillir tous les types de navires et de traiter toute sorte de marchandise.

Les fonctions de l'autorité maritime sont :

Administration des navires	<ul style="list-style-type: none"> - Tenue des registres de matricule des navires, - Délivrance des papiers de bord, visite de sécurité, - Gestion des épaves maritimes.
Gens de mer	<ul style="list-style-type: none"> - Gestion administrative de la carrière des marins et suivi de l'application de la législation qui la régit, - Délivrance des brevets maritimes, - Contrôle de l'exécution des contrats de travail marins, - Organisation du travail à bord ainsi que le visa d'effectif
Navigation maritime	<ul style="list-style-type: none"> - Police à l'intérieur des ports maritimes de commerce et dans les eaux territoriales, - Participation aux opérations de lutter contre la pollution marine, - Protection de l'environnement marin, - D'assistance et de sauvetage en mer.

L'OMMP est donc habilitée à constater les infractions à la législation maritime et à l'instruction des enquêtes maritimes. Aussi, le champ d'action de l'OMMP s'étend désormais aux ports de pêche et de plaisance, en plus des activités des ports de commerce.

B] Contexte de l'intervention

L'OMMP dispose actuellement d'un système d'information disparate et obsolète comportant un nombre important d'applications, peu intégrées et dont la maintenance est très consommatrice de moyens et d'efforts et qui risquerait d'être inadapté dans le cadre de son développement.

Dans ce contexte, l'OMMP a identifié un enjeu majeur d'alignement de son système d'information avec les besoins métiers, notamment :

- la nécessité de disposer d'un SI intégré, évolutif et calibré pour répondre aux futurs besoins.
- la structuration des référentiels et des processus de gestion
- le renforcement de l'intégration et de la sécurité des SI
- la fiabilisation et la facilité du déploiement au sein de toutes les structures relevant de l'OMMP.
- l'automatisation d'un certain nombre des tâches à faible valeur ajoutée (ex : saisie, vérification/contrôle de données) afin de dégager du temps des équipes pour les activités d'analyse et d'apport de valeur
- la fluidification de la production des reporting de gestion et des tableaux de bord de pilotage de son activité

Pour atteindre ces objectifs, et en vue de garantir la réussite de ses projets informatiques et d'assurer l'impulsion et la coordination nécessaire au développement de son système d'information de gestion, la direction générale de l'OMMP se propose d'entreprendre la refonte de son système comptable et financier pour qu'il puisse répondre aux besoins aussi bien des utilisateurs que de la direction générale. L'OMMP a conclu un contrat avec l'intégrateur ORADIST pour l'acquisition et la mise en œuvre de la solution ERP « oracle e-business suite ».

Le besoin d'acquisition d'une solution logicielle pour la gestion financière a été exprimé par l'Office de la marine marchande et des ports depuis 2008 vu la multiplicité des opérations effectuées manuellement, les doubles saisies et les contraintes au contrôle.

Un bureau d'études a guidé l'Office dans cette phase de sélection ce qui a abouti finalement au choix de l'ERP Oracle e-business, avec ses modules suivants :

- AP (gestion des fournisseurs),

- AR (gestion des clients),
- CE (gestion de la trésorerie),
- GL (comptabilité générale, comptabilité analytique et budgétisation),
- PO (gestion des achats),
- FA (gestion des immobilisations),
- IM (gestion du stock).

Le choix était volontaire et adaptatif et la mise en place est toujours en cours de réalisation.

Techniquement la plateforme logicielle de l'OMMP est opérationnelle sous le système de gestion de bases de données relationnelles (SGBD) Oracle et des postes clients de type Windows (c'est lors du déploiement de l'ERP que le SGBD sera installé dans sa version la plus récente).

D'autre part l'OMMP utilise à peu près 30 applications indépendantes, développées en interne par les moyens propres de la direction informatique, qui vont être interfacé avec l'ERP, et ce qui minimisera le risque de redondance des données et facilitera le contrôle.

C] Problématique

L'OMMP dispose actuellement d'un système d'information disparate comportant un nombre important d'application, moins intégrées et dont la maintenance est très consommatrice de moyens et d'efforts et qui risquerait d'être inadapté dans le cadre de son développement. Ce qui a causé plusieurs problèmes :

- Coût supplémentaires
- Le non-respect des délais de paiement des fournisseurs
- Diminution des choix des fournisseurs lors des consultations
- Erreurs au niveau de la comptabilisation
- Instances bancaires importantes non comptabilisées.

Les décideurs et spécifiquement le chef de division de la comptabilité centrale Mr. Mahmoud El Amir Thabet demande la réalisation d'une première évaluation d'impact du projet de développement de l'ERP pour conclure quant à son efficacité c'est à dire valider la viabilité du nouveau projet ERP et si le projet génère l'impact prévu. Dans ce cas les résultats peuvent être considérés comme valides aussi bien pour l'échantillon d'évaluation que pour d'autres bénéficiaires potentiels hors de l'échantillon. La validité externe est primordiale pour les

décideurs, car c'est elle qui définit s'il sera possible ou non d'utiliser les résultats de l'évaluation pour juger de l'opportunité d'étendre le projet.

D] Objectif

Cette étude va nous permettre de comparer ce qui se passe à ce qui devrait se passer, elle consiste à étudier les activités et à estimer si les objectifs ont été atteints ou non par ce nouveau système ERP, c'est-à-dire à minimiser les coûts supplémentaires, respecter les délais, avoir la confiance des fournisseurs et clients.

Mais notre étude d'impact ne va pas se limiter à un volet uniquement fonctionnel de l'ERP et visera l'étude de l'impact sur tous les aspects organisationnels.

Rappelons que les évaluations d'impact sont structurées autour d'un type particulier de question : quel est l'impact (ou l'effet causal) d'un projet sur un résultat donné ? La dimension causale est primordiale. Nous nous intéressons alors à étudier l'impact organisationnel du projet d'implémentation d'un ERP, à savoir les changements des résultats causés directement par celui-ci. L'évaluation d'impact vise ainsi à déterminer quels changements peuvent être attribués directement et exclusivement au projet ERP. Notre travail se limitera à phase conception de l'étude d'impact c'est-à-dire la construction de la matrice d'évaluation de l'impact, qui constituera le levier de l'étape de calcul et d'évaluation de l'impact. La conception d'une évaluation d'impact contribue à mieux définir les objectifs du projet, parce qu'elle exige d'établir des mesures pour juger de l'efficacité de ce dernier.

Section 2

Démarche de mise en place

A] Pourquoi faudrait-il faire une évaluation d'impact ?

Il existe plusieurs raisons argumentant un projet d'évaluation de l'impact

- Pour décider s'il faut financer une intervention : une « évaluation à priori » est faite *avant la mise en œuvre d'une intervention*, pour estimer ses impacts probables et orienter les décisions de financement.
- Pour décider s'il faut ou non continuer ou développer une intervention.
- Pour apprendre comment répliquer ou augmenter une intervention pilote.
- Pour apprendre comment réussir à adapter une intervention réussie à une autre situation.
- Pour rassurer les financeurs, y compris les bailleurs de fonds et les contribuables (rendre des comptes en amont) que l'argent est investi sagement – et que l'organisation apprend ce qui fonctionne ou pas et utilise ces informations pour améliorer les décisions de mise en œuvre et d'investissement à l'avenir.
- Pour informer les bénéficiaires prévus et les communautés (rendre des comptes en aval) sur la manière dont le programme bénéficie ou non à la communauté et des quelles manières.

B] Comment réaliser cette évaluation d'impact ?

La démarche empruntée est tirée du travail réalisé par Paul J. Getler, Sebastian Martinez, Patrick Premand, Laura B. Rawlings, Christel M.J Vermeersh dans leur manuel « L'évaluation d'impact en pratique » .

Cette démarche suppose le passage par quatre grandes étapes : la construction d'une théorie du changement montrant comment le projet est censé atteindre les résultats espérés, la réalisation d'une chaîne de résultats, la formulation des hypothèses qui seront testées par l'évaluation et la sélection d'indicateurs de performance.

Toutes ces étapes contribuent à formuler une question d'évaluation. Il est primordial qu'elles soient considérées dès la conception du projet, en étroite collaboration avec les parties prenantes y compris les décideurs et responsables du projet, dans l'optique d'obtenir une vision commune des objectifs et de la manière de les atteindre. Un tel dialogue permet de forger un consensus sur les principales questions auxquelles l'évaluation répondra et de renforcer les liens entre l'évaluation et la mise en œuvre du projet. Ces étapes sont aussi essentielles pour établir la transparence et les spécificités nécessaires à la réalisation d'une bonne évaluation d'impact.

Les évaluations d'impact peuvent être regroupées en deux catégories : les évaluations prospectives et les évaluations rétrospectives. Les évaluations prospectives sont prévues dès la conception du projet et font partie intégrante de sa mise en œuvre. Les données de l'enquête de base (ou enquête de référence) sont collectées avant la mise en place du projet tant pour le groupe de traitement que pour le groupe de comparaison. Les évaluations rétrospectives portent, quant à elles, sur l'impact du projet après la mise en œuvre de celui-ci, les groupes de traitement et de comparaison étant définis ex-post.

En général, les évaluations d'impact prospectives donnent des résultats plus solides et plus fiables, et ce pour trois raisons :

- En premier lieu, la collecte préalable de données de base (ou enquête de référence) permet d'assurer la mesure des résultats à l'étude.
- En deuxième lieu, la définition de mesures pour juger du succès d'un projet dès sa conception permet d'axer non seulement l'évaluation, mais aussi le projet sur les résultats espérés.

Nous nous proposons dans le cadre de ce projet d'opter pour l'étude d'impact prospective dans la mesure où l'implémentation de l'ERP n'a pas été finalisée et généralisée.

C] Présentation de la démarche

La première phase concernera la formulation précise d'objectifs et de questions aux résultats espérés, la deuxième phase présentera la formulation de la théorie du changement, est définie et articulée au sein d'une forme de modèle logique, la chaîne de résultats. La troisième phase identifiera les critères de mesure d'impact ou indicateur de mesure de l'impact.

En effet, cette démarche sous-entend une logique couvrant six aspects d'une évaluation d'impact :

- Préciser quelles sont les valeurs pour l'évaluation : qu'est-ce qui sera, ou ne sera pas, considéré comme souhaitable pour ce qui est des processus, des impacts et de la distribution des bénéfices ?
- Élaborer et/ou tester une théorie de la manière dont l'intervention est censée fonctionner : on parle parfois de théories du changement, de modèles logique ou de théories de programme.
- Mesurer ou décrire les impacts et autres variables importantes, comme les processus et le contexte.

- Expliquer si l'intervention a causé les impacts observés.
- **Synthétiser** les données probantes pour en tirer un jugement évaluatif général.
- Rendre compte des résultats et en appuyer l'utilisation.

Compte tenu du fait que nous allons nous limiter à la partie conception de l'étude d'impact nous nous arrêtons au niveau des deux premiers aspects. La concrétisation de ces deux aspects se fera via une démarche synthétisée dans le tableau suivant :

Etape	Objectif	Livrable
Poser la question à laquelle répondra l'évaluation	Argumenter le pourquoi de l'étude d'impact	Argumentaire
Construire la théorie du changement	Identification des chaînes de résultat par axe organisationnel	Les chaînes de résultat par axe organisationnel
Construire les critères de mesure de l'impact ou indicateur	Traduire les résultats espérés en critères mesurable	Tableau des critères mesurable par axe
Formalisation de la matrice d'impact	Mise en place d'une matrice d'impact	Tableau de la matrice d'impact

Notons que lors de l'application des 4 étapes de la démarche nous avons utilisé les méthodes de collecte des données qualitatives. Nous avons opté essentiellement pour les données qualitatives engageant des entretiens semi directif réalisés auprès des responsables et partie prenante du projet. Nous avons recouru à des entrevues avec certains bénéficiaires et d'autres personnes susceptibles de fournir des informations. Bien que les points de vue et opinions issus de ces entretiens et des groupes focaux ne puissent être considérés comme représentatifs de l'opinion de l'ensemble des bénéficiaires du programme, ils sont particulièrement utiles au cours quatre étapes de l'évaluation d'impact.

D] Présentation des livrables des différentes étapes

1. Etape 1

Intitulé de l'étape	Objectif	Méthodes et outils le comment faire	Livrable
Préciser l'objectif de l'étude d'impact	Connaître la question à laquelle répondra l'étude d'impact	Entretien avec les responsables hiérarchique.	Question à traiter lors de l'étude d'impact

Tableau 1 Synthétique de l'étape 1

Cette étape précisera à quelles questions l'évaluation d'impact veut-elle répondre ?

Une évaluation d'impact devrait essayer de répondre seulement à un petit nombre de questions clés. L'évaluation s'intéresse à des questions de haut niveau, pas à des questions particulières qui pourraient être posées dans un entretien ou un questionnaire.

Les entretiens réalisés avec les responsables fait ressortir que l'objectif de cette étude d'impact est de traiter la question de quels sont les impacts de ce projet de mise en place d'un ERP sur les résultats de l'OMMP et sur son organisation. En fonction de la réponse apportée une décision sera prise quant à la généralisation de ce projet sur tous les sites et prendre en compte les principales modifications entre un état présent A et un état futur B.

2. Etape 2 Formulation des théories de changement

Cet étape consiste à identifier les théories du changement c'est dire décrire la manière dont une intervention est censée produire les résultats espérés. Elle a pour objectif de décrire la logique causale expliquant comment et pourquoi un projet, atteindra les résultats visés. L'existence d'une théorie du changement est fondamentale pour les évaluations d'impact étant donné l'importance qu'elles portent aux relations de cause à effet. La théorie du changement est l'une des premières étapes de la conception d'une évaluation, car elle contribue à la formulation des questions de recherche.

Le début du processus de l'implémentation ERP constitue le meilleur moment pour formuler une théorie du changement ; les parties prenantes énonceront leur vision commune du projet. Pour élaborer des hypothèses sur la manière et les raisons de la réussite du projet d'implémentation, nous avons aussi recouru à la méthode d'exploration positive, où des parties prenantes clés essaieront de simuler de moments où le projet fonctionne particulièrement bien puis identifier les changements espérés.

Intitulé de l'étape	Objectif	Méthodes et outils le comment faire	Livrables
Formuler les théories du changement	Identifier les principaux résultats escomptés de ce projet d'implémentation de l'ERP	*Entretiens avec les responsables. *Méthode d'exploration positive *Méthode des chaines de résultats	Listing des résultats par axe Les chaines de résultat par axe

Il est souvent utile de baser une évaluation d'impact sur une théorie ou un modèle de la manière dont l'évaluation devra produire les impacts prévus. On peut appeler cela une théorie de projet, une théorie du changement, une chaine des résultats ou un modèle logique. Il vaut mieux élaborer la théorie du changement au cours de la planification de l'intervention puis la revoir et

la réviser si nécessaire quand on prépare l'évaluation d'impact. Si cela n'a pas été fait au moment où l'intervention démarre, il est possible de s'accorder rétroactivement sur une théorie du changement.

Nous allons identifier les théories de changement en considérant les axes organisationnels suivants :

Théorie du changement	Axes		Explication
		Homme	Les incidences sur la motivation, les compétences et le style de management.
		Système	Les conséquences sur le système d'information, les décisions et d'animation.
		Structure	Les effets sur l'organisation du travail, les processus et les métiers.
		Stratégies de l'entreprise	Mission, objectifs stratégiques,...
	Parties prenantes ERP	AP (Gestion des fournisseurs)	Paiement des fournisseurs dans des délais très acceptables.
		AR (Gestion des clients)	Information rapide sur les clients
		CE (Gestion de trésorerie)	Diminution des instances bancaires.
		GL (Comptabilité générale)	Faciliter la préparation des états d'exploitation
		GL (Comptabilité Analytique)	Synchronisation avec les modules clients, fournisseurs et système externe.
GL (Comptabilité Budgétaire)		Suivie très claire et globale de la consommation budgétaire	
PO (Gestion des achats)		Clarification des besoins pour les services acheteurs compte tenus des processus, règles et fonctions.	
	FA (Gestion des immobilisations)	Automatisation de la création des immobilisations.	
	IM (Gestion des stocks)	Gestion bien contrôlée de tous les articles utilisés.	

Une théorie du changement peut être formalisée de différentes manières, par exemple par des modèles théoriques, des modèles logiques ou de chaînes de résultats¹. Tous ces modèles comprennent les éléments fondamentaux d'une théorie du changement. En d'autres termes, ils articulent tous une chaîne causale, des conditions et des influences extérieures, et des hypothèses de base. Dans le cadre de ce projet, nous allons utiliser les chaînes de résultats. Elle constitue, selon nous, le modèle le plus simple et le plus clair pour élaborer une théorie du changement dans le contexte opérationnel des projets de développement.

Rappelant qu'une chaîne de résultat est formalisée par un processus mettant en relation: intrants, activités, produits, résultats à court terme, résultats à plus long terme et impacts. Cette chaîne établit une logique causale du début à la fin du projet, depuis la mise à disposition des ressources jusqu'aux objectifs à long terme. La formalisation de la chaîne de résultat se fait à l'aide des éléments suivants :

Intrants	ressources dont dispose le projet, y compris le personnel et le budget
Activités	actions entreprises ou travaux réalisés pour transformer les intrants en extrants
Extrants	biens et services tangibles produits par les activités du projet (les extrants sont sous le contrôle direct de l'agence chargée de l'exécution du projet)
Résultats intermédiaires	Résultats susceptibles d'être atteints lorsque la population bénéficiaire utilise les extrants du projet (résultats généralement atteints à court et moyen terme)
Résultats finaux	objectifs finaux du projet (ils peuvent subir l'influence de nombreux facteurs et sont généralement atteints à plus long terme).

Nous avons élaboré 13 chaînes de résultat pour les différents axes présentés ci-dessus. Nous nous sommes basés sur les entretiens comme précisé ci-dessous et sur une étude documentaire portant sur les différents modules de l'ERP qui sont au nombre de 9 modules.

a. Chaîne de résultats de l'ERP dans OMMP en générale :

Intrants	Activités	Extrants	Résultats intermédiaires	Résultats Finaux
*Budget du nouveau projet *Personnels de toutes les directions financières dans tous les ports	*Gestion comptable Mise en place de l'ERP *Formation des cadres intermédiaire et supérieurs en phase de test et validation *Formation de tous les agents des services financiers dans tous les ports	*Cadres formés *Agents formés *Manuel de procédure de L'ERP	*Suivies du programme par les cadres ainsi que tous les agents *Satisfaction au travail *Information bien traité *Système d'information Fiable	*Augmentation de la rentabilité des services financiers *Diminution des erreurs *Prise de décision rapide *Meilleure productivité *réduction des coûts.

b. Chaîne de résultats de l'ERP selon l'axe «Homme»

Intrants	Activités	Extrants	Résultats intermédiaires	Résultats Finaux
*Personnels *Responsables *Agents	*Saisie des opérations bancaires. *Traitement des dossiers financiers. *élaboration des états financiers, traitements des placements, États de rapprochements bancaires,...	*Rapport annuel des activités de l'entreprise *Etat de rapprochement trimestriel ensuite annuel.	*Le personnel suit le manuel de procédure *Satisfaction du personnel *Acquisition de nouvelles connaissances.	*Limitation des erreurs *Rapidité au travail *Coordination facile entre les cadres et les agents.

c. Chaîne de résultats de l'ERP selon l'axe «Système »

Intrants	Activités	Extrants	Résultats intermédiaires	Résultats Finaux
*Intégration de l'ERP au niveau de la gestion comptable *Tests techniques du progiciel	*Conception d'un nouveau programme *Formation du personnel et accompagnement	*Manuel de procédure *Centralisation des tâches *Suppression des dysfonctionnements opérationnels *Une base de données unique	*Accélération du traitement financier *Fiabilité des informations *Information en temps réel * Harmonisation des différents processus *Interconnexion efficaces entre les modules	*Rapidité de l'accès à l'information *Réduction des coûts de maintenance

d. Chaîne de résultats de l'ERP selon l'axe «Stratégie de l'entreprise »

Intrants	Activités	Extrants	Résultats intermédiaires	Résultats Finaux
*Nouveaux matériels *Ressources humaines	*Exploitation rapide et facile des informations	*Réduction des coûts *Gagner du temps	*Amélioration de la vision de l'entreprise	*Accélération des investissements *Exploitation rapide et facile des informations pour une bonne prise de décision

e. Chaîne de résultats de l'ERP selon l'axe AP : «Gestion des fournisseurs»

Intrants	Activités	Extrants	Résultats intermédiaires	Résultats Finaux
*Informations détaillées sur les fournisseurs	*Créer et mettre à jour les fiches fournisseurs *Créer, payer et rapprocher les acomptes *Définir et appliquer les Retenues à la source Saisir et *comptabiliser les différents paiements *Editer les états fournisseurs Définir et appliquer les Retenues à la source,.....	*Manuel de procédure pour la gestion des fournisseurs avec les processus	*Contrôle bien détaillé sur chaque fournisseur *Contrôler et rapprocher les factures par rapport aux conditions d'achat. *Définir et générer les factures répétitives	*Respect des délais de paiement des fournisseurs

f. Chaîne de résultats de l'ERP selon l'axe AR : «Gestion des clients»

Intrants	Activités	Extrants	Résultats intermédiaires	Résultats Finaux
*Informations générales sur les clients	*Créer, maintenir et partager les fiches Clients *Saisir, comptabiliser les paiements reçus des clients *Définir et appliquer les retenues aux sources déduites par les clients suite au paiement *Contrôler et rapprocher les paiements reçus des clients,...	*Manuel de procédure pour la gestion des clients	*Contrôle général sur tous les clients *Recherche d'information rapide sur les clients *Contrôle rigoureux de l'information (pas une double entrée)	*Accès rapide aux informations sur les clients et tirer des conclusions détaillées sur eux.

g. Chaîne de résultats de l'ERP selon l'axe CE : «Gestion de Trésorerie»

Intrants	Activités	Extrants	Résultats intermédiaires	Résultats Finaux
*Comptes bancaires *Caisse	*Rapprochement bancaire *Prévisions de trésorerie *Transfert de fond entre comptes *Gestion des emprunts *Gestion des placements *Contrôle des échelles d'intérêt	*Manuel de procédure pour la gestion de Trésorerie *Processus pour toutes les étapes des activités.	*Rapprochement automatique et manuel *Génération des prévisions de Trésorerie	*Diminution des instances bancaires *Diminution des erreurs issues des écritures comptables

h. Chaîne de résultats de l'ERP selon l'axe GL « Comptabilité Générale »

Intrants	Activités	Extrants	Résultats intermédiaires	Résultats Finaux
*Le livre Comptable : la Clé Comptable Flexible, le Calendrier et la Devise de comptabilisation *Les taux de change y compris les types de taux *Les journaux et les origines des pièces comptables	*Consultation, saisie, ajustement et imputation de pièces comptables GL. *Importation d'écritures à partir de systèmes externes *Génération de pièces répétitives *Définition et édition d'états standards et personnalisés *Activation et désactivation des devises de saisie *Définition des types et taux de change *Retraitements et réévaluations comptables	*Manuel de procédure avec tous les processus pour toutes les activités	*Les applications externes identifiées à être interfacées avec Oracle GL sont : L'application de ressources humaines : TSI - GRH *Les modules auxiliaires Oracle sont intégrés nativement avec Oracle General Ledger : PO, AP, AR, FA, IM et CE	*Réalisation des états d'exploitation courants et financiers dans les délais : Balances, grands livres, journaux, états d'analyse ; Bilan, Résultat, Flux *Un développement spécifique autour de TSI – GRH qui permettra de verser les écritures comptables relatives à la paie dans le module GL

	*Ouverture et fermeture de périodes *Consultation et audit des soldes comptables			
--	---	--	--	--

i. Chaîne de résultats de l'ERP selon l'axe GL « Comptabilité Analytique »

Intrants	Activités	Extrants	Résultats intermédiaires	Résultats Finaux
Mouvements à partir des modules auxiliaires fournisseurs, clients et systèmes externes	*Consultation, saisie, ajustement et imputation de pièces analytiques. *Définition des formules de répartition haut Volume et génération de pièces analytiques *Saisie et intégration des pièces statistiques *Définition et édition d'états standards et personnalisés *Consultation et audit des soldes comptables et analytiques	Manuel de procédure contenant tous les processus détaillés	*Chiffre d'affaires par activité pour les besoins de répartition par activité *Indicateurs statistiques à intégrer à partir des applications de facturation pour les besoins d'analyse	*Disponibilité des états par Port *disponibilité des états par Activité *Etats de rapprochement par rapport à la comptabilité générale qui doivent être dans les délais

j. Chaîne de résultats de l'ERP selon l'axe GL « Comptabilité Budgétaire »

Intrants	Activités	Extrants	Résultats intermédiaires	Résultats Finaux
*La Clé Comptable flexible *La devise de comptabilisation, les taux de change y compris les taux journaliers, les taux périodiques et historiques *Le calendrier des périodes comptables.	*Définition et maintenance des budgets et organisations budgétaires. *Intégration des budgets à partir de systèmes externes *Saisie des montants et pièces budgétaires *Définition et génération des formules et répartitions budgétaires.	Manuel de procédure contenant tous les processus détaillés	*Consultation et audit des soldes budgétaires *Consultation et audit des écarts budgétaires *Mise en place des options de contrôle budgétaire	*Après chaque transaction (modules PO, AP, GL et ultérieurement IM et FA), le système effectue une mise à jour des soldes du disponible budgétaire *Un système appelé Contrôle budgétaire bloquant pour les dépassements > à la tolérance de 20%.

k. Chaîne de résultats de l'ERP selon l'axe PO « Gestion des Achats »

Intrants	Activités	Extrants	Résultats intermédiaires	Résultats Finaux
*Création et mise à jour du référentiel des fournisseurs. *Création et mise à jour des articles, des appels d'offres avec les prix et les quantités.	*Saisie et importation des demandes d'approvisionnements. *Saisie, importation et autocréation des commandes d'achats *Saisie des appels d'offres et des propositions de prix. *Saisie des réceptions	Manuel de procédure contenant tous les processus détaillés.	*Présentation détaillée des étapes (Voir explication dans l'annexe N° 1)	*Processus appelé « Procure to pay » qui fonctionne avec les modules Oracles Payable (AP : gestion des fournisseurs) et Oracle GL. Ce processus « P2P » gère la gestion d'achat de l'expression du besoin à la réception.

l. Chaîne de résultats de l'ERP selon l'axe FA « Gestion des Immobilisations »

Intrants	Activités	Extrants	Résultats intermédiaires	Résultats Finaux
Intégration des données relatives aux fournisseurs par l'intermédiaire du module AP.	*Acquisitions : -Immobilisations Capitalisées -Immobilisations en cours (PAS) *Etudes *Amortissements * Réformes *Inventaires *Transferts *Comptabilisation	Manuel de procédure contenant tous les processus détaillés.	*Toutes les immobilisations passent par un processus d'achat au niveau du module Oracle PO (Gestion des achats) *Le système Oracle gère les immobilisations en cours.	*Calcul des amortissements *Des inventaires automatiques des immobilisations

m. Chaîne de résultats de l'ERP selon l'axe IM « Gestion des Stocks »

Intrants	Activités	Extrants	Résultats intermédiaires	Résultats Finaux
*Référentiel des articles. *Mouvement de réception *Demande interne *Réception PO	*Définir les organisations logistiques, les magasins et les emplacements *Création et mise à jour du référentiel des articles. *Effectuer le suivi et la consultation des stocks *Saisie des différents mouvements de stock *Gestion et suivi des transferts *Gestion des réceptions des articles stockés et saisie des frais annexes sur achat.	Manuel de procédure contenant tous les processus détaillés.	*Le réapprovisionnement des stocks *Présentation du différent mouvement de stocks *Contrôle quantitatif et qualitatif.	*Gestion des inventaires physiques La méthode Min-Max. Cette méthode de planification permet de déterminer quand et combien commander en fonction des niveaux de stock maximum et minimum définis par l'utilisateur. (Voir Annexe 2)

	*Gestion de la planification & le réapprovisionnement du stock			
--	--	--	--	--

Pour une meilleure visibilité des résultats escomptés, selon les entretiens semi directs, du projet ERP sur les 6 axes organisationnels retenus, nous avons synthétisé les résultats ressortant des 18 chaines de résultats élaborés dans le tableau suivant :

Axes		Résultats escomptés selon les chaines de résultats établies
Homme		-Limitation des erreurs humaines -Rapidité au travail -Coordination et coopération efficace et facile.
Système		-Confiance accrue en vers le nouveau système de gestion intégré -Protection des données sensibles -Réduction des coûts de maintenance -Maitrise des délais et des échéances
Structure		-Automatisation des processus -Amélioration de la productivité
Stratégies de l'entreprise		-Amélioration de la rentabilité -Accélération des investissements -Décisions très précises
Parties prenantes	AP (gestion des fournisseurs),	-Etablir un état des fournisseurs -Respect des délais de paiement des fournisseurs -Confiance détenue par les fournisseurs
	AR (gestion des clients)	-Editer les états clients dont on peut accéder rapidement à toutes les informations de paiement des clients.
	CE (gestion de la trésorerie)	-Diminution des instances bancaires -Etablir un état de rapprochement automatique -La gestion des placements et emprunts et le contrôle de conditions générales de banque et des échelles d'intérêts automatiquement
	GL (comptabilité générale, comptabilité analytique et budgétisation)	-Etats financiers : Bilan, Résultat, Flux -Information en temps réel -Une mise à jour des soldes du disponible budgétaire -Un système appelé Contrôle budgétaire bloquant pour les dépassements > à la tolérance de 20%.
	PO (gestion des achats)	-Processus appelé " Procure to pay " qui fonctionne avec les modules Oracles Payable (AP : gestion des fournisseurs) et Oracle GL. Ce processus « P2P » gère la gestion d'achat de l'expression du besoin à la réception.

	FA (gestion des immobilisations)	-Etudes -Amortissements
	IM (gestion du stock).	-La méthode Min-Max

Sur la base des résultats finaux, nous allons mener une réflexion sur les critères et indicateurs de mesure de l'impact.

3. Etape 3 : Traduction des Résultats en critères mesurables

Intitulé de l'étape	Objectif	Méthodes et outils le comment faire	Livrable
Traduire les résultats (théories du changement) en critère mesurables	Déterminer les critères pour l'évaluation d'impact	Entretiens semi-directif Focus group	Tableau des critères de mesure de l'impact/axe organisationnel.

Cette étape consiste à préciser les critères de mesure de l'impact ou indicateur qui sous-tendront le système d'évaluation de l'impact.

En effet les résultats de l'étape précédente nous permettront d'identifier les indicateurs à mesurer pour suivre et évaluer la performance du projet ERP. Ces indicateurs portent aussi sur l'évaluation des résultats du projet ERP. Là encore, il est utile d'associer l'ensemble des parties prenantes à l'identification des indicateurs afin qu'elles fournissent une mesure adéquate de l'impact.

Il est important de définir des indicateurs tout au long de la chaîne de résultats sans se limiter aux résultats, de manière à pouvoir faire le suivi de toute la logique causale du projet. Même dans le cadre d'une évaluation d'impact, il est essentiel d'examiner les indicateurs de mise en œuvre des interventions pour s'assurer qu'elles ont été menées comme prévu, qu'elles ont touché les bénéficiaires visés et qu'elles ont été réalisées au moment opportun. Faute d'indicateurs couvrant toute la chaîne des résultats, l'évaluation d'impact risque de devenir une « boîte noire » qui se limite à indiquer si les résultats attendus se sont matérialisés ou pas sans pour autant pouvoir expliquer pourquoi.

Dans cette logique de recherche des indicateurs ou critères d'évaluation de l'impact nous avons suivi la démarche de construction des tableaux de bord.

Axe	Résultats	Mesure clé de succès	Critères
Homme	Rapidité au travail	Nombre de saisie de différentes pièces comptables par jour pendant un mois	Nombre de saisie pendant 1 mois de l'année N / Nombres de saisie du même mois de N-1
	Limitation des erreurs pendant la saisie des pièces	Nombre des saisies sans erreur pendant un mois	Nombre des erreurs/ Nombre de saisie
Système	Rapidité de l'accès à l'information	Nombre de minutes écoulées pendant la recherche de l'information	Temps écoulé/ Temps standard
	Réduction des coûts de maintenance	Nombre d'intervention des techniciens par jour	Nombre d'intervention/ Nombre de réparation standard
Stratégie de l'entreprise	Accélération des investissements	Nombre des investissements pris pendant N en référence de l'ERP	Nombre des investissements réalisés en référence de l'ERP/ Nombre des investissements réalisés avec l'ancien système
	*Exploitation rapide et facile des informations pour une bonne prise de décision	Nombre de décision prise en référence au nouveau système ERP.	Nombre de décision en référence de l'ERP/Nombre de décision en référence de l'ancien système
AP : gestion des fournisseurs	Respect des délais de paiement des fournisseurs	Nombre de fournisseurs payés par mois en référence du nouveau système ERP.	Nombre de fournisseurs payés par moi dans les délais/Nombre des fournisseurs payés par mois

AR : gestion des clients	Accès rapide aux informations sur les clients et conclusion détaillé sur eux.	Nombre des clients qui ont payés leurs factures pour N à l'échéance.	Nombre des clients qui ont payés leurs factures à l'échéance en N (ERP)/ Nombre des clients qui ont payés leurs factures à l'échéance en N-1 (Ancien système)
CE : gestion de la Trésorerie	Diminution des instances bancaires	Nombres d'envoi des lettres d'informations aux ports avant la clôture du trimestre.	Nombres des écritures comptables réalisés en référence de l'ERP/ Nombres des écritures réalisés en référence de l'ancien système
	Diminution de l'erreur réalésée au port	Nombres des écritures comptables réalisés sans fautes	Nombre des erreurs/ Nombre des écritures comptables
GL : comptabilité Générale	Réalisation des états d'exploitation et courante et financiers dans les délais : Balances, grands livres, journaux, états d'analyse ; Bilan, Résultat, Flux	Nombre des mouvements au niveau des modules auxiliaires et des applications externes réalisés par jour.	Nombre des mouvements au niveau des modules auxiliaires et des applications externes/ Nombre des mouvements en référence de l'ancien système
GL : comptabilité Analytique	*Etats par Port *Etats par Activité *Etats de rapprochement par rapport à la comptabilité générale Qui doivent être dans les délais	Nombre d'affectation directe aux niveaux des modules auxiliaires par rapport aux applications externes	Nombre d'affectation directe erronée en référence de l'ERP/Nombre d'affectation erronée de l'ancien système
GL : comptabilité Budgétaire	*Un système appelé Contrôle budgétaire bloquant pour les dépassements > à la tolérance de 20%.	Nombre de saisie ou chargement des montants budgétaires qui conduisent au dépassement > à la tolérance	Nombre de chargement des montants budgétaires/Nombre limite du budget

	<p>*Après chaque transaction (modules PO, AP, GL et ultérieurement IM et FA), le système effectue une mise à jour des soldes du disponible budgétaire</p>	<p>Nombre d'imputation des pièces budgétaires (validation)</p>	<p>Nombre d'imputation des pièces budgétaires/ Nombre des transactions aux niveaux des modules</p>
<p>PO : Gestion des Achats</p>	<p>Processus appelé « Procure to pay » qui fonctionne avec les modules Oracles Payable (AP : gestion des fournisseurs) Et Oracle GL. Ce processus « P2P » gère la gestion d'achat de l'expression du besoin à la réception.</p>	<p>Nombre de commandes réalisé par le système intégré et nombre de commandes réalisées hors systèmes.</p>	<p>Nombre de commandes réalisées en référence de l'ERP/Nombre standard des commandes réalisées avec l'ancien système</p>
<p>FA : Gestion des Immobilisations</p>	<p>*Calcul des amortissements des inventaires automatiques des immobilisations</p>	<p>Nombre des immobilisations amortis et nombre des immobilisations encours</p>	<p>Nombre des immobilisations amortis/Nombre total des immobilisations</p>
<p>IM : Gestion des stocks</p>	<p>*Gestion des inventaires physiques *La méthode Min-Max. Cette méthode de planification permet de déterminer quand et combien commander en fonction des niveaux de stock maximum et minimum définis par l'utilisateur.</p>	<p>*Nombre des mouvements divers d'entrée, mouvements divers de sortie, *Nombre de transferts entre magasins, transferts entre emplacements, réceptions des articles gérés en stock, ordres de transfert, transferts entre organisations, livraison des commandes internes *Nombre des articles créés et leurs mises à jour.</p>	<p>Nombre des mouvements d'entrées et sorties/Nombre totales des articles</p>

4. Etape 4 : Formalisation des indicateurs de mesure d'impact retenus

Intitulé de l'étape	Objectif	Méthodes et outils le comment faire	Livrable
Formaliser les indicateurs	Faciliter le travail du responsable du système d'information	Entretiens Réflexion autour des éléments définissant les indicateurs	Tableau présentant les informations définissant les indicateurs de mesure de l'impact

Outre l'identification des critères de mesure d'impact ou indicateurs, il est également important de définir d'où proviennent les données requises à la mesure des indicateurs de mesure de l'impact

Le tableau suivant récapitule les éléments de base d'un plan de suivi et évaluation ainsi que les modalités à suivre pour générer des indicateurs de manière fiable et opportune. La formalisation des indicateurs passe par l'identification des éléments suivants

Éléments
Valeur cible
Mode de calcul
Source des données
Fréquence des données
Interprétation

AXE	Indicateur	Mode de calcul	Fréquence de calcul	Source des données	Objectif cible	Mode d'interprétation
Homme	IH1	Nombre de saisie pendant 1 mois de l'année N/ Nombres de saisie du même mois de N-1	1 mois	Chef service de la comptabilité générale	= 0	Si $IH1 > 0$ donc il n'y a aucun impact
	IH2	Nombre des erreurs par mois en référence de l'ERP / Nombre des erreurs de l'ancien système	1 mois	Chef service de la comptabilité générale	< 1	Si $IH1 < 1$ donc il y a un impact

Système	IS1	Temps écoulé/ Temps standard	1 mois	Chef service de l'informatique	< 1	Si IS1<1 donc il y a un impact Si IS1> 1 pas d'impact
	IS2	Nombre d'intervention/ Nombre de réparation standard	1 an	Chef service de l'informatique	< 1	Si IS2 <1 donc il y a un impact Si IS2 > 1 pas d'impact
Stratégie de l'entreprise	IT1	Nombre des investissements réalisés en référence de l'ERP/ Nombre des investissements réalisés avec l'ancien système	1 an	Chef de division de la comptabilité ou de la trésorerie	>1	Si IT1 > 1 donc il y a un impact, sinon pas d'impact
	IT2	Nombre de décision en référence de l'ERP/ Nombre de décision en référence de l'ancien système	6 mois	Directeur technique	>1	Si IT2> 1 on a un impact, sinon pas d'impact
AP : gestion des fournisseurs	IAP ₁	Nombre de fournisseurs payés par mois dans les délais/Nombre des fournisseurs payés par mois	1 an	Chef de section du paiement fournisseur	= 1	Si IAP1= 1 on a un impact, sinon pas d'impact
AR : gestion des clients	IAR ₁	Nombre des clients qui ont payés leurs factures à l'échéance en N (ERP)/ Nombre des clients qui ont payés leurs factures à l'échéance en N-1 (Ancien système)	1 an	Chef de section des créances clients	>1	Si IAR1> 1 on a un impact, sinon pas d'impact
CE : gestion de la Trésorerie	ICE ₁	Nombres des écritures comptables réalisés en référence de l'ERP/ Nombres des écritures réalisés en référence de l'ancien système	1 an	Chef service de la trésorerie	>1	Si ICE1> 1 on a un impact, sinon pas d'impact
	ICE ₂	Nombre des erreurs / Nombre des écritures comptables	6 mois	Chef service de la trésorerie	<1	Si ICE2<1 on a un impact, sinon pas d'impact

GL : comptabilité Générale	IGL 1	Nombre des mouvements au niveau des modules auxiliaires et des applications externes/Nombre des mouvements en référence de l'ancien système	6 mois	Chef service de la comptabilité générale	>1	Si IGL1> 1 on a un impact, sinon pas d'impact
GL: comptabilité Analytique	IGL 2	Nombre d'affectation directe erronée en référence de l'ERP/Nombre d'affectation erronée de l'ancien système	6 mois	Chef service de la comptabilité Analytique	<1	Si IGL2< 1 on a un impact, sinon pas d'impact
GL: comptabilité Budgétaire	IGL 3	Nombre de chargement des montants budgétaires/ Nombre limite du budget	1 an	Chef service de la comptabilité Analytique	<1	Si IGL3< 1 on a un impact, sinon pas d'impact
PO : Gestion des Achats	IPO 1	Nombre de commandes réalisé en référence de l'ERP/ Nombre standard des commandes réalisé avec l'ancien système	1 an	Chef service de l'exploitation	>1	Si IPO1> 1 on a un impact, sinon pas d'impact
FA : Gestion des Immobilisations	IFA 1	Nombre des immobilisations amortis/ Nombre total des immobilisations	1 an	Chef de section des immobilisations	<1	Si IFA1< 1 on a un impact, sinon pas d'impact

IM : Gestion des stocks	IIM 1	Nombre des mouvements d'entrées et sorties/ Nombre totales des articles	1 an	Chef service de la comptabilité Analytique	<1	Si IIM1 < 1 on a un impact, sinon pas d'impact
----------------------------	----------	--	------	--	----	--

5. Etape 5 : Formalisation de la matrice d'impact

Intitulé de l'étape	Objectif	Méthodes et outils le comment faire	Livrables
Mise en forme de la Matrice d'impact	Préparer l'input pour héberger cette matrice d'impact dans le système d'information de l'entreprise	Les livrables des étapes précédentes	Matrice formalisé

Nous avons préconisé l'utilisation de la méthodologie la double différence pour l'évaluation et l'analyse de l'impact.

Comme son nom l'indique, la méthode de la double différence compare les *différences* de résultats au fil du temps entre une population participant à un projet (le groupe de traitement) et une autre n'y participant pas (le groupe de comparaison).

Il est important de relever que le contrefactuel estimé par la méthode de double différence correspond au *changement* des résultats pour le groupe de comparaison. Le groupe de traitement et le groupe de comparaison ne doivent pas nécessairement être similaires avant l'intervention. Toutefois, pour que la méthode DD soit valide, le groupe de comparaison doit fournir une estimation précise du changement de résultats qui aurait prévalu dans le groupe de traitement s'il n'avait pas participé au projet. Pour appliquer la double différence, il suffit de mesurer les résultats du groupe de participants (le groupe de traitement) et ceux du groupe de non participants (le groupe de comparaison) tant avant qu'après la mise en œuvre du projet.

La méthode de la double différence calcule l'impact estimé selon la formule suivante :

1. Nous calculons la différence de résultat (Y) entre la situation avant et après pour le groupe de traitement (B – A).

2. Nous calculons la différence de résultat (Y) entre la situation avant et après pour le groupe de comparaison (D - C).

3. Nous calculons ensuite la différence entre la différence de résultats pour le groupe de traitement (B - A) et la différence pour le groupe de comparaison (D - C), soit :

$DD = (B - A) - (D - C)$. La double différence est notre estimation d'impact.

Le tableau suivant explique le calcul de la méthode de différence :

Axes	Indicateur	Calcul				Analyse	
		Groupe de travail	Après	Avant	Différence	Impact	Sans impact
Homme	IH1 et IH2	participants	B	A	B - A		
		Non participants	D	C	D - C		
		Différence	B - D	A - C	DD = (B-A)-(D-C)	=0	>0
Système	IS1 et IS2	participants	B	A	B - A		
		Non participants	D	C	D - C		
		Différence	B - D	A - C	DD = (B-A)-(D-C)	>1	<1
Stratégie de l'entreprise	IT1 et IT2	participants	B	A	B - A		
		Non participants	D	C	D - C		
		Différence	B - D	A - C	DD = (B-A)-(D-C)	>1	<1
AP : gestion des fournisseurs	IAP1 et IAP2	participants	B	A	B - A		
		Non participants	D	C	D - C		
		Différence	B - D	A - C	DD = (B-A)-(D-C)	>1	<1
AR : gestion des clients	IAR 1	participants	B	A	B - A		
		Non participants	D	C	D - C		
		Différence	B - D	A - C	DD = (B-A)-(D-C)	>1	<1
	ICE 1 et ICE 2	participants	B	A	B - A		

CE : gestion de la Trésorerie		Non participants	D	C	D - C		
		Différence	B - D	A - C	DD= (B-A)-(D-C)	>1	<1
GL : comptabilité Générale	IGL 1	participants	B	A	B - A		
		Non participants	D	C	D - C		
		Différence	B - D	A - C	DD= (B-A)-(D-C)	>1	<1
GL: comptabilité Analytique	IGL 2	participants	B	A	B - A		
		Non participants	D	C	D - C		
		Différence	B - D	A - C	DD= (B-A)-(D-C)	>1	<1
GL: comptabilité Budgétaire	IGL 3	participants	B	A	B - A		
		Non participants	D	C	D - C		
		Différence	B - D	A - C	DD= (B-A)-(D-C)	>1	<1
PO : Gestion des Achats	IPO 1	participants	B	A	B - A		
		Non participants	D	C	D - C		
		Différence	B - D	A - C	DD= (B-A)-(D-C)	>1	<1
FA : Gestion des Immobilisations	IFA 1	participants	B	A	B - A		
		Non participants	D	C	D - C		
		Différence	B - D	A - C	DD= (B-A)-(D-C)	>1	<1

IM : Gestion des stocks	IIM 1	participants	B	A	B - A		
		Non participants	D	C	D - C		
		Différence	B - D	A - C	DD= (B-A)-(D-C)	>1	<1

CONCLUSION GENERALE

Le projet de mise en place d'un ERP ne peut être réussi que s'il est considéré un projet d'entreprise auquel tous les employés adhèrent et participent .C'est pour cela que nous avons décidé de mener une étude d'impact du projet de mise en place du système de gestion intégré ERP financier car l'intérêt d'intégrer des applications et particulièrement un ERP est de permettre aux managers de l'entreprise de pouvoir prendre plus rapidement des décisions.

Et puisque jusqu'au nos jours la mise en place du système n'a pas été réalisé on a choisi de réaliser une évaluation prospective, réaliser des chaines de valeurs des différents modules intégré dans l'ERP traduisant les résultats escomptés de ce projet, identifier des indicateurs de mesures qui nous permettront de comprendre l'efficacité de l'ERP et concevoir une matrice d'évaluation de l'impact de l'ERP selon la logique de calcul en se basant sur la méthode de la double différence.

Certes notre travail s'est limité à la conception faute de temps , il y a deux autres phases qui permettent de mesurer et d'évaluer cet impact, à savoir, la collecte des données et le calcul des doubles différences permettant une meilleure analyse des résultats.

Bibliographie

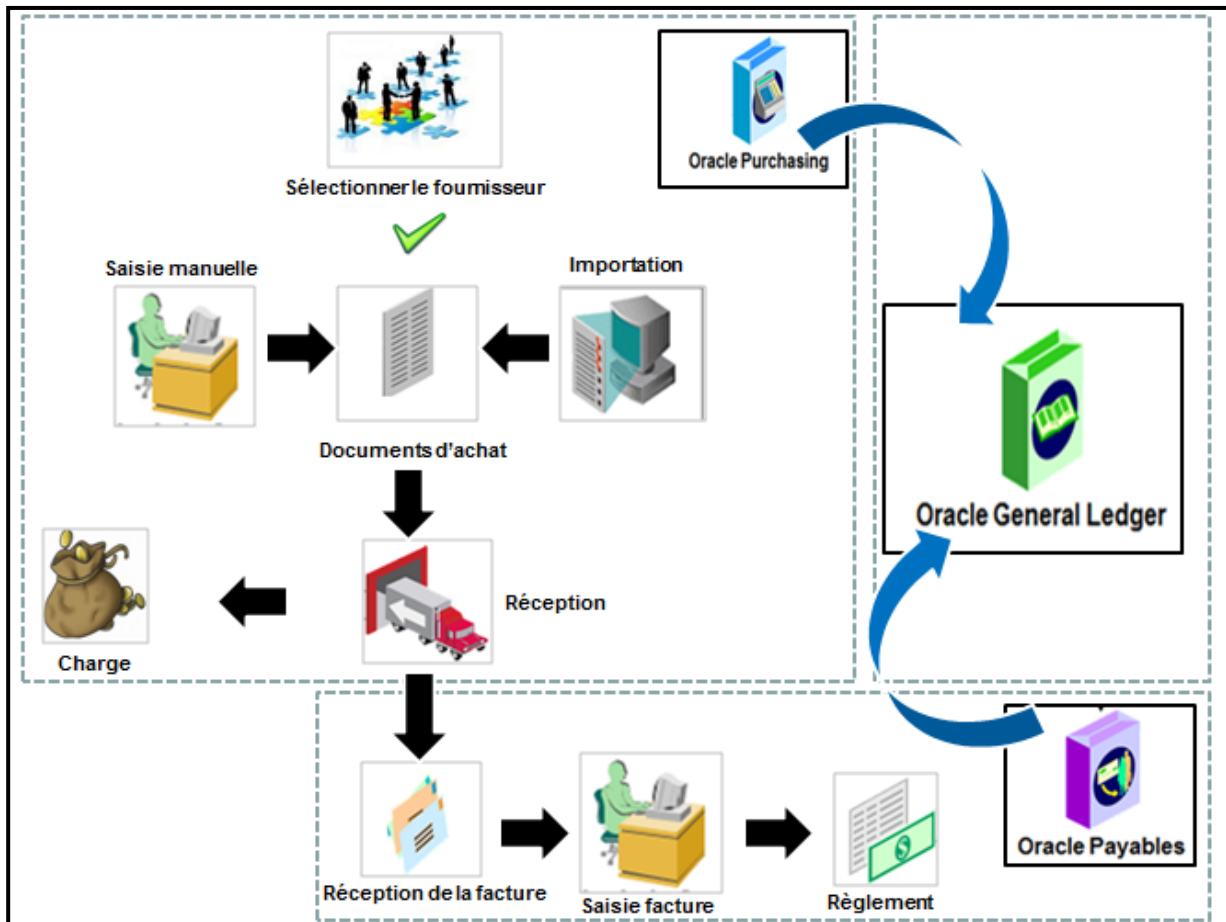
Fernandez, A. (2000). Les nouveaux tableaux de bord des décideurs. Les éditions de l'organisation,

Gertler, P. J., Martinez, S., Premand, P., Rawlings, L. B., & Vermeersch, C. M. (2011). L'évaluation d'impact en pratique. The World Bank.

Chambers, R., Karlan, D., Ravallion, M., & Rogers, P. (2009). Méthodologie de l'évaluation d'impact: présentation de différentes approches. Working Paper 4 (In French), Initiative Internationale pour l'évaluation d'impact-3ie

.Annexe 1

Explication du processus Procure To Pay-PTP- d'Oracle :



Ce document est structuré comme suit :

- Présentation générale du processus Procure To Pay-PTP- d'Oracle.
- Présentation des listes d'évènements relatifs au domaine de gestion des achats et des processus rattachés à chaque évènement. Par la suite, chaque processus sera décrit comme suit :
 - Conventions : il s'agit des règles de gestion
 - Etapes du processus : c'est un tableau qui liste les étapes de chaque processus tout en précisant l'intervenant responsable de cette étape, l'automatisation de cette étape (s'agit-il d'une étape manuelle système, hors système, semi-automatique système ou automatique système ?) et enfin, une colonne Analyse des écarts (s'agit-il d'une fonctionnalité standard ou d'un développement spécifique ?)
 - Diagramme du processus : schématisation des processus via des flowcharts.
- Présentation détaillée des étapes composant un processus d'achat : demande d'achat, sélection du fournisseur, création d'une commande, réception...etc.

Oracle Purchasing est une solution complète de gestion des achats de l'expression du besoin à la réception.

En intégration natale avec les modules Oracle Payables et Oracle GL, le processus « P2P » Procure to Pay est couvert en totalité. Le processus d'achat est géré au niveau Oracle PO, le règlement et la facturation sont gérés dans Oracle AP et tous les événements comptables, analytiques et budgétaires sont centralisés au niveau du module centralisateur d'Oracle : General Ledger (GL).

➤ **Demander :**

Le processus d'approvisionnement génère et gère les demandes d'achat de marchandises.

Le besoin qui mène à l'achat des articles peut être un événement occasionnel ou se reproduire à intervalles prévisibles ou aléatoires.

➤ **Sélectionner l'origine :**

Le processus de sélection d'origines couvre les activités de recherche, qualification et sélection de fournisseurs pour les marchandises et les services demandés via les propositions de prix (les devis) et les appels d'offre.

➤ **Commander :**

Le processus de commande d'approvisionnement comprend l'émission d'une commande d'achat par l'organisation acheteur et l'exécution de la commande par l'organisation fournisseur.

➤ **Recevoir :**

Le processus de réception n'atteste qu'une commande d'achat a été dûment exécutée. Pour les commandes de marchandises physiques, ce processus comprend généralement la réception et le contrôle des marchandises ainsi que leur mise à disposition dans le stock ou dans tout autre lieu désigné.

Pour les commandes de services, il s'agit pour le demandeur ou l'approbateur de notifier que le service a été exécuté comme convenu.

➤ **Payer :**

Le processus de paiement comprend toutes les activités qui aboutissent au paiement des marchandises ou services commandés

Annexe 2

Explication de la méthode Min-Max de réapprovisionnement du stock :

La méthode de planification qui sera utilisée dans le cas de l'OMMP est la méthode Min-Max. Cette méthode de planification permet de déterminer quand et combien commander en fonction des niveaux de stock maximum et minimum définis par l'utilisateur.

Quand commander ? :

Vous devez effectuer une commande lorsque la situation suivante se présente : (quantité en stock – demande) + (quantité commandée) < quantité minimum. La quantité commandée est égale à la somme des quantités des commandes d'achat, des demandes d'approvisionnement et des livraisons en transit.

Combien commander ?

L'équation suivante permet de déterminer la quantité à commander : Quantité de commande = (quantité maximum) – [(quantité en stock) + (quantité commandée)].

La méthode de planification Min-Max peut être utilisée au niveau organisation logistique et au niveau magasin. Pour chaque niveau de planification, il y a lieu de préciser la source de réapprovisionnement qui peut être soit interne (un autre magasin de la même organisation logistique ou un magasin d'une autre organisation logistique), soit externe (fournisseur).