

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE  
SCIENTIFIQUE**

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT P.U KOLEA**



## **Mémoire de fin d'études**

En vue de l'obtention d'un Master Académique  
En « Gouvernement Électronique »

# **Analyse de la transition du système ERP vers le système GRP dans le cadre de la numérisation des services publics: Cas du Ministère des Finances**

**Élaboré par : SAFSAF DJALEL**

**Encadré par : NACER Loubna.**

**MEGHERBI SALAH**

**Année 2024/2025**

## **Résumé**

Cette étude porte sur l'analyse de la transition du système ERP vers le système GRP (Gouvernement Resource Planning) dans le cadre de la numérisation des services publics, en prenant le Ministère des Finances en Algérie comme cas d'étude. À travers une approche qualitative basée sur des entretiens semi-directifs, elle identifie les limites du système ERP actuel, les attentes vis-à-vis du GRP, les résistances organisationnelles, ainsi que les besoins en accompagnement. Les résultats montrent que le GRP est perçu comme un levier stratégique pour améliorer la transparence, la performance et l'interopérabilité des services financiers. Toutefois, son succès dépendra fortement d'une gestion proactive du changement, d'une formation adaptée et d'un déploiement progressif. Des recommandations concrètes sont formulées pour assurer une transition fluide et durable vers une administration publique modernisée.

**Mots-clés :** Gouvernement Resource Planning (GRP), transformation numérique, gestion financière, administration publique, modernisation.

## **Abstract**

This study focuses on analyzing the transition from the ERP system to the GRP (Government Resource Planning) system within the framework of public service digitization, using the Algerian Ministry of Finance as a case study. Based on a qualitative approach involving semi-structured interviews, the research identifies the limitations of the current ERP system, expectations regarding GRP, organizational resistance, and the need for support mechanisms. The findings reveal that the GRP is perceived as a strategic tool to enhance transparency, performance, and interoperability in financial services. However, its success heavily depends on proactive change management, appropriate training, and a gradual deployment. Concrete recommendations are proposed to ensure a smooth and sustainable transition toward a modernized public administration.

**Keywords:** Government Resource Planning (GRP), digital transformation, financial management, public administration, interoperability, modernization.

## ملخص

تركز هذه الدراسة على تحليل الانتقال من نظام ERP إلى نظام GRP (تخطيط موارد الحكومة) في إطار رقمنة الخدمات العامة، وذلك من خلال دراسة حالة وزارة المالية الجزائرية. ومن خلال منهجية نوعية تعتمد على مقابلات شبه موجهة، تحدد الدراسة حدود النظام الحالي، وتوقعات المستخدمين تجاه نظام GRP، والمقاومات التنظيمية، بالإضافة إلى الحاجات المرافقة لهذه العملية. وتُظهر النتائج أن نظام GRP يُنظر إليه كأداة استراتيجية لتعزيز الشفافية، والأداء، والتكامل بين الخدمات المالية. غير أن نجاح هذا النظام يعتمد بدرجة كبيرة على إدارة فعالة للتغيير، وتكوين ملائم، وتنفيذ تدريجي. وقد تم اقتراح توصيات عملية لضمان انتقال سلس ومستدام نحو إدارة عامة رقمية حديثة.

**الكلمات المفتاحية:** تخطيط موارد الحكومة (GRP)، تحول رقمي، إدارة مالية، إدارة عامة، التوافق بين الأنظمة، التحديث.

## REMERCIEMENTS

Avant tout, nous rendons grâce à Dieu, qui, par Ses bienfaits, nous a accordé la force, la patience et la persévérance nécessaires pour mener à bien ce travail. Sans Sa guidance et Sa bénédiction, rien n'aurait été possible.

Nous exprimons ensuite notre profonde gratitude à Madame Loubna Nacer, notre encadrante, pour sa bienveillance, ses conseils précieux et son accompagnement tout au long de cette recherche. Son engagement et son expertise ont été une véritable source d'inspiration et ont joué un rôle déterminant dans l'aboutissement de ce travail.

Nos sincères remerciements vont également à l'ensemble de nos enseignants, dont le savoir, l'implication et la rigueur académique ont grandement enrichi notre parcours, et nous ont permis d'acquérir les compétences nécessaires à la réalisation de cette étude.

Nous tenons aussi à remercier chaleureusement nos amis et collègues : Zineddine, Bilel , Iyed, Ahmed, Bilel, Hayder, Taha et Faiza, pour leur soutien constant, leur disponibilité, ainsi que les échanges constructifs qui ont accompagné chaque étape de cette aventure académique.

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à **Monsieur le Directeur MONSEF Nour**, responsable de mon stage, pour avoir proposé l'idée du sujet de ce mémoire et pour son accompagnement précieux tout au long de cette recherche. Mes remerciements sincères pour son soutien et ses efforts continus.

Un remerciement tout particulier à mon frère Redouane Safsaf , qui m'a soutenu moralement et matériellement tout au long de mon parcours universitaire, jusqu'à ce moment décisif. Je lui suis profondément reconnaissant. **DJALEL**

Je remercie mon frère Mohamed Zakaria pour son soutien constant et ses encouragements tout au long de mon parcours académique. Il a été un véritable pilier pour moi, et je lui exprime toute ma gratitude et ma reconnaissance. **SALAH**

Enfin, nous adressons notre plus profonde reconnaissance à nos familles, qui ont toujours été à nos côtés, nous soutenant dans les moments difficiles comme dans les moments de joie, et nous offrant amour, encouragement et confiance. Leur appui indéfectible a été notre plus grande force pour mener ce travail à bien.

# Table des matières

RÉSUMÉ.....	I
REMERCIEMENTS.....	III
LISTE DES FIGURES.....	VI
LISTE DES TABLEAU.....	VII
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES .....	VIII
INTRODUCTION .....	1
CHAPITRE I : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL.....	6
Section 1 : Revue de littérature .....	7
Section 2 : Cadre conceptuel .....	15
1.    Systèmes d'information et gestion intégrée dans le secteur public .....	15
1.1.    Définition des systèmes d'information .....	15
1.2.    Relation entre le système d'information et le système informatique .....	16
1.3.    La gestion intégrée et son application dans le secteur public : .....	17
2.    Entreprise Resource Planning (ERP) .....	19
2.1.    Définition de ERP.....	19
2.2.    Évolution de l'ERP.....	21
2.3.    Les avantages et les inconvénients d'un ERP .....	24
3.    Government Resource Planning (GRP).....	26
3.1.    Definition: .....	26
3.2.    Les défis de l'implémentation du GRP .....	27
3.3.    Bénéfices de la mise en œuvre des systèmes de planification des ressources gouvernementales (GRP).....	30
3.4.    Différence détaillée entre ERP et GRP .....	31
Section 3 : L'implémentation du système GRP (Government Resource Planning) dans les administrations publiques .....	35
1.    L'importance de la numérisation des processus administratifs dans le secteur public .....	35
2.    Les motivations pour l'adoption des systèmes GRP dans les institutions gouvernementales.....	36
3.    L'impact du GRP sur l'amélioration de l'efficacité financière et administrative	37
4.    Les défis de la mise en œuvre du GRP dans le secteur public .....	37
5.    Les exigences pour l'implémentation du GRP dans les institutions publiques ...	38
6.    Exemples d'application du GRP dans certains pays .....	39

7. Les facteurs influençant le succès ou l'échec de la mise en œuvre du GRP dans le secteur public .....	40
<b>CHAPITRE 2 : CADRE METHODOLOGIQUE ET CONTEXTE ORGANISATIONNE</b>	<b>41</b>
Section 1 : Méthodologie de la recherche.....	44
1. Positionnement épistémologique de la recherche .....	44
2. Démarche méthodologique de la recherche .....	44
3. Données à collecter.....	46
4. Guide d'entretien .....	47
5. Taille et sélection de l'échantillon .....	48
6. Outils d'analyse des données .....	50
Section 2 : Contexte organisationnel.....	52
1. Histoire du Ministère des Finances de l'Algérie .....	52
2. Organisation et structure du Ministère des Finances.....	53
3. Les missions principales du Ministère des Finances en Algérie .....	56
4. Les départements principaux au sein du Ministère des Finances.....	57
5. Entre le cadre juridique structurant et une réalité économique instable .....	60
6. Systèmes financiers et administratifs au sein du ministère des Finances. ....	61
<b>Chapitre III : RÉSULTATS ET DISCUSSION .....</b>	<b>56</b>
Section 1 : Présentation et analyse des résultats .....	65
1. L'approche lexicale.....	66
2. Approche linguistique.....	68
3. Cartographie cognitive.....	69
4. L'analyse thématique .....	72
Section 2 : discussion . ....	78
1. Convergences avec la Littérature .....	78
1.1. Importance de la Gestion du Changement .....	78
1.2. Bénéfices Attendus de la Numérisation .....	78
2. Divergences avec la Littérature.....	79
3. Implications Pratiques .....	79
4. Synthèse .....	80
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>76</b>
<b>RÉFÉRENCES BILIOGRAPHIQUES.....</b>	<b>84</b>
<b>Annexes .....</b>	<b>91</b>

## LISTE DES FIGURES

<b>Figure 1</b> : Unités couvertes.....	20
<b>Figure 2</b> : ERP Components .....	21
<b>Figure 3</b> : ERP and Supply Chain Planning .....	23
<b>Figure 4</b> : Démarche qualitative d'après .....	46
<b>Figure 5</b> : L'organigramme de la Ministère des Finances .....	56
<b>Figure 6</b> : Nuage de mots .....	66
<b>Figure 7</b> : Cartographie cognitive .....	71

## LISTE DES TABLEAUX

<b>Tableau 1</b> : Différence détaillée entre ERP et GRP .....	31
<b>Tableau 2</b> : caractéristiques de notre échantillon.....	49
<b>Tableau 3</b> : Éléments regroupés par similarité de mot .....	67
<b>Tableau 4</b> : Système ERP Actuel .....	94
<b>Tableau 5</b> : Perception du Système GRP .....	94
<b>Tableau 6</b> : Numérisation des Services Publics.....	95
<b>Tableau 7</b> : Freins à l'Adoption du GRP .....	96
<b>Tableau 8</b> : Perspectives et Recommandations .....	96

## LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

- GRP:** Government Resource Planning (*Planification des Ressources Gouvernementales*)
- ERP:** Enterprise Resource Planning (*Progiciel de Gestion Intégré*)
- BPR:** Business Process Re-engineering (*Réingénierie des Processus Métiers*)
- CSFs:** Critical Success Factors (*Facteurs Clés de Succès*)
- DGB:** Direction Générale du Budget
- DGI:** Direction Générale des Impôts
- FMI:** Fonds Monétaire International (*International Monetary Fund - IMF*)
- ICT:** Information and Communication Technology (*Technologies de l'Information et de la Communication*)
- PFM:** Public Financial Management (*Gestion des Finances Publiques*)
- CET:** Central European Time (*Heure d'Europe Centrale*)
- CIO:** Chief Information Officer (*Directeur des Systèmes d'Information*)
- CRM:** Customer Relationship Management (*Gestion de la Relation Client*)
- DGD:** Direction Générale des Douanes
- DGDN:** Direction Générale des Domaines
- DGPP:** Direction Générale de la Prévision et des Politiques
- DGTGC:** Direction Générale du Trésor et de la Gestion Comptable
- ES:** Enterprise Systems (*Systèmes d'Entreprise*)
- KMS:** Knowledge Management Systems (*Systèmes de Gestion des Connaissances*)
- KPI:** Key Performance Indicator (*Indicateur Clé de Performance*)
- MIS:** Management Information Systems (*Systèmes d'Information de Gestion*)
- OECD:** Organisation for Economic Co-operation and Development (*OCDE - Organisation de Coopération et de Développement Économique*)

**PaaS:** Platform as a Service (*Plateforme en tant que Service*)

**SaaS:** Software as a Service (*Logiciel en tant que Service*)

**SCM:** Supply Chain Management (*Gestion de la Chaîne d'Approvisionnement*)

**SOA:** Service-Oriented Architecture (*Architecture Orientée Services*)

**TCO:** Total Cost of Ownership (*Coût Total de Possession*)

**TOC:** Theory of Constraints (*Théorie des Contraintes*)

**TQM:** Total Quality Management (*Gestion de la Qualité Totale*)

**UML:** Unified Modeling Language (*Langage de Modélisation Unifié*)

# **INTRODUCTION**

À l'ère de la transformation numérique, les administrations publiques dans le monde entier s'engagent dans des processus de modernisation visant à améliorer la qualité de leurs services, renforcer la transparence, et optimiser la gestion des ressources. Cette transition vers le numérique ne se limite pas à l'informatisation des tâches, mais implique une révision en profondeur des modes de fonctionnement, des outils utilisés, et des interactions entre les services.

Dans ce contexte, les systèmes intégrés de gestion jouent un rôle central. Utilisés initialement dans les entreprises privées pour automatiser la gestion des ressources internes, ces systèmes – connus sous l'appellation ERP (Enterprise Resource Planning) – ont été progressivement adoptés par certaines institutions publiques. Toutefois, les caractéristiques spécifiques du secteur public, notamment la diversité des missions, la multiplicité des parties prenantes, et l'exigence de transparence, ont mis en évidence les limites de ces solutions initialement conçues pour le monde de l'entreprise.

Ainsi, une nouvelle génération de systèmes intégrés, mieux adaptée au fonctionnement des gouvernements, a vu le jour : le Gouvernement Resource Planning (GRP). Contrairement à l'ERP traditionnel, le GRP prend en compte les besoins spécifiques des administrations publiques, en intégrant des fonctions liées à la gestion budgétaire, la fiscalité, les finances publiques, et la reddition de comptes.

Dans le cas du Ministère des Finances algérien, la complexité des opérations – allant de la collecte des recettes fiscales à la gestion des réserves nationales – rend les systèmes traditionnels peu adaptés. Ce mémoire s'intéresse donc à la transition de l'ERP vers le GRP dans le cadre de la numérisation des services publics, en mettant en lumière les enjeux, les contraintes et les perspectives liées à cette évolution.

Bien que certaines directions au sein du ministère des Finances, telles que la Direction Générale des Impôts (DGI), la Direction Générale du Budget (DGB) et d'autres départements, aient adopté différents systèmes ERP répondant à leurs besoins spécifiques, cette diversité des systèmes a conduit à une disparité dans l'efficacité, à des difficultés de coordination entre les départements et à un impact négatif sur l'intégration globale des données. Chaque direction reflète sa propre vision de la gestion de ses produits, ce qui complique davantage les opérations et affecte l'efficacité globale.

Dès lors, il devient essentiel d'adopter un système intégré et global, représenté par le

Planification des Ressources Gouvernementales (GRP), qui permettrait de centraliser tous les systèmes et d'intégrer les opérations entre les différentes directions gouvernementales. Plutôt que de gérer des systèmes ERP distincts pour chaque département, le GRP vise à offrir une solution complète qui intègre toutes les opérations gouvernementales sous un même système, améliorant ainsi l'efficacité et réduisant les complexités administratives et techniques. Grâce à cette stratégie, le ministère des Finances pourrait atteindre un niveau de coordination plus élevé entre les départements, facilitant ainsi la prise de décision et augmentant l'efficacité dans la gestion des ressources publiques à l'échelle nationale.

Cette étude se penchera sur les lacunes des systèmes ERP actuels au sein du ministère des Finances, ainsi que sur les défis rencontrés par ces systèmes dans la coordination des opérations entre les différents départements. De plus, elle explorera comment le système GRP pourrait offrir une solution intégrée pour améliorer l'efficacité de la gestion des ressources publiques et faciliter la coordination entre les différentes directions. Enfin, cette recherche abordera les avantages potentiels du GRP pour améliorer la transparence et la gestion des ressources financières publiques, ainsi que les risques associés à la mise en œuvre de ce système dans de grandes institutions publiques.

### **Problématique**

La problématique de cette étude se concentre sur la nécessité de moderniser la gestion des ressources publiques au sein du Ministère des Finances en Algérie. Actuellement, l'utilisation de systèmes ERP distincts dans différents départements engendre des inefficacités, des problèmes de coordination et une faible interopérabilité des systèmes. La transition vers un système GRP, qui permettrait d'intégrer ces systèmes disparates, est essentielle pour améliorer la gestion des opérations, la transparence et la prise de décision. La question centrale est de savoir dans quelle mesure le GRP peut répondre aux défis actuels, notamment en termes d'efficacité, de réduction des coûts et de gestion des obstacles organisationnels, techniques et humains.

La problématique de cette étude s'articule autour de la question centrale suivante :

**Quelle est l'importance de la transition du système ERP vers le GRP dans le cadre de la numérisation des services publics au sein du Ministère des Finances ?**

Pour approfondir cette question, les sous-questions suivantes ont été formulées :

1. Quels sont les facteurs techniques et organisationnels qui influencent l'implémentation du système GRP dans le processus de numérisation du Ministère

des Finances ?

2. Quels sont les principaux défis rencontrés lors de la mise en œuvre du GRP dans le Ministère des Finances, et comment peuvent-ils être surmontés pour faciliter la transition numérique ?
3. Quels sont les avantages attendus du système GRP pour améliorer la transparence, l'efficacité et la performance dans la gestion des finances publiques ?

### **Objectifs de l'étude :**

1. Analyser les défis actuels rencontrés par le ministère des Finances algérien dans la mise en œuvre des systèmes ERP dans le secteur public.
2. Étudier la transition vers la transformation numérique et son influence sur l'efficacité des processus administratifs et financiers dans les institutions publiques algériennes.
3. Explorer la possibilité de mettre en œuvre le système GRP au ministère des Finances algérien et comment intégrer les processus administratifs et financiers de manière plus cohérente.
4. Évaluer les avantages potentiels du système GRP en matière de renforcement de la transparence, de réduction des coûts et d'amélioration de la gestion des finances publiques dans les institutions gouvernementales algériennes.
5. Étudier les principaux facteurs à prendre en compte pour garantir une mise en œuvre réussie du système GRP au sein du ministère, y compris les défis techniques et organisationnels.
6. Proposer des solutions et des recommandations pour la mise en œuvre du système GRP au ministère des Finances algérien, en tenant compte du contexte local et des besoins spécifiques du ministère.

### **Méthodologie de la Recherche :**

Dans notre recherche, nous avons adopté une démarche qualitative, basée sur une approche déductive. La collecte des données a été réalisée à l'aide de plusieurs instruments, notamment l'analyse de documents officiels, des rapports, et des études antérieures sur la transformation numérique dans le secteur public, ainsi que des entretiens semi-directifs avec des responsables du Ministère des Finances et des experts en digitalisation. Ces entretiens ont permis de recueillir des informations détaillées sur les défis et les

opportunités liés à l'implémentation du système GRP, ainsi que sur les perceptions des acteurs concernés.

Pour répondre à notre problématique et mener à bien cette recherche, nous avons eu l'opportunité de nous appuyer sur des échanges directs avec des professionnels du Ministère des Finances, ce qui nous a permis de mieux comprendre les enjeux pratiques et organisationnels liés à la mise en place du GRP. Ces interactions ont enrichi notre analyse et nous ont fourni des insights précieux sur les obstacles techniques, les résistances au changement, et les stratégies potentielles pour une implémentation réussie.

### **L'annonce du Plan de Recherche :**

Afin de structurer notre travail de recherche, cette recherche sera articulée autour de trois chapitres principaux :

#### **Chapitre 1 : Cadre conceptuel .**

Ce chapitre traitera des concepts fondamentaux du GRP, de son rôle dans la modernisation de l'administration publique et des défis rencontrés dans son implémentation.

#### **Chapitre 2 : Cadre méthodologique et contexte organisationnel**

Ce chapitre présente le cadre méthodologique de l'étude, détaillant la démarche scientifique adoptée pour la collecte et l'analyse des données, tout en les contextualisant au sein de l'organisation étudiée

#### **Chapitre 3 : analyse et discussion .**

Ce dernier chapitre présentera les résultats de l'étude, mettra en évidence les facteurs de succès et proposera des recommandations pour une implémentation réussie du GRP au sein du Ministère des Finances.

# **CHAPITRE I : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL**

Dans ce chapitre nous passerons en revue les articles qui traitent de notre thématique de recherche ainsi que les concepts fondamentaux qui nous aiderait à mieux cerner notre problématique.

## **Section 1 : Revue de littérature**

La revue de littérature constitue une étape fondamentale de toute recherche scientifique. Elle permet d'établir un état des lieux des connaissances existantes sur le sujet étudié, en s'appuyant sur les travaux antérieurs publiés dans des articles scientifiques, ouvrages, thèses et rapports.

**Tabet Aoul Khadidja Imene et Mohammedi Fatima Zahra (2025)** ont rédigé un article intitulé *"Les effets de la transformation numérique sur les services publics algériens: Étude de cas de la CNAS"*, qui examine l'impact de la transformation numérique sur les services publics en Algérie, avec un focus particulier sur la CNAS (Caisse Nationale des Assurances Sociales). L'étude met en lumière l'importance de la numérisation pour moderniser les services publics, en améliorant l'efficacité, la transparence et l'accès des citoyens aux services. L'article explore les initiatives spécifiques de la CNAS, telles que l'application El HANAA et le site de télé-déclaration, qui ont contribué à améliorer l'efficacité des services et faciliter l'accès aux prestations sociales. L'ouvrage aborde également les défis rencontrés, comme les problèmes d'infrastructure dans les zones rurales et la résistance au changement au sein de l'organisation. Les objectifs de l'étude sont de montrer comment la numérisation a amélioré l'efficacité de la CNAS, d'identifier les obstacles rencontrés et de proposer des solutions pour surmonter ces défis. La méthodologie utilisée repose sur une approche qualitative, combinant des études de terrain et des entretiens avec des responsables et des usagers, permettant d'évaluer l'impact de la numérisation sur la gestion des services et la satisfaction des citoyens. L'étude fournit des recommandations pour améliorer la transformation numérique des services publics, en mettant l'accent sur la gestion du changement et la formation des employés. (Tabet Aoul, 2025)

**Ahmed et al. (2024)** ont publié un article intitulé *"Challenges in Adopting ERP in Public Sector of Pakistan"*, dans lequel ils examinent les défis liés à l'adoption des systèmes ERP (Enterprise Resource Planning) dans le secteur public du Pakistan. L'étude met en évidence les difficultés techniques, organisationnelles et humaines rencontrées par les institutions publiques dans leur tentative d'implémenter ces systèmes complexes, notamment la résistance au changement, le manque d'expertise technique, les coûts élevés, la complexité de l'intégration avec les systèmes existants et la difficulté de standardiser les processus dans un

environnement bureaucratique. L'article propose des solutions pour surmonter ces obstacles, telles que l'adoption d'une approche progressive pour l'implémentation, l'amélioration de la gestion du changement et la formation des ressources humaines afin d'assurer le succès de l'implémentation des ERP. L'objectif de l'article est d'identifier les défis spécifiques à l'adoption des ERP dans le secteur public du Pakistan et de proposer des stratégies adaptées pour réussir cette adoption en prenant en compte les particularités du secteur, telles que les processus bureaucratiques et la gestion des ressources humaines. Pour ce faire, les auteurs ont utilisé une méthodologie mixte, combinant des analyses qualitatives et quantitatives, incluant des entretiens semi-structurés avec des responsables d'organisations publiques et des analyses de documents relatifs aux projets ERP, ainsi que des statistiques descriptives et inférentielles pour analyser les données collectées, et des techniques d'analyse thématique pour identifier les défis majeurs et les stratégies de gestion appropriées. (Adeel Ahmed, 2024)

**Lubis, Fadhilah, et Suryoputro (2023)** ont rédigé un article intitulé *"Analysis of Government Resource Planning Relationship in Indonesian Government Sector for Public Service"*, qui examine la relation entre le (Government Resource Planning (GRP)) et l'efficacité de la gestion des ressources dans le secteur public indonésien. L'étude se concentre sur la manière dont l'implémentation du GRP peut améliorer la transparence, l'efficacité et la responsabilité des services publics, en centralisant les données gouvernementales, améliorant les processus budgétaires, et offrant des services plus efficaces aux citoyens. L'article discute également des défis rencontrés lors de la mise en œuvre du GRP en Indonésie, notamment les problèmes techniques, organisationnels et managériaux qui entravent une mise en œuvre optimale. En comparant la situation de l'Indonésie avec celle de pays ayant bien réussi dans l'implémentation des systèmes GRP, comme le Danemark et la Corée du Sud, les auteurs identifient des solutions potentielles et des stratégies d'amélioration pour optimiser l'adoption du GRP en Indonésie. L'objectif principal de l'article est d'analyser la transition du GRP sur l'efficacité des services publics en Indonésie, d'identifier les obstacles à une mise en œuvre optimale, et de comparer les performances de l'Indonésie avec celles d'autres pays performants afin de proposer des recommandations adaptées. La méthodologie de recherche repose sur une approche qualitative, utilisant une revue de la littérature et une analyse des résultats d'enquêtes sur les performances du GRP en Indonésie, en s'appuyant sur des données provenant de l'enquête des Nations Unies sur le développement de l'e-gouvernement, et une comparaison avec les

stratégies d'autres pays pour en tirer des leçons et des recommandations. (Muharman Lubis, 2023; Ganesh, 2014)

**Bentoumi et Belkhatir (2022)** ont rédigé un mémoire intitulé *"Conception et déploiement d'un ERP pour la gestion de production pour l'entreprise GIPLAIT"*, qui explore le développement et l'implémentation d'un système ERP pour l'entreprise GIPLAIT, spécialisée dans la production de lait et de produits laitiers. Le projet a pour objectif d'améliorer la gestion de la production à travers l'utilisation du système ERP open source Odoo. L'ERP est conçu pour intégrer plusieurs modules essentiels à la gestion de la production, notamment la gestion des articles, des nomenclatures, des gammes de fabrication et des ordres de fabrication, permettant ainsi à GIPLAIT de centraliser les informations, optimiser les flux de production et améliorer l'efficacité des processus de gestion. Le mémoire détaille les étapes de mise en œuvre, de la conception de l'ERP jusqu'à la gestion des droits d'accès, et présente l'interface utilisateur de différents modules du système ERP Odoo, adaptés aux besoins spécifiques de l'entreprise. Les objectifs du mémoire sont de concevoir et mettre en place un module de gestion de production basé sur l'ERP Odoo pour améliorer l'efficacité de la production chez GIPLAIT, ainsi que de développer une solution qui centralise les données de production, facilite la gestion des stocks et des ordres de fabrication, et optimise le processus global de production. La méthodologie repose sur une approche pratique, utilisant le logiciel Odoo comme solution ERP. Le projet inclut une phase d'analyse des besoins, suivie de la modélisation du système avec UML, puis du développement et du déploiement du module de gestion de production. Des diagrammes UML sont utilisés pour modéliser les processus de production et les relations entre les différentes entités dans le système, telles que les produits, les postes de charge et les gammes de fabrication. (Bento, Conception et déploiement d'un ERP pour la gestion de production pour l'entreprise GIPLAIT, 2022)

**Cherid et Oudai (2022)** ont rédigé un article intitulé *"Les facteurs clés de succès de la mise en place d'un progiciel de gestion intégré (ERP) dans les entreprises algériennes"*, dans lequel ils analysent les éléments déterminants pour la réussite de l'implémentation des systèmes ERP au sein des entreprises algériennes. L'étude s'appuie sur une enquête menée auprès de 54 acteurs économiques afin d'identifier les obstacles et les facteurs facilitant la réussite de ces projets dans le contexte spécifique de l'Algérie. Les résultats montrent que des facteurs tels que le choix approprié du système ERP, la création d'une équipe projet dédiée, l'implication active du top management, la gestion des données, ainsi que la formation et l'implication des utilisateurs finaux sont essentiels pour assurer le succès de

l'implémentation. L'étude met également en évidence que les défis organisationnels et techniques, notamment l'adaptation des processus internes aux exigences du logiciel ERP, constituent des obstacles significatifs. En conclusion, les auteurs soulignent que la réussite de l'implémentation ERP dépend d'une préparation rigoureuse et d'une gestion proactive des données et des ressources humaines. L'objectif principal de cet article est d'identifier les facteurs clés de succès dans l'implémentation des ERP et d'évaluer les difficultés rencontrées par les entreprises algériennes, tout en proposant des solutions pour surmonter ces défis. La méthodologie utilisée repose sur une enquête de perception, suivie d'une analyse des données avec le logiciel SPSS, utilisant des tests statistiques pour vérifier la significativité des facteurs identifiés. (Oudai, 2022)

**Miller (2017)** a rédigé un livre intitulé *"Strategies for U.S. City Government Enterprise Resource Planning System Implementation Success"*, qui analyse les facteurs clés de succès (CSFs) et les stratégies utilisées par les gouvernements des villes américaines pour réussir l'implémentation des systèmes ERP, en se basant sur une étude de cas réalisée dans une ville du Nouveau-Mexique, où des entretiens semi-structurés et des documents internes ont été analysés, mettant en lumière plusieurs éléments cruciaux comme l'importance des ressources et de la gestion du personnel, le soutien de la direction, la communication continue, la gestion du changement et l'implication des parties prenantes tout au long du processus. Le livre aborde également la théorie des contraintes (TOC) comme cadre conceptuel pour comprendre les processus et les obstacles rencontrés dans l'implémentation des ERP, tout en fournissant des stratégies pour surmonter ces défis, notamment en adaptant les processus organisationnels et en favorisant une gestion proactive du changement. Les objectifs de l'étude sont d'identifier les facteurs de succès critiques pour l'implémentation des ERP dans les administrations municipales américaines, ainsi que d'analyser les stratégies utilisées pour surmonter les défis rencontrés. La méthodologie de recherche repose sur une analyse thématique des entretiens et des documents relatifs à l'implémentation des ERP, en mettant l'accent sur l'importance du soutien de la direction, de la gestion des ressources humaines et de la communication tout au long du processus de mise en œuvre. (Miller, 2017)

**Slimani et Boukrif (2017)** ont publié un article intitulé *"Quel rôle pour les acteurs dans un processus de changement ? Cas de l'implantation d'un ERP dans une entreprise publique algérienne"*, qui analyse le rôle des divers acteurs, tels que les employés et la direction, dans le processus de changement organisationnel induit par l'implantation d'un système ERP au sein de l'entreprise publique algérienne ALCOST. L'étude met en lumière le processus

décisionnel et la manière dont chaque acteur influence ce processus, en soulignant que l'implantation d'un ERP ne doit pas être perçue uniquement comme un projet technique, mais plutôt comme un changement organisationnel majeur qui affecte l'ensemble des employés à différents niveaux de l'organisation. Les auteurs abordent également les résistances au changement et les difficultés rencontrées, en particulier en raison du manque de consultation et d'implication des employés dans le processus décisionnel concernant la mise en œuvre du projet. L'objectif principal de cet article est d'analyser le rôle des acteurs dans l'implantation de l'ERP, d'étudier l'impact de la résistance au changement et la gestion de celle-ci, et d'identifier les facteurs facilitant ou entravant le processus de changement dans une organisation publique. La méthodologie utilisée pour cette étude repose sur une étude de cas de l'entreprise ALCOST, combinant des entretiens semi-directifs, des observations sur le terrain et des enquêtes par questionnaire, avec l'analyse des données à l'aide du logiciel SPSS pour évaluer les attitudes des acteurs vis-à-vis du changement et mesurer les résistances, tout en examinant les rôles respectifs de la direction et des utilisateurs dans le processus décisionnel et l'implémentation du système ERP. (Boukrif, 2017)

**Bukamal et Abu Wadi (2016)** ont publié une étude intitulée *"Factors Influencing the Success of ERP System Implementation in the Public Sector in the Kingdom of Bahrain"*, dans laquelle ils analysent empiriquement les facteurs critiques influençant le succès de l'implémentation des systèmes ERP dans le secteur public du Royaume de Bahreïn, en se basant sur un questionnaire détaillé pour mesurer deux variables principales : les facteurs critiques de succès (CSFs) et le succès de l'implémentation des ERP. Les résultats ont montré que des facteurs tels que l'engagement et le soutien de la direction, l'adéquation du système ERP à l'organisation, la réingénierie des processus d'affaires, le soutien des fournisseurs et la formation des utilisateurs ont un impact significatif sur la réussite de l'implémentation, et que leur présence est essentielle pour obtenir les bénéfices attendus. L'objectif de l'étude est d'analyser ces facteurs et de clarifier les bénéfices obtenus de l'implémentation des systèmes ERP, en utilisant une méthodologie basée sur un questionnaire et une analyse de régression pour tester les hypothèses de recherche et évaluer l'impact des facteurs indépendants sur le succès de l'implémentation. (Bukamal, 2016)

**Ganesh, Mohapatra, et Sivakumar (2014)** ont rédigé un ouvrage intitulé *"Enterprise Resource Planning: Fundamentals of Design and Implementation"*, qui présente les bases fondamentales de l'Enterprise Resource Planning (ERP), en détaillant les principes de conception et d'implémentation des systèmes ERP dans les organisations modernes. Le livre

aborde les étapes critiques nécessaires à la mise en place d'un ERP, y compris la planification du projet, l'analyse des processus métier, la personnalisation, l'intégration des systèmes, les tests, et la formation des utilisateurs. Structuré en 12 chapitres, il traite également des défis majeurs rencontrés lors de l'implémentation d'un ERP, en particulier dans un contexte global. Le livre met l'accent sur la manière de faire correspondre les exigences des entreprises avec les capacités des systèmes ERP et de gérer les processus métier de manière plus efficace grâce à l'automatisation. De plus, il examine des stratégies et techniques pour tester et valider les systèmes ERP avant leur mise en production et propose des méthodes pour assurer la gestion du changement et garantir l'adoption réussie des utilisateurs. Les objectifs de l'ouvrage sont de fournir une compréhension approfondie des principes de l'ERP, d'expliquer les étapes d'implémentation de l'ERP, et d'identifier les facteurs critiques de succès pour l'implémentation d'un ERP dans différents secteurs industriels. La méthodologie adoptée repose sur une approche pratique et théorique, intégrant des études de cas et des exemples réels de mise en œuvre d'ERP dans diverses organisations. Le livre utilise des diagrammes de flux et des exemples de processus pour illustrer les principes et fournir des repères aux professionnels cherchant à appliquer ces concepts dans des projets réels. En outre, il inclut des stratégies d'intégration des systèmes, des tests de validation, des scénarios d'acceptation utilisateur, et des méthodes de gestion des données et des rapports pour les entreprises utilisant des ERP. (Ganesh, 2014)

**Chhabra et Kumar (2012)** ont partagé un ouvrage intitulé "*Strategic Enterprise Resource Planning Models for E-Government: Applications and Methodologies*", dans lequel ils explorent les modèles de planification des ressources d'entreprise (ERP) appliqués aux administrations publiques dans le cadre de la numérisation des gouvernements (E-Government), en mettant en lumière comment ces systèmes peuvent améliorer l'efficacité des processus et renforcer les services axés sur les citoyens dans les administrations publiques, en présentant des exemples concrets de l'utilisation des ERP pour améliorer la gestion des ressources, la comptabilité, les finances et d'autres services gouvernementaux, tout en abordant les défis majeurs rencontrés par les gouvernements, tels que la résistance au changement et les différences entre les secteurs public et privé, et en détaillant les avantages de l'utilisation des ERP, notamment l'amélioration de la transparence, la réduction des coûts administratifs et l'optimisation des processus internes. L'objectif du livre est aussi d'analyser la transition des ERP sur la structure organisationnelle des administrations publiques, d'explorer les défis spécifiques rencontrés lors de leur mise en œuvre et de proposer des

solutions adaptées. Pour cela, les auteurs s'appuient sur des études de cas internationales, une approche qualitative basée sur des interviews et des modèles analytiques permettant de comparer et d'évaluer l'efficacité des ERP dans différents contextes gouvernementaux. (Kumar, 2012)

**Harrison (2004)** a rédigé une thèse intitulée *"Motivations For Enterprise Resource Planning (ERP) System Implementation in Public Versus Private Sector Organizations"*, qui explore les motivations et les facteurs critiques associés à l'implémentation des systèmes ERP dans les organisations du secteur public et privé. L'objectif principal de cette thèse est d'analyser les avantages recherchés par ces deux secteurs à travers l'implémentation d'ERP, ainsi que les facteurs qui influencent le succès de cette mise en œuvre. L'étude révèle que bien que les organisations publiques et privées recherchent souvent des avantages similaires, tels que la standardisation, la réduction des coûts opérationnels et l'amélioration des rapports financiers, les secteurs diffèrent dans la manière dont ces bénéfices sont perçus et réalisés. La thèse souligne également l'importance du soutien de la direction et de la gestion du changement pour assurer une implémentation réussie des ERP. Les objectifs de l'étude incluent l'identification des avantages recherchés par les deux secteurs lors de l'implémentation d'un ERP, la comparaison des perceptions de satisfaction des équipes de projet concernant les modules ERP déployés, et l'analyse des préoccupations exprimées par les équipes sur les défis rencontrés lors de l'implémentation. La méthodologie utilisée consiste en une étude comparative entre les secteurs public et privé, avec une collecte de données à travers des enquêtes administrées aux membres des équipes de projet ERP dans diverses organisations. L'analyse des données a été effectuée à l'aide du logiciel SPSS, en utilisant des tests t pour comparer les différences entre les secteurs public et privé, avec des évaluations des répondants portant sur des éléments tels que la satisfaction vis-à-vis des modules ERP, les bénéfices attendus versus réalisés, et les préoccupations liées à la mise en œuvre. (Harrison, 2004)

Cette recherche se distingue des études précédentes en ce qu'elle se concentre spécifiquement sur l'implémentation de la Planification des Ressources Gouvernementales (GRP) dans le secteur public algérien, notamment au ministère des Finances, tandis que les études précédentes portent principalement sur l'implémentation des systèmes ERP dans des contextes variés, souvent en dehors du secteur financier public. Contrairement aux études générales sur les ERP, cette recherche explore les défis spécifiques rencontrés par les administrations publiques algériennes, en tenant compte des facteurs culturels, institutionnels

et économiques locaux. En outre, notre méthodologie de terrain, basée sur des entretiens avec des employés du ministère des Finances et l'analyse des processus locaux, permet d'obtenir des résultats pratiques et adaptés aux spécificités algériennes, en mettant l'accent sur l'optimisation de la gestion financière et l'amélioration de la transparence administrative. La valeur ajoutée de cette étude réside dans son approche ciblée, fournissant des solutions concrètes pour l'optimisation des processus financiers et administratifs dans le contexte algérien, et en offrant des recommandations pratiques pour améliorer l'efficacité de la gestion des ressources publiques à travers l'adoption du GRP.

## **Section 2 : Cadre conceptuel**

Cette section vise à établir le cadre conceptuel nécessaire à la compréhension de la transition des systèmes d'information classiques vers des solutions intégrées dans le secteur public. Elle explore d'abord les notions fondamentales liées aux systèmes d'information et à la gestion intégrée, avant de présenter les systèmes ERP (Enterprise Resource Planning) et leur adaptation spécifique au secteur public à travers les systèmes GRP (Government Resource Planning). L'objectif est de fournir une base théorique solide permettant d'analyser les enjeux, les bénéfices et les défis liés à l'implémentation du GRP dans le contexte de la numérisation des services publics.

### **1. Systèmes d'information et gestion intégrée dans le secteur public**

Dans cette section, nous allons aborder les systèmes d'information et la gestion intégrée comme introduction à la définition du système GRP (Government Resource Planning) en tant que base de l'intégration administrative au sein du Ministère des Finances.

#### **1.1. Définition des systèmes d'information**

Les systèmes d'information sont définis de manière différente selon le point de vue scientifique ou professionnel adopté.

D'après **Gueguen**, un système d'information est un ensemble de ressources interconnectées, comprenant du matériel, des logiciels, des personnes, des données et des procédures. L'objectif de ces ressources est de collecter, traiter, stocker et interagir avec l'information sous diverses formes, comme les textes, les images et les sons, au sein des organisations. (Gueguen, Sciences de Gestion : Systèmes d'Information – Plan, 2018)

De son côté, **Fouad Al-Sharabi** voit les systèmes d'information comme une structure qui combine des éléments humains et technologiques. Ces systèmes permettent de collecter, analyser et organiser les données selon des règles et des procédures spécifiques, facilitant leur utilisation par les chercheurs, les décideurs et d'autres acteurs. (الشاراب، 2008، صفحة 54)

(Laudon, 2006, p. P 54) aborde les systèmes d'information comme étant constitués de différents composants interdépendants, couvrant ainsi toutes les fonctions administratives et soutenant les processus commerciaux d'une organisation. Il distingue quatre grandes catégories :

- Les systèmes de gestion de la chaîne d'approvisionnement (SCM), qui permettent de gérer le flux des ressources entre les fournisseurs et les entreprises.

- Les systèmes de gestion de la relation client (CRM), qui visent à améliorer les interactions avec les clients.
- Les systèmes de gestion des connaissances (KMS), qui s'intéressent à l'organisation et la diffusion des informations à l'intérieur de l'entreprise.
- Les systèmes d'entreprise (ES), qui offrent une plateforme intégrée pour la gestion des processus internes.

Sur la base de ces définitions, on peut conclure que les systèmes d'information ne sont pas simplement des outils technologiques, mais des structures intégrées visant à traiter les données et à les transformer en informations essentielles pour la prise de décision et le contrôle au sein des organisations. Cela contribue ainsi à l'amélioration de la performance et à l'optimisation des processus administratifs.

## **1.2. Relation entre le système d'information et le système informatique**

Le système d'information et le système informatique sont deux notions complémentaires mais distinctes. Le système d'information englobe l'ensemble des processus, des ressources humaines et des technologies permettant la gestion de l'information au sein d'une organisation. En revanche, le système informatique représente la composante technologique qui automatise le traitement et le stockage des données.

Une relation d'inclusion : Le système d'information est un cadre global qui englobe toutes les ressources et processus liés à la gestion de l'information au sein d'une organisation. Le système informatique, quant à lui, constitue la composante technologique chargée du traitement numérique des données. (Reix, 2004, p. p. 15)

Une relation de complémentarité : Le système informatique contribue à améliorer l'efficacité du système d'information en automatisant les tâches et en accélérant le traitement des données. Toutefois, un système d'information peut fonctionner sans support informatique, comme dans le cas des systèmes traditionnels basés sur des documents papier. (Le Moigne, 1990, p. p. 42)

Une relation évolutive : Avec les avancées technologiques, le système informatique est devenu un élément central du système d'information. L'intégration de technologies telles que l'intelligence artificielle et le cloud computing a considérablement renforcé l'interdépendance entre les deux concepts. (Laudon K. &., 2020, p. 28)

### **1.3. La gestion intégrée et son application dans le secteur public :**

#### **1.3.1. La Gestion intégrée**

Selon **Howard Gitlow** et ses collègues dans leur ouvrage "**Integrated Management Systèmes**", la gestion intégrée est définie comme une approche managériale visant à unifier et harmoniser les différents systèmes de gestion au sein d'une organisation, tels que **ISO 9001** (qualité), **ISO 14001** (environnement) et **ISO 45001** (santé et sécurité au travail). (Gitlow, 2019 , p. 5)

L'intégration administrative est l'une des principales caractéristiques offertes par le système **ERP**, car l'intégration des processus commerciaux aide à améliorer les communications et la distribution des informations, ce qui conduit à une augmentation notable de la productivité, de la rapidité et des performances. En raison de la complexité des organisations et de l'intensification de la concurrence, les systèmes d'information séparés ne sont plus capables de répondre aux besoins des différents départements. Afin d'atteindre les objectifs de l'organisation, il est donc essentiel de mettre en place des systèmes intégrés. (Uwizeyemungu, 2008)

Chaque niveau administratif dispose de son propre système d'information. Ainsi, la mise en place de systèmes d'information variés au sein de l'organisation sous forme d'un mélange de systèmes indépendants et non intégrés va à l'encontre des objectifs de l'entreprise et constitue un obstacle à la circulation de l'information. Par conséquent, les organisations modernes doivent être flexibles, et les systèmes d'information qu'elles appliquent doivent être dotés de données et d'applications intégrées afin qu'elles puissent atteindre leurs objectifs de manière efficace. (المهدي امجد جبريل، الصفحات 4-5)

#### **1.3.2. Applications de la Gestion Intégrée dans le Secteur Public :**

La gestion intégrée joue un rôle fondamental dans la modernisation et l'amélioration de l'efficacité du secteur public. Voici un aperçu des principales applications et avantages observés (Konfuzio, s.d.) :

- **Automatisation et optimisation des processus administratifs**

**Gestion électronique des documents** : Les outils de gestion permettent la numérisation, l'organisation et la consultation rapide des dossiers administratifs. Par exemple, dans les services d'urbanisme, l'archivage électronique accélère le traitement des demandes de permis de construire, tout en diminuant l'utilisation du papier.

**Services de cyberadministration :** Les plateformes numériques simplifient les échanges entre citoyens et administrations, offrant la possibilité d'effectuer des démarches en ligne, telles que la demande de passeports ou le règlement des frais administratifs.

• **Gestion des ressources humaines :**

Les outils intégrés facilitent la gestion des employés, allant du suivi des performances à la gestion des fiches de paie. Ces solutions offrent également aux employés un accès sécurisé à leurs informations, contribuant ainsi à une meilleure conformité réglementaire.

• **Gestion financière et budgétaire :**

Les logiciels spécialisés aident les institutions publiques à élaborer des budgets, suivre les dépenses et planifier les finances, garantissant ainsi une allocation efficace des fonds publics tout au long de l'année.

• **Interaction avec les citoyens :**

Les solutions ERP centralisent les interactions avec le public, permettant des réponses rapides aux demandes grâce à une base de données unifiée et à des outils en libre-service. Cela optimise la communication et améliore la satisfaction des citoyens. (Nouvelle, s.d.)

• **Exploitation de l'intelligence artificielle :**

L'IA est intégrée dans plusieurs processus, comme l'analyse automatisée des documents (par exemple, les extraits du registre foncier pour les projets d'infrastructure) et la personnalisation des services citoyens grâce à l'analyse en temps réel des données. (Konfuzio, s.d.)

• **Planification et suivi :**

Les outils modernes permettent une surveillance proactive des performances et la création de politiques fondées sur des données fiables, améliorant ainsi la prise de décision stratégique dans le secteur public.

• **Planification et suivi :**

Les outils modernes permettent une surveillance proactive des performances et la création de politiques fondées sur des données fiables, améliorant ainsi la prise de décision stratégique dans le secteur public. (Nouvelle, s.d.)

• **Développement agile :**

La gestion agile offre un cadre flexible pour répondre aux besoins changeants du secteur public. Elle facilite l'adoption rapide de nouvelles technologies et favorise une collaboration accrue entre les institutions. (Defacqz, 2023)

En somme, la gestion intégrée transforme le secteur public en renforçant son efficacité opérationnelle, sa transparence et sa capacité à répondre aux attentes croissantes des citoyens

## **2. Entreprise Resource Planning (ERP)**

### **2.1. Définition de ERP**

**Selon Wallace, T.F. et Kremzar, M.H.** Le système de Planification des Ressources de l'Entreprise (ERP) est un ensemble d'outils de gestion qui couvre tous les aspects de l'entreprise afin d'équilibrer l'offre et la demande. Il permet de connecter les clients et les fournisseurs au sein d'une chaîne d'approvisionnement intégrée, en utilisant des processus commerciaux éprouvés pour faciliter la prise de décision. L'ERP a pour objectif d'intégrer diverses fonctions telles que les ventes, le marketing, la production, les opérations, la logistique, les achats, la finance, le développement de produits et les ressources humaines. Cette intégration permet à l'organisation de gérer ses activités avec une productivité accrue et un niveau de service client élevé, tout en réduisant les coûts et les stocks. Il constitue également une base essentielle pour le commerce électronique. (Wallace T. F., 2001, p. 04)

**Selon les auteurs Kholeif et Abed,** le système ERP (Enterprise Resource Planning) est défini comme un ensemble intégré d'applications logicielles permettant de soutenir et de coordonner tous les domaines fonctionnels d'une entreprise. Ce système utilise une base de données centralisée qui intègre les informations relatives à la production, à la gestion des ressources humaines, aux finances, aux ventes, à la logistique, et d'autres fonctions organisationnelles. L'ERP permet à une entreprise de traiter les informations de manière intégrée, ce qui signifie que les données sont entrées une seule fois, réduisant ainsi les risques d'erreurs et améliorant l'efficacité des processus. (Kholeif, 2012, p. 17)

Ce qui ressort de cette définition, c'est que le système ERP englobe divers domaines tels que l'approvisionnement, le stockage, la planification, la production, la comptabilité, la gestion du personnel, etc. (voir Figure 1). Ces secteurs sont représentés par des modules qui sont assemblés et configurés pour gérer l'ensemble de l'entreprise, tout en utilisant une base de données commune.

**Figure 1 : Unités couvertes**



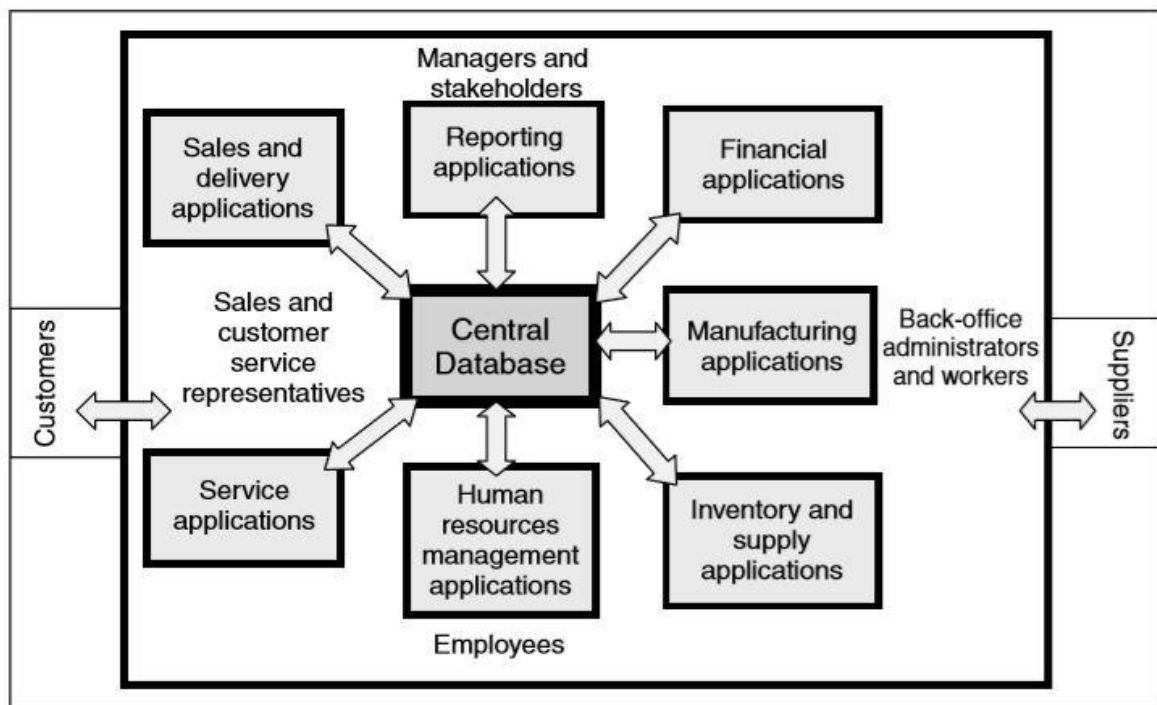
**Source :** par l'ERP (Lib, 2020).

On peut affirmer que l'ERP constitue une base de données partagée, destinée à coordonner et synchroniser l'ensemble des activités afin de gérer et superviser toutes les fonctions de l'entreprise.

## 2.2. Évolution de l'ERP

Le terme Enterprise Resource Planning (ERP) a été introduit pour la première fois par le groupe Gartner de Stamford, Connecticut, au début des années 1990. Les systèmes ERP peuvent être définis comme « des ensembles d'applications informatiques qui soutiennent de nombreux, voire la plupart, des aspects des besoins en information d'une entreprise (Davenport), et ces logiciels sont basés sur un fournisseur unique. Ces systèmes couvrent la plupart des domaines fonctionnels tels que la comptabilité, la gestion des opérations, la logistique, les ressources humaines, la vente et le marketing. Ils promettent donc une intégration fluide de toutes les informations circulant dans l'entreprise. Ils utilisent une technologie serveur-client intégrée et s'appuient sur une base de données unique, qui intègre des bases de données relationnelles sous-jacentes à travers toutes les fonctions de l'entreprise, où toutes les données sont saisies une seule fois, généralement là où les données prennent naissance (voir *Figure 2*). Le marché des logiciels ERP est dominé par plusieurs fournisseurs mondiaux tels que Baan, SAP, PeopleSoft, JD Edwards et Oracle, qui représentent plus de la moitié des revenus des licences de l'industrie. Une liste des fournisseurs ERP et de leurs produits est présentée dans le tableau (Kholeif, 2012, p. 18)

**Figure 2 : ERP Components**



**Source :** Adapté d'après (Davenport, 1998).

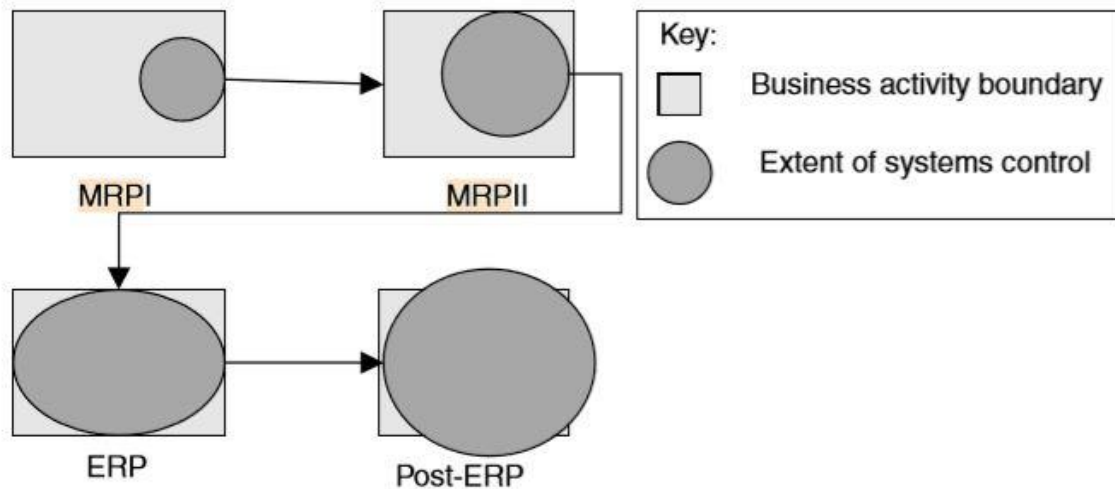
Les systèmes ERP sont considérés comme une extension des systèmes MRPI (Material

Resource Planning) des années 1970 et des systèmes MRPII (Manufacturing Resource Planning) des années 1980. Le MRPI a été développé pour remplacer les systèmes d'information traditionnels basés sur des commandes qui soutiennent la planification et le contrôle de la production. Le MRPI vise à contrôler les matériaux et utilise les données de la liste des matériaux, les données d'inventaire et le calendrier de production principal pour calculer les exigences temporelles des matériaux. Il prend les exigences des produits finis et remonte aux matériaux pour produire des ordres de production et d'achat. Il fonctionnait également à l'origine sur un ordinateur central IBM. Le MRPI est le cœur du système MRPII.

Le MRPII est un système de contrôle de la fabrication à l'échelle de l'entreprise, qui intègre tous les aspects de la fabrication, tels que la planification de la production, la planification, le contrôle des matériaux, les achats et la planification de la distribution. Il vise à contrôler l'ensemble des fonctions de fabrication et certaines fonctions commerciales. Contrairement au MRPI des années 1970, le système MRPII pouvait être installé sur une variété de plateformes informatiques. Une tendance a été de faire fonctionner le MRPII sur des ordinateurs personnels, tandis que l'informatique de l'organisation reposait sur un ordinateur central. Les systèmes MRPII ont généralement été achetés séparément et sans tenir compte de la nécessité de communiquer entre les domaines fonctionnels traditionnels. Par conséquent, certaines fonctions de l'entreprise se trouvaient en dehors de l'ensemble intégré. (Kholeif, 2012, pp. 18-19)

Dans certaines fonctions telles que la finance et la gestion, les systèmes ERP ont permis d'automatiser les processus. Ainsi, les systèmes ERP couvrent un large éventail d'activités commerciales et soutiennent la centralisation et la normalisation nécessaires au sein des frontières conceptuelles de l'organisation. Selon Porter (2000), qui décrit l'évolution des ERP en relation avec la planification de la chaîne d'approvisionnement, la phase "post-ERP" commence lorsque l'ERP dépasse les frontières des activités commerciales de l'organisation au sein de la chaîne d'approvisionnement (voir *Figure 3*). Cependant, Aghazadeh (2003) considère cette extension comme le véritable début des systèmes ERP, affirmant que ces systèmes ont commencé lorsque les systèmes MRPII ont évolué pour inclure les chaînes d'approvisionnement et les clients via l'échange de données électroniques et les notifications d'expédition avancées. En réalité, il est difficile de délimiter clairement les différentes étapes du processus évolutif des systèmes ERP. (Kholeif, 2012, pp. 19-20)

**Figure 3 : ERP and Supply Chain Planning**



**Source :** Adapté d'après (Porter, 2000).

Ces dernières années, il est devenu évident que les systèmes ERP traditionnels, initialement conçus pour le secteur privé, présentent plusieurs limites lorsqu'ils sont appliqués dans le secteur public. Ces limites se manifestent particulièrement dans la gestion de la finance publique (PFM), qui est un pilier des opérations gouvernementales. Bien que l'ERP offre de nombreux avantages dans le secteur privé, comme l'amélioration de la coordination entre les départements, il n'est pas entièrement adapté aux spécificités du secteur public, en particulier en ce qui concerne les lois, les pratiques financières complexes et les exigences de transparence et de responsabilité. (Muharman Lubis, 2023, p. 8)

Le GRP (Government Resource Planning) a émergé comme une solution complète répondant mieux aux besoins spécifiques des gouvernements par rapport à l'ERP. Le GRP diffère de l'ERP sur plusieurs points clés, car il est conçu spécifiquement pour répondre aux exigences du secteur public sans nécessiter une personnalisation importante du code, contrairement à l'ERP. Le GRP s'intègre plus profondément aux systèmes juridiques et financiers gouvernementaux, ce qui le rend plus adapté aux besoins des institutions publiques qui doivent respecter une multitude de lois et de règlements complexes. (FreeBalance, fevereiro 6, 2024, pp. 22-23)

Contrairement à l'ERP, qui offre des solutions adaptées à divers secteurs et fonctions commerciales privées, le GRP se concentre uniquement sur les besoins du secteur public, ce qui le rend plus spécialisé dans la gestion des finances publiques, la préparation des budgets, la gestion des ressources gouvernementales et la mise en œuvre des stratégies

gouvernementales. En conséquence, la capacité du GRP à relever les défis spécifiques au secteur public, tels que la complexité des structures gouvernementales et les exigences légales liées aux comptes publics, est nettement améliorée. (Muharman Lubis, 2023, p. 8)

De plus, il est observé que le GRP offre une solution plus intégrée et flexible par rapport à l'ERP, notamment lorsqu'il est déployé dans des environnements gouvernementaux complexes et variés, ce qui permet d'améliorer l'efficacité et de réduire les échecs lors de la mise en œuvre des projets. (FreeBalance, fevereiro 6, 2024, pp. 22-23)

### **2.3. Les avantages et les inconvénients d'un ERP**

Le système de planification des ressources de l'entreprise (ERP) constitue un outil efficace pour améliorer la performance des organisations. Il permet l'intégration des données et l'unification des processus administratifs, ce qui renforce l'efficacité, réduit les erreurs et facilite la prise de décision. Cependant, ce système n'est pas sans inconvénients, d'où la nécessité d'examiner ces aspects avec attention avant son adoption.

#### **Les avantages d'un ERP :**

Selon (Bento, Conception et déploiement d'un ERP pour la gestion de production pour l'entreprise GIPLAIT, 2022) les systèmes ERP présentent plusieurs avantages, notamment :

- Un ERP permet une collaboration plus fluide entre les différents départements de l'entreprise, facilitant ainsi le suivi et la gestion des opérations en intégrant efficacement les processus, ce qui améliore la coordination globale au sein de l'organisation.
- Ce type de système contribue à optimiser les performances globales de l'entreprise en assurant un meilleur contrôle des processus, ce qui permet d'améliorer l'efficacité et d'atteindre les objectifs plus rapidement.
- L'ERP facilite la consolidation des flux d'informations au sein de l'entreprise en fournissant un accès commun aux utilisateurs internes et externes, ce qui améliore la collaboration et la prise de décision.
- Les données essentielles et fiables sont regroupées en un seul endroit, ce qui facilite leur accès et leur gestion, tout en assurant leur sécurité et leur cohérence à travers l'organisation.
- Le système ERP crée un cadre de travail homogène pour tous les utilisateurs,

renforçant la cohérence des pratiques et facilitant la communication entre les différents départements.

- Grâce à la mise à jour des données en temps réel, l'ERP offre un gain de temps significatif et renforce la capacité de réponse, ce qui permet à l'entreprise de s'adapter plus rapidement aux besoins du marché.

Toutefois, comme tout projet d'envergure, la mise en place d'un ERP comporte aussi son lot de défis. Bien qu'ils soient séduisants par leurs promesses, ces systèmes ne sont pas exempts de limites, comme nous le verrons par la suite.

### **Les inconvénients et les risque**

Les systèmes ERP présentent de nombreux avantages, mais ils comportent également certains inconvénients et risques. Selon (E - Shtub, 1999, pp. 12-51) , parmi ces inconvénients et risques, on trouve les suivants :

- Les systèmes ERP sont complexes à mettre en place et nécessitent une formation approfondie des utilisateurs, ce qui implique un temps considérable pour maîtriser toutes les fonctionnalités du système, ce qui peut retarder l'implémentation complète et affecter la productivité initiale.
- L'installation et la maintenance d'un ERP peuvent être coûteuses, surtout pour les petites et moyennes entreprises, ce qui limite l'accès à ces technologies pour certaines entreprises dont les ressources financières sont limitées.
- Les ERP sont souvent conçus pour des processus standardisés, ce qui peut restreindre la flexibilité des entreprises ayant des processus métier uniques ou en constante évolution, rendant ainsi l'adaptation du système à ces besoins spécifiques plus complexe.
- Les entreprises utilisant des ERP peuvent devenir dépendantes du fournisseur du logiciel, ce qui peut poser des problèmes en cas de changement de fournisseur ou de mise à jour du système, créant ainsi une situation de verrouillage technologique qui complique les évolutions futures.
- Les ERP sont souvent difficiles à personnaliser pour répondre aux besoins spécifiques d'une entreprise, ce qui peut entraîner des inefficacités si le système ne s'aligne pas parfaitement avec les processus particuliers de l'organisation.
- La mise en œuvre d'un ERP peut perturber les opérations existantes, surtout si la

transition n'est pas bien gérée, ce qui peut entraîner des retards dans les activités quotidiennes et une perte de productivité pendant la phase de déploiement du système.

Les systèmes ERP, bien adaptés aux entreprises simples, montrent leurs limites lorsqu'il s'agit de gérer des entités complexes comme le Ministère des Finances, qui supervise une multitude de produits et services. Ces ERP traditionnels ne sont pas conçus pour la diversité et la complexité des opérations ministérielles. De plus, l'adoption de systèmes ERP distincts par chaque département du ministère a conduit à une fragmentation, avec des inefficacités, des doublons de données et des difficultés de communication. Il est donc nécessaire de passer à un système intégré, tel qu'un GRP (Government Resource Planning), pour une gestion unifiée et harmonisée des différents départements tout en répondant à leurs besoins spécifiques.

### **3. Government Resource Planning (GRP)**

#### **3.1. Définition:**

La Planification des Ressources Gouvernementales (GRP) est un système logiciel conçu exclusivement pour soutenir la gestion des ressources publiques au sein des administrations gouvernementales. Ce système s'appuie sur les principes des systèmes de planification des ressources de l'entreprise (ERP), mais il se distingue par des fonctionnalités financières et administratives spécialement adaptées aux besoins du secteur public, tout en évitant les fonctions inutiles présentes dans les systèmes ERP conçus pour le secteur privé. Le GRP se caractérise par sa capacité à s'adapter aux exigences gouvernementales grâce à la configuration (Configuration) plutôt qu'à des personnalisations coûteuses (Customisation), ce qui réduit le coût total de possession (TCO) et augmente les chances de succès de la mise en œuvre. (FreeBalance, fevereiro 6, 2024, p. 5)

**Selon Laudon & Jane P. Laudon**, l'adoption du **GRP** est due à la prise de conscience croissante des gouvernements de l'importance d'une gestion efficace des ressources publiques, ainsi qu'aux efforts nationaux et internationaux pour renforcer la transparence et lutter contre la corruption. Un changement significatif a été observé dans le rôle des départements financiers gouvernementaux, qui sont désormais responsables de garantir la conformité aux réglementations financières complexes et de promouvoir la transparence dans la préparation des rapports financiers. Ce changement est attribué à l'accent accru mis par les autorités réglementaires et législatives sur l'examen des pratiques financières gouvernementales, ainsi qu'à l'intérêt croissant des citoyens et des organisations

internationales pour l'amélioration de la gestion des ressources publiques. (Laudon K. &, 2020)

En somme, le GRP est un outil essentiel pour les gouvernements cherchant à optimiser la gestion de leurs ressources, renforcer la transparence et améliorer la prestation de services aux citoyens.

Les systèmes de Planification des Ressources Gouvernementales (GRP) englobent une variété de modules financiers et administratifs, généralement divisés comme suit :

- **Gestion financière** : Inclut la budgétisation, la comptabilité publique, le contrôle financier et l'élaboration de rapports.
- **Gestion des actifs et des stocks** : Couvre le suivi des entrepôts, la gestion des actifs gouvernementaux et des inventaires.
- **Gestion des ressources humaines** : Comprend l'administration du personnel, la gestion des salaires, la formation et le développement des compétences.
- **Gestion des achats et des appels d'offres** : Englobe les procédures d'achats directs ainsi que la gestion des appels d'offres et des marchés publics.
- **Gestion de la communication administrative** : Inclut les systèmes de gestion du courrier entrant et sortant, ainsi que l'automatisation des correspondances gouvernementales.

### **3.2. Les défis de l'implémentation du GRP**

L'implémentation d'un système GRP présente plusieurs défis majeurs. Selon (Bukamal, 2016, pp. 6-7-8-9-10) , l'absence d'engagement et de soutien de la direction générale, ainsi que l'adéquation du système choisi avec les processus métiers de l'organisation, peuvent sérieusement affecter le succès du projet. Voici les principaux défis identifiés dans l'implémentation du GRP :

#### **Engagement et soutien de la direction générale :**

L'absence de soutien ou de motivation de la part de la direction peut sérieusement compromettre la réussite du projet GRP. L'implication active de la direction est cruciale, tant sur le plan financier qu'en termes de leadership. sans un engagement ferme des responsables, le projet peut manquer de ressources et de soutien stratégique, ce qui nuit à la mise en œuvre du système et à son intégration réussie au sein de l'organisation.

### **Adéquation du système GRP avec l'organisation :**

Le choix d'un système GRP qui ne correspond pas aux processus métiers de l'organisation peut engendrer des inefficacités notables. Il est primordial de procéder à une analyse approfondie des besoins avant de sélectionner une solution. Si le système GRP choisi ne s'adapte pas bien aux exigences spécifiques de l'organisation, il peut entraîner des dysfonctionnements, des coûts supplémentaires pour sa personnalisation et une baisse de l'efficacité globale des opérations.

### **Reconfiguration des processus métiers (Business Process Re-engineering - BPR) :**

La réingénierie des processus métiers est souvent un défi majeur, car elle nécessite de modifier les pratiques existantes pour les aligner avec les nouvelles exigences du GRP. Cette transition est souvent freinée par la résistance au changement. La réingénierie doit être accompagnée d'une gestion du changement proactive, d'une communication transparente et d'une forte implication de la direction pour minimiser les obstacles et réussir cette adaptation.

### **Support des fournisseurs :**

Un support technique de qualité et une formation adéquate fournis par les vendeurs sont essentiels pour garantir une mise en œuvre réussie du GRP. L'absence de soutien adéquat, surtout lors des phases critiques du projet, peut entraîner des problèmes techniques non résolus et une mauvaise utilisation du système. Il est donc essentiel que les fournisseurs offrent un accompagnement constant et des formations adaptées pour assurer le bon fonctionnement du système à long terme.

### **Formation des utilisateurs :**

La formation des utilisateurs finaux joue un rôle crucial dans l'acceptation et l'efficacité du GRP. Un manque de formation peut entraîner une mauvaise adoption du système et limiter son efficacité. Il est essentiel de proposer des programmes de formation bien conçus et adaptés aux différents niveaux de compétence des utilisateurs. Ces formations doivent non seulement couvrir l'utilisation technique du système, mais aussi les changements organisationnels liés à son intégration.

### **Gestion du changement et culture organisationnelle :**

La résistance au changement, souvent alimentée par la culture organisationnelle existante, peut être un obstacle majeur à l'implémentation du GRP. Pour surmonter cette résistance, il est nécessaire de gérer le changement de manière proactive, en mettant en place une

communication claire, une formation appropriée et des mécanismes de soutien. L'implication des employés et une gestion bien orchestrée du changement sont indispensables pour assurer une transition fluide vers les nouveaux processus.

**Communication et collaboration entre les parties prenantes :**

Une communication inefficace entre les parties prenantes, notamment les équipes internes, les consultants et les fournisseurs, peut entraîner des retards et des incompréhensions. Il est essentiel de maintenir une communication fluide et régulière tout au long du projet afin de s'assurer que toutes les parties prenantes sont bien alignées sur les objectifs, les attentes et les délais. Une collaboration étroite entre tous les acteurs du projet garantit une mise en œuvre plus efficace du GRP.

Et c'est ainsi que l'on peut conclure que l'implémentation d'un système **GRP** présente plusieurs défis majeurs qui peuvent influencer le succès du projet. Parmi ces défis, l'absence de soutien de la direction générale, qui empêche une allocation adéquate des ressources, est cruciale. De plus, l'inadéquation du système avec les processus métiers de l'organisation peut entraîner des dysfonctionnements et des coûts supplémentaires. La réingénierie des processus métiers (BPR) et la résistance au changement sont également des obstacles importants à la transition. Il est essentiel de garantir un soutien technique constant et une formation appropriée des utilisateurs finaux pour assurer une adoption réussie du système. Enfin, une communication et une collaboration efficaces entre toutes les parties prenantes sont indispensables pour assurer la réussite du projet **GRP**.

### **3.3.Bénéfices de la mise en œuvre des systèmes de planification des ressources gouvernementales (GRP)**

Le système de planification des ressources gouvernementales (GRP) est une solution intégrée conçue pour centraliser et optimiser la gestion des activités administratives dans les institutions publiques. Il vise à atteindre plusieurs objectifs stratégiques **(Hasib, 15/01/2024)**:

**Une solution modulaire** : Le GRP offre un accès centralisé à tous les modules essentiels aux administrations publiques, le tout depuis une plateforme unifiée.

**Une technologie innovante** : En facilitant l'automatisation des processus, il transforme considérablement les opérations quotidiennes des entités gouvernementales, surmontant les limitations des systèmes traditionnels. Cependant, il est essentiel que les administrations s'assurent de l'adéquation du système avec leurs besoins spécifiques.

**Une plateforme flexible et personnalisable** : Le GRP permet d'automatiser les processus financiers et de gérer la comptabilité publique de manière efficace.

En favorisant la coordination entre les différentes entités gouvernementales, le GRP optimise la fluidité des échanges d'informations, réduit les coûts d'exploitation et améliore l'efficacité des services administratifs.

Il propose un écosystème sécurisé et entièrement intégré qui regroupe divers systèmes et services électroniques utilisés par les administrations publiques, notamment :

**Gestion financière** : Un module permettant d'optimiser l'allocation et la gestion des ressources financières.

**Gestion des ressources humaines** : Un système pour suivre le personnel, les recrutements et gérer les carrières.

**Gestion des salaires** : Une solution assurant un traitement efficace et précis des rémunérations.

**Gestion du cycle de vie des actifs** : Un outil facilitant le suivi, la maintenance et l'optimisation des actifs publics.

**Gestion de la chaîne d'approvisionnement** : Un module visant à améliorer la planification et la gestion des achats et des stocks.

Grâce à l'intégration de ces différentes fonctionnalités, le GRP constitue un levier majeur pour la modernisation de l'administration publique, l'amélioration de l'efficacité opérationnelle et la garantie d'une meilleure qualité des services offerts aux citoyens.

### 3.4. Différence détaillée entre ERP et GRP

Les systèmes ERP (Enterprise Resource Planning) et GRP (Government Resource Planning) partagent des objectifs similaires d'intégration des processus et d'optimisation des ressources, mais ils sont adaptés à des contextes organisationnels distincts. Alors que l'ERP est principalement utilisé dans le secteur privé pour gérer les opérations commerciales internes, le GRP est spécifiquement conçu pour répondre aux besoins des gouvernements en matière de gestion des ressources publiques et de conformité avec les réglementations. Voici un aperçu des principales différences entre ces deux systèmes :

*Tableau 1 : Différence détaillée entre ERP et GRP*

	ERP	GRP
<b>Objectif et Focalisation</b>	Le système de planification des ressources d'entreprise vise à intégrer les différentes opérations commerciales au sein d'une organisation privée grâce à une base de données centralisée. L'ERP facilite la circulation des informations entre les départements tels que la comptabilité, les ressources humaines, la gestion des stocks et la chaîne d'approvisionnement. Cela améliore l'efficacité opérationnelle et réduit les erreurs humaines. Les entreprises adoptent l'ERP pour obtenir une vision unifiée de leurs processus internes et renforcer leur capacité d'expansion en optimisant la gestion des données et en	Contrairement à l'ERP, le GRP est conçu pour gérer les processus gouvernementaux conformément aux exigences administratives et légales. Il vise à améliorer l'efficacité opérationnelle, accroître la transparence et garantir la conformité aux politiques publiques. Ce système inclut la gestion des budgets, la comptabilité publique, la gestion des ressources humaines et des projets gouvernementaux. Il permet une meilleure prise de décision basée sur les données et assure le respect des normes financières et comptables du secteur public. <b>(Kumar, 2012, p. 56)</b>

	fournissant des rapports analytiques précis. <b>(Kumar, 2012, p. 56)</b>	
<b>Défis et Contraintes</b>	L'un des principaux défis de l'ERP est la résistance au changement des employés, car sa mise en œuvre impose une restructuration des processus internes et l'adoption de nouvelles technologies. Cela entraîne un besoin accru de formation et d'adaptation. L'intégration avec les anciens systèmes peut être complexe et nécessiter des investissements financiers supplémentaires pour assurer la compatibilité des données. De plus, la personnalisation du système en fonction des besoins spécifiques d'une entreprise peut accroître les coûts et allonger le délai de déploiement. <b>(Kumar, 2012, p. 56)</b>	Le GRP rencontre des défis supplémentaires par rapport à l'ERP, notamment en raison de la bureaucratie inhérente aux structures gouvernementales. Cela entraîne des délais dans la prise de décision et la mise en œuvre des ajustements nécessaires. Les exigences légales et administratives rigoureuses limitent la flexibilité du système, le rendant moins adaptable aux évolutions technologiques. En outre, la multiplicité des entités publiques complique l'intégration des systèmes et l'échange de données entre les institutions gouvernementales. <b>(Kumar, 2012, p. 59)</b>
<b>Intégration et Flexibilité</b>	L'ERP offre une grande flexibilité en intégrant diverses unités organisationnelles, facilitant ainsi l'échange d'informations entre les départements. Il permet des personnalisations étendues pour	Bien que le GRP cherche à harmoniser les systèmes des différentes agences gouvernementales, la diversité des politiques et des structures administratives entrave souvent

	s'adapter aux besoins spécifiques des entreprises et assure une cohérence des données grâce à une base centralisée, ce qui simplifie l'analyse et la prise de décision stratégique. <b>(Kumar, 2012, p. 56)</b>	l'unification des données et des processus. Pour garantir l'échange sécurisé des informations tout en respectant les réglementations, des investissements supplémentaires sont nécessaires. <b>(Kumar, 2012, p. 77)</b>
<b>Personnalisation et Coût</b>	L'ERP permet une personnalisation approfondie pour répondre aux exigences des entreprises, mais cela engendre des coûts élevés, incluant le développement, les licences, la maintenance et la formation. La complexité des ajustements peut également prolonger la mise en œuvre du système et en accroître les frais d'exploitation. <b>(Kumar, 2012, p. 57)</b>	En raison de la nécessité de respecter les réglementations publiques, la personnalisation du GRP est plus limitée. Les gouvernements cherchent à minimiser les risques liés aux adaptations spécifiques pour assurer la conformité légale. Cela peut entraîner une augmentation des coûts de développement et de maintenance, notamment en raison des fréquentes mises à jour imposées par les changements réglementaires. <b>(Kumar, 2012, p. 59)</b>
<b>Technologies Utilisées</b>	Il repose sur l'intégration des données entre différents modules pour améliorer la performance et la prise de décision, en exploitant des technologies comme l'intelligence artificielle et l'analytique avancée. <b>(Miller, 2017, p. 20)</b>	Il utilise des technologies similaires, mais avec une priorité sur la conformité réglementaire et les normes financières publiques pour assurer une gestion rigoureuse et transparente des ressources publiques. <b>(Miller, 2017, p. 12)</b>

<b>Interaction avec les Technologies Modernes</b>	Il rencontre des difficultés à intégrer des technologies émergentes telles que l'Internet des Objets et l'intelligence artificielle en raison de son architecture traditionnelle. <b>(FreeBalance, White paper: The future of government ERP, s.d., p. 10)</b>	Conçu pour être plus adaptable, il s'intègre plus facilement aux innovations numériques afin de répondre aux exigences évolutives du secteur public. <b>(FreeBalance, White paper: The future of government ERP, s.d., p. 19)</b>
---	--	---

**Source** : élaboré par nous-mêmes.

Bien que le système ERP soit principalement utilisé dans le secteur privé pour intégrer les différentes opérations commerciales internes telles que la comptabilité, la gestion des ressources humaines et la chaîne d'approvisionnement, il présente des limites majeures lorsqu'il est appliqué dans le secteur public, notamment en raison de sa rigidité qui ne permet pas une adaptation rapide aux spécificités administratives et légales du secteur public, ainsi que du coût élevé lié à sa personnalisation pour répondre aux exigences particulières de l'administration publique. De plus, l'ERP peut entraîner des complexités lors de son intégration avec des systèmes existants et des retards dans sa mise en œuvre en raison de sa difficulté à s'adapter aux changements réglementaires fréquents. En revanche, le GRP, conçu spécifiquement pour le secteur public, offre une meilleure flexibilité en s'adaptant plus facilement aux régulations gouvernementales et en garantissant une conformité accrue aux normes financières et administratives. Ce système permet une gestion plus efficace des ressources publiques, en intégrant les différentes entités gouvernementales de manière transparente, tout en assurant une meilleure collaboration entre les différents départements et en réduisant les coûts liés à la personnalisation, ce qui le rend plus adapté aux besoins évolutifs des administrations publiques.

### **Section 3 : L'implémentation du système GRP (Government Resource Planning) dans les administrations publiques**

La numérisation des administrations publiques constitue aujourd'hui un levier majeur de modernisation et de performance. Le système GRP (Government Resource Planning), en tant qu'outil numérique intégré, vise à améliorer la gestion des ressources publiques à travers la centralisation des processus financiers, administratifs et logistiques.

Selon (Belkacem, 2020) la dématérialisation des services en Algérie a permis de réduire les lenteurs administratives, tout en renforçant la transparence et l'accessibilité. De leur côté, (Dewi, 2021, pp. 84–85) insistent sur le rôle du numérique dans l'équité territoriale et l'accès continu aux services publics. L'étude de (Tabet Aoul, 2025, pp. 151–158), centrée sur la CNAS, montre que la digitalisation améliore sensiblement les délais de traitement et réduit les erreurs humaines.

Cette section explore ainsi les raisons, les bénéfices, les défis et les expériences internationales liés à la mise en œuvre du GRP dans les institutions publiques

#### **1. L'importance de la numérisation des processus administratifs dans le secteur public**

Selon (Tabet Aoul, 2025, pp. 151–158), la transformation numérique constitue un facteur clé d'efficacité dans les administrations publiques. Elle permet notamment de réduire les délais de traitement des dossiers, d'améliorer la satisfaction des usagers, et de fluidifier la communication entre les citoyens et les institutions. L'étude menée sur la CNAS a montré que la digitalisation des prestations sociales, à travers des plateformes comme El HANAA, a permis un accès simplifié, rapide et distant aux services.

D'après Belkacem, la digitalisation des services administratifs, notamment par la dématérialisation des documents de l'état civil, contribue directement à réduire les pratiques bureaucratiques lourdes, limiter les pertes de temps, lutter contre les pratiques corrupives, et accroître la transparence des démarches. (Belkacem, 2020, p. 22)

L'OCDE (2020), citée par (Tabet Aoul, 2025, p. 152), insiste sur le fait que la transformation numérique permet une traçabilité renforcée des opérations administratives et une meilleure gouvernance par les données, en particulier dans les pays en développement.

Comme le relèvent (Benhabib, 2022, pp. 218–221), la numérisation permet de rendre les services publics plus accessibles, notamment dans les régions rurales. Grâce à des plateformes telles que El HANAA et le portail de télé-déclaration de la CNAS, les citoyens

et employeurs peuvent accéder à distance à leurs documents, effectuer leurs déclarations, et suivre l'évolution de leurs dossiers sans déplacement physique.

Toujours selon Tabet Aoul et Mohammedi , la transformation numérique améliore la relation entre l'administration et les citoyens en renforçant la transparence, la simplicité des démarches, et la satisfaction des usagers. Cette évolution contribue à restaurer la confiance des usagers dans l'État et ses institutions. (Tabet Aoul, 2025, p. 153)

Selon Agostino, Arnaboldi et Lema , la pandémie de COVID-19 a agi comme un accélérateur de la digitalisation dans le secteur public. Elle a poussé les gouvernements à adopter rapidement des outils numériques pour assurer la continuité des services et répondre aux attentes croissantes des citoyens. (d'Algérie, 2024, pp. 69–72)

D'après Edelman et Mergel (2021), la numérisation va au-delà de la simple automatisation: elle favorise la co-construction des services publics avec les citoyens, via des interfaces participatives, et soutient l'émergence de nouvelles formes de gouvernance intelligente. (Edelman, 2021)

## **2. Les motivations pour l'adoption des systèmes GRP dans les institutions gouvernementales**

L'une des principales motivations à l'adoption des systèmes GRP dans les institutions gouvernementales est le besoin de moderniser l'administration publique. Selon Tabet Aoul et Mohammedi , la transformation numérique vise à rendre l'administration plus agile et efficace, en facilitant l'automatisation des processus financiers et en centralisant la gestion des ressources. L'utilisation du GRP s'inscrit dans cette logique de transformation structurelle des services publics. (Tabet Aoul, 2025)

La transparence dans la gestion des finances publiques est également une motivation majeure. Comme l'indiquent Benhabib et Amara , les systèmes GRP permettent une meilleure traçabilité des opérations, ce qui favorise la lutte contre la corruption et renforce la confiance du citoyen dans les institutions. Le suivi en temps réel des flux financiers et la production automatisée des rapports budgétaires offrent une visibilité accrue sur l'utilisation des ressources publiques. (Benhabib, 2022, p. 220)

La réduction des coûts de gestion est une autre motivation essentielle. D'après les conclusions de l'OCDE (2020), rapportées dans l'étude de Tabet Aoul et Mohammedi , l'intégration d'un système GRP permet de limiter les redondances, de réduire la charge administrative, et d'optimiser l'utilisation des ressources humaines et matérielles. (Tabet

Aoul, 2025, p. 152)

Enfin, les GRP soutiennent une meilleure prise de décision. Grâce à la centralisation des données et à leur accessibilité en temps réel, les décideurs publics peuvent s'appuyer sur des informations actualisées et fiables. (Edelmann, 2021) soulignent que cette capacité d'analyse prédictive et de planification budgétaire est un levier crucial pour la gouvernance moderne.

### **3. L'impact du GRP sur l'amélioration de l'efficacité financière et administrative**

L'un des principaux effets du système GRP sur l'administration publique réside dans sa capacité à centraliser et automatiser les processus administratifs et financiers. Selon Tabet Aoul et Mohammedi , l'automatisation des procédures a permis à des institutions comme la CNAS de réduire significativement les délais de traitement des dossiers et de limiter les erreurs humaines dans les opérations comptables. Ce gain de temps optimise l'allocation des ressources et accroît l'efficacité des services publics. (Tabet Aoul, 2025, p. 153)

Les systèmes GRP permettent une meilleure gestion financière grâce à un suivi en temps réel des budgets, des dépenses et des recettes. D'après les données rapportées par Belkacem , cette capacité à surveiller les flux financiers en continu contribue à une exécution budgétaire plus rigoureuse, et favorise une allocation plus rationnelle des fonds publics selon les priorités de l'État. (Belkacem, 2020, p. 23)

L'implémentation d'un GRP entraîne également une baisse des coûts de fonctionnement. Comme le précise le rapport de l'OCDE (2020), la digitalisation des services et la suppression des redondances administratives ont permis de réduire la charge de travail et les coûts liés à la gestion manuelle des documents, en particulier dans les administrations locales. (OCDE, 2020)

Enfin, le GRP améliore la qualité de service aux usagers en offrant un accès rapide, personnalisé et transparent aux informations administratives. L'application El HANAA, développée par la CNAS, en est un exemple concret. Elle a permis de réduire les déplacements, d'accroître la satisfaction des assurés sociaux et d'instaurer un lien plus direct et fiable entre l'administration et les citoyens (Tabet Aoul, 2025, p. 155)

### **4. Les défis de la mise en œuvre du GRP dans le secteur public**

La mise en œuvre du système GRP dans les institutions publiques s'accompagne de nombreux défis techniques. Selon Tabet Aoul et Mohammedi , les infrastructures numériques inadaptées, le manque de connectivité dans certaines régions et l'obsolescence

des équipements informatiques freinent l'intégration complète du système. Ces obstacles limitent l'accès équitable aux services numériques et ralentissent l'efficacité du système GRP. (Tabet Aoul, 2025, p. 157)

La résistance au changement constitue un autre défi majeur. Comme le soulignent Belkacem , le personnel administratif habitué aux méthodes traditionnelles peut éprouver des réticences à adopter de nouveaux outils technologiques. Cette résistance est souvent alimentée par un manque de formation, une peur de perdre l'emploi, ou une méconnaissance des bénéfices attendus du GRP. (Belkacem, 2020, p. 26)

Le déficit en compétences numériques est également problématique. Tabet Aoul et Mohammedi , relèvent que les agents publics manquent souvent de maîtrise dans l'utilisation des plateformes GRP, ce qui peut entraîner des erreurs ou des ralentissements dans le traitement des dossiers. Cela nécessite des programmes de formation continue et un accompagnement au changement adapté aux réalités du terrain. (Tabet Aoul, 2025, p. 158)

Enfin, l'absence ou l'insuffisance de cadres réglementaires clairs peut ralentir la mise en œuvre du GRP. L'OCDE (2020), citée par les mêmes auteurs , insiste sur la nécessité de mettre en place une gouvernance numérique efficace, avec des règles de protection des données, de sécurité informatique et de responsabilité dans la gestion des ressources numériques de l'État. (OCDE, 2020, p. 152)

##### **5. Les exigences pour l'implémentation du GRP dans les institutions publiques**

L'implémentation réussie d'un système GRP nécessite avant tout une infrastructure technologique solide. Selon Tabet Aoul et Mohammedi, cela inclut des serveurs sécurisés, une connectivité fiable dans toutes les régions, ainsi que des équipements informatiques modernes. Sans cette base, le déploiement du système risque d'être inefficace et inégalement réparti sur le territoire. (Tabet Aoul, 2025, p. 157)

La réussite d'un projet GRP repose également sur la formation continue du personnel et la gestion du changement. D'après Belkacem et al. (2020, p. (Banque d'Algerie, 2024) (90-29, 1990) (95-54, 1995) (21-252, 2021)26), les agents publics doivent être préparés à l'utilisation des nouveaux outils numériques à travers des programmes de renforcement des capacités adaptés. Une sensibilisation au changement est également cruciale pour garantir l'adhésion des utilisateurs et éviter les blocages internes.

Un autre pilier fondamental concerne l'établissement d'un cadre juridique clair et structuré. L'OCDE (2020), citée par (Tabet Aoul, 2025, p. 152), insiste sur la nécessité d'un ensemble

de lois et de règlements encadrant la sécurité des données, la confidentialité, la cybersécurité et la gouvernance numérique. Ce cadre permet de clarifier les responsabilités et de protéger les données sensibles gérées par le GRP.

## **6. Exemples d'application du GRP dans certains pays**

### **1. Singapour : un modèle de centralisation et d'efficacité**

Singapour fait figure de pionnier en matière de digitalisation des finances publiques. Le gouvernement a mis en place un système GRP entièrement intégré, reliant tous les ministères à une base de données financière centralisée. Cette centralisation a permis une réduction de plus de 40 % des délais de traitement budgétaire, tout en améliorant la prévision, le contrôle et la transparence financière.

Selon le *Ministry of Finance Singapore* (2020) , cette solution a aussi renforcé l'audit interne grâce à l'utilisation de tableaux de bord numériques interactifs, favorisant une gouvernance basée sur des données fiables et en temps réel. (Singapour, 2020)

### **2. Maroc : vers une gestion publique rationalisée avec GFMIS**

Le Maroc a introduit un système GRP dans le cadre de sa stratégie de réforme des finances publiques, avec l'appui de la Banque mondiale. Le pays a adopté le système GFMIS (Government Financial Management Information System), qui a permis de renforcer la discipline budgétaire, améliorer la performance des services publics et réduire les irrégularités comptables.

D'après l'*Agence Marocaine de Développement Digital* (2021), cette plateforme a facilité la coordination entre les différentes entités publiques, notamment entre le ministère des Finances, la Trésorerie générale et les directions sectorielles. (Digital)

### **3. Estonie : l'excellence numérique au service de la gestion publique**

L'Estonie est considérée comme l'un des leaders mondiaux de la gouvernance numérique. Son système GRP est interconnecté avec d'autres plateformes nationales (registre de population, impôts, sécurité sociale, marchés publics), permettant ainsi une digitalisation complète des services publics.

Selon un rapport de la *Commission européenne* (2022), cette interconnexion a entraîné une réduction de plus de 30 % des coûts de fonctionnement des administrations, une efficacité accrue dans la gestion des ressources, et une relation de confiance renforcée entre citoyens et institutions. (européenne, 2022)

## **7. Les facteurs influençant le succès ou l'échec de la mise en œuvre du GRP dans le secteur public**

L'engagement politique constitue un levier essentiel pour la réussite de tout projet GRP. Tabet Aoul et Mohammedi , soulignent que la volonté politique, accompagnée d'un leadership institutionnel fort, permet de stabiliser le projet, mobiliser les ressources nécessaires, et garantir son déploiement efficace. En l'absence de cette impulsion stratégique, les initiatives risquent de manquer de coordination ou de disparaître avec le changement des décideurs. (Tabet Aoul, 2025, p. 156)

La disponibilité de ressources humaines qualifiées et d'équipements adaptés conditionne également la performance du GRP. Belkacem . rappellent que les insuffisances en matière de formation ou de matériel informatique peuvent entraver le bon fonctionnement du système et provoquer des résistances de la part des agents publics.

L'efficacité d'un GRP dépend fortement de l'infrastructure numérique sur laquelle il repose. (Belkacem, 2020, pp. 25-26)

Chikhi et Asmani , ont observé que des problèmes tels que l'instabilité des connexions internet, l'obsolescence des systèmes et le manque de maintenance peuvent compromettre la stabilité et l'usage du système au quotidien, notamment dans les zones éloignées. (Chikhi, 2023, pp. 1160–1170)

L'adhésion du personnel administratif est un facteur déterminant. D'après Mdabri et Elhaimer, l'implication précoce des utilisateurs dans le processus de mise en œuvre favorise l'appropriation du système. À l'inverse, une faible communication et un accompagnement insuffisant peuvent générer de la méfiance ou un rejet du changement.

(Mdabri, 2024, pp. 15–17)

L'implémentation du système GRP dans les administrations publiques représente un tournant stratégique dans la modernisation de la gestion publique. En intégrant les fonctions essentielles de l'État dans une plateforme numérique unique, le GRP permet non seulement de centraliser les opérations, mais aussi d'accroître l'efficacité administrative et de renforcer la transparence des finances publiques.

Comme le relèvent (Tabet Aoul, 2025, pp. 153-155), la digitalisation appliquée au sein de la CNAS a démontré des résultats concrets en matière de gain de temps et de satisfaction des usagers. De plus, l'étude de (Belkacem, 2020, pp. 22-23) montre que le GRP contribue à lutter contre les dysfonctionnements bureaucratiques en Algérie. Sur le plan international,

des pays comme Singapour, l'Estonie ou le Maroc ont prouvé que le GRP, lorsqu'il est soutenu par une vision politique claire, une infrastructure adaptée et un cadre juridique rigoureux, peut considérablement améliorer la gestion publique; Commission européenne, 2022 ; Agence Marocaine de Développement Digital, 2021).

Cependant, la réussite de ces projets dépend de plusieurs facteurs clés : des ressources humaines qualifiées, une infrastructure numérique fiable, une bonne gouvernance et l'adhésion des utilisateurs ( (Mdabri, 2024, p. 16); (Chikhi, 2023, p. 1160)).

Ainsi, le GRP peut devenir un outil puissant au service d'une gouvernance publique intelligente, à condition d'être déployé dans un cadre cohérent, structuré et inclusif.

### **Conclusion :**

Ce chapitre a permis de poser les bases théoriques de notre recherche en explorant les concepts fondamentaux liés aux systèmes d'information et à la gestion intégrée, en particulier à travers les systèmes ERP et GRP. Nous avons analysé la définition et les caractéristiques de ces systèmes, leur impact sur la gestion des informations dans le secteur public, ainsi que les avantages et défis associés à leur implémentation.

La distinction claire entre ERP et GRP a montré l'importance du passage à un système intégré spécifique au secteur public, permettant une gestion centralisée des ressources gouvernementales. De plus, l'étude des enjeux liés à la numérisation des processus administratifs et à l'adoption des systèmes GRP met en lumière l'importance stratégique de ces technologies pour améliorer l'efficacité financière et administrative des institutions publiques.

En définitive, ce chapitre a souligné les défis et les opportunités que présentent les systèmes GRP dans la modernisation des administrations publiques, tout en fournissant un cadre conceptuel essentiel pour la compréhension de leur mise en œuvre effective dans le secteur public. Cette réflexion théorique prépare le terrain pour les chapitres suivants, où nous explorerons plus en détail l'approche méthodologique et l'analyse du cas concret.

**CHAPITRE II : CADRE  
MÉTHODOLOGIQUE ET CONTEXTE  
ORGANISATIONNEL**

Ce chapitre est organisé en deux sections. La première embrasse la méthodologie de recherche, déterminant la position épistémologique, l'approche méthodologique, les techniques de collecte des données descriptives, tel que l'analyse documentaire et les entretiens, les outils analytiques. La première section abordera également comment les populations et les échantillons cibles ont été choisis. La deuxième section est centrée sur le contexte organisationnel de l'étude. L'histoire du Ministère, son organisation et structure, ses missions principales, l'environnement légal et économique défiant les activités du Ministère, les valeurs institutionnelles, la culture organisationnelle sont décrites en détail.

## **Section 1 : Méthodologie de la recherche**

Cette section présente le cadre méthodologique de l'étude, en exposant les fondements épistémologiques, la démarche adoptée, les outils de collecte des données (notamment les entretiens), ainsi que les techniques d'analyse des données qualitatives, afin d'assurer la rigueur et la fiabilité des résultats obtenus.

### **1. Positionnement épistémologique de la recherche**

L'étude présentée adopte une perspective épistémologique clairement interprétative, caractéristique des méthodologies qualitatives. Ce positionnement théorique part du principe que le réel social constitue une construction subjective, élaborée au travers des interactions entre acteurs, et nécessitant avant tout une démarche compréhensive plutôt que quantitative.

Comme l'ont démontré Aubin-Auger et ses collaborateurs, ce paradigme de recherche se révèle "particulièrement pertinent pour appréhender des phénomènes de nature subjective, par essence difficilement quantifiables". Cette approche s'oppose ainsi radicalement au positivisme et à sa quête de lois universelles, lui préférant l'analyse fine des systèmes de sens, des représentations individuelles et des expériences subjectives. (Aubin-Auger, 2008, p. 142)

*« La recherche qualitative permet de répondre aux questions de type "pourquoi ?" ou "comment ?" [...] Elle s'intéresse particulièrement aux déterminants des comportements des acteurs (comprendre) plutôt qu'aux déterminants des maladies (compter). »* (Aubin-Auger, 2008, p. 143)

En d'autres termes, cette recherche privilégie l'induction (générer des hypothèses à partir des données recueillies), plutôt que la déduction (tester des hypothèses préalablement définies), ce qui est aussi un marqueur d'une posture constructiviste ou interprétative :

*« La recherche qualitative ne cherche pas à quantifier ou à mesurer, elle consiste le plus souvent à recueillir des données verbales [...] permettant une démarche interprétative. »*

Enfin, l'utilisation de méthodes comme les entretiens semi-directifs, la théorie ancrée, et l'analyse inductive appuie cette posture, qui vise à faire émerger du sens à partir des réalités vécues. (Aubin-Auger, 2008, pp. 142-145)

### **2. Démarche méthodologique de la recherche**

Dans le cadre de cette recherche, une approche qualitative a été adoptée, étant la méthodologie la plus appropriée pour répondre à la problématique de l'étude, à savoir le

remplacement du système ERP par le nouveau système GRP dans le cadre de la numérisation des services publics au sein du Ministère des Finances.

Cette approche vise à comprendre les expériences subjectives, les représentations et les contextes pratiques de ce changement technologique, à travers la perspective des acteurs eux-mêmes. Elle est particulièrement adaptée à l'étude de phénomènes difficiles à mesurer quantitativement, notamment lorsqu'il s'agit d'une innovation récente encore peu diffusée au sein de l'organisation.

*“La méthodologie de recherche qualitative est particulièrement adaptée lorsque les facteurs observés ont un caractère subjectif, rendant leur mesure difficile.”* (Aubin-Auger, 2008, p. 142)

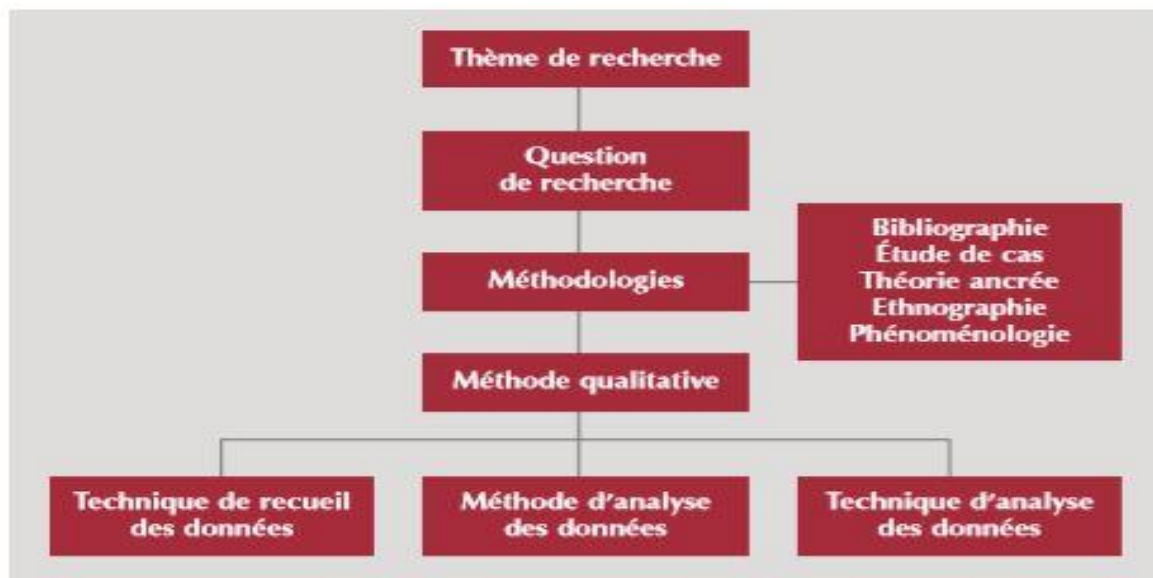
Une étude de terrain a ainsi été menée, reposant sur un entretien semi-directif avec un responsable ayant une bonne maîtrise du nouveau système GRP, sachant que la majorité des agents n'en possèdent pas encore une connaissance suffisante. Cette méthode constitue l'un des outils fondamentaux de la recherche qualitative, car elle permet au chercheur d'explorer les attitudes et les expériences individuelles dans leur contexte réel.

*“La méthodologie qualitative consiste en une analyse interprétative basée sur des données verbales, visant à comprendre les perceptions et les comportements des acteurs dans leur environnement spécifique.”* (Aubin-Auger, 2008, p. 143)

L'analyse des données a été réalisée selon des étapes rigoureuses, allant de l'enregistrement de l'entretien, à sa retranscription complète, suivie d'un codage et d'une identification des axes sémantiques majeurs liés à la numérisation et au changement organisationnel au sein du ministère.

Ainsi, cette recherche ne vise pas à produire des mesures chiffrées, mais plutôt à comprendre les significations et les interprétations que les acteurs attribuent à ce changement dans leur environnement de travail, dans le cadre de la transition vers une administration numérique.

**Figure 4 :** Démarche qualitative d'après



Source : (Aubin-Auger, 2008).

### **Justification du choix de l'approche qualitative**

Le choix d'une approche qualitative se justifie pleinement par la nature exploratoire et compréhensive de la problématique étudiée, à savoir la transition du système ERP vers le système GRP dans le cadre de la numérisation des services publics au sein du Ministère des Finances. Cette thématique implique des dimensions organisationnelles, humaines et technologiques complexes, nécessitant une analyse en profondeur des perceptions, des résistances au changement, ainsi que des représentations sociales des acteurs impliqués. Contrairement aux approches quantitatives qui cherchent à mesurer et généraliser, l'approche qualitative permet d'appréhender la singularité des expériences vécues et de produire un savoir ancré dans le contexte spécifique de l'étude. Elle se révèle donc particulièrement pertinente pour accéder aux significations attribuées par les agents au changement en cours, et pour comprendre les dynamiques internes propres au Ministère. Enfin, le recours à des outils tels que l'entretien semi-directif et l'analyse inductive via NVivo renforce la validité de cette posture méthodologique en garantissant une interprétation rigoureuse des données collectées.

### **3. Données à collecter**

Nous avons rencontré des difficultés à collecter des informations, car la majorité des employés du ministère des Finances n'étaient pas familiers avec le système de Gestion des Ressources Publiques (GRP), à l'exception du superviseur de la formation et de trois autres employés travaillant dans différents secteurs du ministère. Ces derniers étaient les seuls

capables de répondre à nos questions. Par conséquent, les informations ont été recueillies principalement auprès de ces sources, ainsi qu'à partir des données relatives au projet de mise en œuvre du système GRP. De plus, une étude a été menée sur la transition de son remplacement par un système ERP (Enterprise Resource Planning) sur le processus de numérisation des services publics au sein du ministère des Finances.

### **3.1. Les entretiens**

Cette méthodologie consiste à mener des entretiens individuels en face-à-face ou par téléphone, avec un seul répondant par session. Durant cet entretien, des questions principalement ouvertes sont posées au participant dans le but de recueillir des données aussi précises que possible sur son comportement de consommation.

Il est à noter que la durée de l'entretien peut varier considérablement selon les caractéristiques des participants ou la nature de l'étude, pouvant aller d'un minimum de 15 minutes à plus d'une heure dans certains cas. (HubSpot, 2020)

Étant donné les difficultés rencontrées pour obtenir des informations concernant le système GRP au sein du Ministère des Finances, l'entretien a été réalisé directement avec le responsable de stage, le seul interlocuteur informé sur le système GRP.

### **3.2.L'observation**

L'observation, dans le cadre de la recherche qualitative, est une méthode de collecte de données qui consiste à étudier directement les comportements, interactions et situations dans leur contexte naturel, sans recourir à des mesures numériques. Elle vise à comprendre les phénomènes sociaux, culturels et psychologiques à travers des données non numériques, en mettant l'accent sur les expériences subjectives des individus et sur l'importance du contexte dans lequel se déroulent les événements observés . (Jain, 2023)

Cette technique nous a permis de recueillir certaines observations sur la manière dont les employés interagissent avec le système ERP actuel, ainsi que sur leur réceptivité aux tentatives de transition vers le système GRP, ce qui a contribué à enrichir notre compréhension du terrain de recherche d'un point de vue pratique et concret.

## **4. Guide d'entretien**

L'entretien a été structuré en utilisant un guide d'entretien, composé de questions portant sur les principaux thèmes suivants :

- **Le système actuel (ERP)** : Comprendre le fonctionnement du système en place au sein du ministère, en identifiant ses avantages et ses limites afin de justifier un

éventuel remplacement.

- **Le nouveau système (GRP)** : Évaluer le niveau de connaissance du nouveau système par les acteurs concernés et cerner les améliorations attendues par rapport à l'ancien système.
- **L'impact du nouveau système sur la numérisation** : Analyser dans quelle mesure le système GRP pourrait contribuer à la transformation numérique des services publics du ministère.
- **Les freins et facilitateurs** : Identifier les obstacles potentiels à la mise en œuvre du nouveau système ainsi que les leviers facilitant une transition réussie.
- **Perspectives et recommandations** : Recueillir des suggestions concrètes et des visions prospectives pour optimiser l'efficacité du déploiement du GRP à moyen et long terme.

En raison des contraintes de temps et de la limitation des connaissances disponibles sur ce système au sein de l'institution, un seul entretien a été réalisé avec le responsable de stage, qui a répondu à toutes les questions posées.

## **5. Taille et sélection de l'échantillon**

Dans le cadre de cette étude qualitative menée au sein du Ministère des Finances, la taille de l'échantillon a été limitée en raison des contraintes d'accès à l'information et à la disponibilité des personnes ressources. Ainsi, l'échantillon retenu se compose de quatre personnes : le responsable de stage, qui possède une connaissance approfondie du système GRP, ainsi que trois autres agents travaillant dans différents services du ministère et ayant une certaine familiarité avec les systèmes de gestion informatisée.

Le choix de ces participants a été effectué selon une méthode d'échantillonnage raisonné (ou "par choix délibéré"), en ciblant spécifiquement les individus susceptibles de fournir des informations pertinentes sur les systèmes GRP et ERP, ainsi que sur les effets potentiels de leur mise en œuvre sur la numérisation des services publics. Ce type d'échantillonnage est particulièrement adapté aux recherches qualitatives, où la richesse et la pertinence des données priment sur la représentativité statistique.

## Caractéristiques des participants :

*Tableau 2* : caractéristiques de l'échantillon

	<b>Profil</b>	<b>Expérience</b>	<b>Durée d'entretien</b>
1	Directeur de la coordination et du suivi des projets de modernisation.	35 ans	1h30min
2	Sous-directeur des systèmes budgétaires integres	12 ans	45 min
3	Directeur des Systèmes d'Information – DSI	25 ans	30 min
4	Sous-directeur des Ressources Humaines	9 ans	40 min

**Source** : réalisé par nos soins.

### 4.3. Analyse documentaire

L'analyse documentaire est une méthode de recherche qualitative qui consiste à collecter, examiner, et interpréter des documents (rapports, textes officiels, articles scientifiques, archives, etc.) afin d'extraire des informations pertinentes en lien avec une problématique donnée. Elle permet d'établir une compréhension théorique ou contextuelle du sujet étudié, souvent en complément d'autres méthodes comme l'entretien ou l'observation. (Paillé, 2016)

Pour établir le contexte organisationnel de notre étude, nous nous sommes appuyés sur une analyse approfondie des documents officiels fournis par le ministère, notamment ses rapports annuels, ses organigrammes, et ses manuels de procédures. Ces ressources nous ont permis de comprendre sa structure, ses missions clés, et ses dynamiques internes. Par ailleurs, l'examen des documents techniques relatifs au système ERP actuellement en place (cahiers des charges, guides utilisateurs, et évaluations d'impact) a éclairé son fonctionnement, ses limites, et ses interactions avec les différents départements. Cette double analyse documentaire a constitué une base essentielle pour contextualiser notre recherche et identifier les axes d'amélioration potentiels.

## 6. Outils d'analyse des données

L'analyse des données qualitatives recueillies à travers l'entretien semi-directif et l'observation a été effectuée à l'aide du logiciel **NVivo**, un outil d'analyse qualitative assistée par ordinateur largement utilisé dans les sciences sociales et de gestion (Bazeley, 2013). Ce logiciel permet une structuration rigoureuse des données non numériques, facilitant l'identification des thématiques, la mise en relation des concepts et l'interprétation approfondie des résultats.

### 5.1. Présentation de NVivo

**NVivo** est un logiciel développé pour aider les chercheurs à organiser, coder et analyser des données textuelles, issues notamment d'entretiens, de groupes de discussion, de notes de terrain ou de documents institutionnels. Il permet une visualisation dynamique des thèmes émergents, tout en assurant une traçabilité des analyses, ce qui renforce la validité et la fiabilité des résultats obtenus (Richards, 2015).

### 5.2. Étapes de l'analyse avec NVivo

L'analyse des données s'est déroulée selon les étapes suivantes :

- **Importation des données** : La transcription de l'entretien avec le responsable de stage ainsi que les notes d'observation ont été intégrées dans l'environnement de travail de NVivo.
- **Codage thématique** : À partir d'une lecture approfondie des contenus, un codage manuel a été effectué afin d'identifier les thèmes clés : le système ERP actuellement utilisé, les caractéristiques attendues du système GRP, les impacts prévus sur la numérisation, les obstacles au changement, et les recommandations pour une mise en œuvre efficace.
- **Analyse de contenu** : NVivo a permis de regrouper les segments de texte selon les thématiques définies, facilitant ainsi l'identification de motifs récurrents, de contradictions ou de nuances importantes dans le discours.
- **Utilisation de matrices et d'outils visuels** : Des matrices de codage et des visualisations (telles que les *nuages de mots* ou les *cartes conceptuelles*) ont été générées pour synthétiser et interpréter les données de manière claire et intuitive.

### 5.3. Apports de NVivo à la recherche

L'utilisation de NVivo a apporté plusieurs avantages méthodologiques, notamment :

- Une meilleure **structuration des données**, malgré un nombre limité d'entretiens,

- Une **objectivité accrue** grâce à un processus de codage transparent et reproductible,
- Une **interprétation approfondie** des enjeux liés à la mise en place du système GRP,
- Une **valorisation des données qualitatives** par des représentations graphiques pertinentes.

Ainsi, NVivo a permis de renforcer la rigueur scientifique de cette recherche qualitative en facilitant une analyse fine et contextualisée du changement technologique au sein du Ministère des Finances.

## **Section 2 : Contexte organisationnel**

Cette section dresse un panorama complet du Ministère des Finances algérien, institution clé dans la gestion des finances publiques et la mise en œuvre des politiques économiques du pays. À travers une analyse à la fois historique, structurelle et fonctionnelle, nous présenterons les fondements, l'organisation et les dynamiques internes de cette administration.

### **1. Histoire du Ministère des Finances de l'Algérie**

#### **1.1. Urgences dans la Création du Ministère des Finances - 1962 à 1970**

À l'indépendance, l'Algérie a dû relever le défi majeur d'établir une administration étatique indépendante. Le Ministère des Finances a donc été conçu sur le modèle français pour organiser les ressources de l'État, préparer le budget national et administrer la fiscalité. L'objectif était de poser rapidement les fondations d'un système budgétaire fonctionnel. (Décret exécutif n° 95-54 du 15 février 1995)

#### **1.2. L'âge de la planification centralisée (1970–1988)**

Durant les années 1970 et 1980, le ministère devient le moteur de l'économie planifiée. Il gère les plans quinquennaux et supervise les entreprises publiques. L'État contrôle alors les secteurs clés : énergie, industrie, banque. Le ministère participe aussi activement à la gestion du domaine public, régie notamment par le décret exécutif n° 90-29 du 1er décembre 1990. (Décret exécutif n° 90-29, 1990, pp. 16–17)

#### **1.3. L'ère des réformes économiques (1990–2000)**

Face aux crises économiques et à la chute des prix du pétrole, les années 1990 voient le ministère conduire des réformes majeures : réduction du déficit, réforme bancaire, libéralisation des prix, etc. Sous l'impulsion d'un partenariat avec le FMI, il restructure la fiscalité et la douane, et améliore la gestion de la dette. (Journal Officiel n°09 p. d.–1., 2023, pp. 16–17)

#### **1.4. Modernisation et transition numérique (2000–2015)**

Pendant cette période, le Ministère a entamé une série de réformes internes : informatisation des services fiscaux, création de bases de données budgétaires et mise en place d'un suivi des dépenses publiques. Cela vise à accroître l'efficacité, la transparence et la traçabilité. Plusieurs directions sont créées ou restructurées pour accompagner cette transition. (Organisation de la Direction de la modernisation des systèmes budgétaires, 2000)

## **1.5. Vers une gouvernance axée sur la performance (depuis 2016)**

Aujourd'hui, le ministère poursuit sa transformation avec des réformes profondes : introduction de la budgétisation par programme (loi organique 18-15), adoption progressive des systèmes GRP (Government Resource Planning), numérisation des procédures, et développement d'indicateurs de performance.

## **2. Organisation et structure du Ministère des Finances**

Conformément à (Article, 6 juin 2021), l'arrêté interministériel du 3 Joumada El Oula 1444 correspondant au 27 novembre 2022 fixe l'organisation de l'administration centrale du Ministère des Finances en directions, sous-directions et bureaux, selon une structuration en cinq grandes directions générales, réparties comme suit :

### **2.1. La Direction Générale de la Prévision et des Politiques**

Elle se compose de plusieurs directions :

#### **1. Direction de la Prévision Macroéconomique**

- Sous-direction de la prévision, avec 4 bureaux :
  - Prévision des ressources et emplois de la nation
  - Prévision financière et monétaire
  - Cadrage macroéconomique et lois de finances
  - Prévision des équilibres budgétaires
- **Sous-direction de l'analyse conjoncturelle, avec 3 bureaux :**
  - Suivi économique international
  - Suivi des indicateurs sociaux
  - Suivi de la sphère financière
- Sous-direction des opérations financières, avec 3 bureaux
- Sous-direction des modèles de prévision, avec 3 bureaux

#### **2. Direction de l'Information Statistique**

- Sous-directions statistiques de la sphère financière et réelle, chacune composée de 3 bureaux

#### **3. Direction des Politiques Budgétaires**

- Budgets et équilibres budgétaires
- Action économique et sociale de l'État

#### **4. Direction des Politiques Fiscales**

- Fiscalité des revenus, consommation, épargne
- Régimes sociaux et fiscalité spécifique (énergie, écologie)

#### **2.2. La Direction Générale du Budget**

**Structurée en plusieurs divisions et directions selon les secteurs :**

##### **1. Budgets-programmes du développement humain**

- Éducation, enseignement supérieur, santé, protection sociale, culture, affaires religieuses

##### **2. Budgets-programmes du développement socio-économique**

- environnement, industrie, tourisme, énergie, agriculture, ressources en eau, transport

##### **3. Institutions nationales et souveraineté**

- Défense, justice, finances, institutions constitutionnelles, régulations

##### **4. Modernisation budgétaire**

- Synthèse budgétaire
- Statistiques et indicateurs
- Réforme budgétaire et numérisation
- Systèmes d'information budgétaire

##### **5. Réglementation budgétaire et marchés publics**

- Réglementation budgétaire
- Passation des marchés publics
- Suivi des commandes publiques

##### **6. Contrôle budgétaire**

- Encadrement, contentieux et évaluation

### **2.3. La Direction Générale du Trésor et de la Gestion Comptable**

Responsable de la gestion financière de l'État et de la modernisation comptable :

#### 1. Gestion des opérations financiers et de la trésorerie

- Dette publique (interne et externe)
- Trésorerie (engagements, prévisions, mandatements)

#### 2. Activités financières

- Banques publiques et marché financier
- Participations industrielles et non industrielles
- Assurances (réglementation, contrôle, analyse)

#### 3. Gestion comptable des opérations

- Exécution et réglementation comptable (État, collectivités, établissements publics)
- Contentieux comptable
- Consolidation financière de l'État
- Modernisation comptable

### **2.4. La Direction Générale des Impôts**

Elle n'est pas détaillée dans cet arrêté, mais historiquement, elle assure :

- La gestion et collecte des impôts
- Le contrôle fiscal
- La législation fiscale
- L'administration décentralisée des recettes fiscales

### **2.5. La Direction Générale des Douanes**

Bien que non détaillée dans ce texte, elle est chargée de :

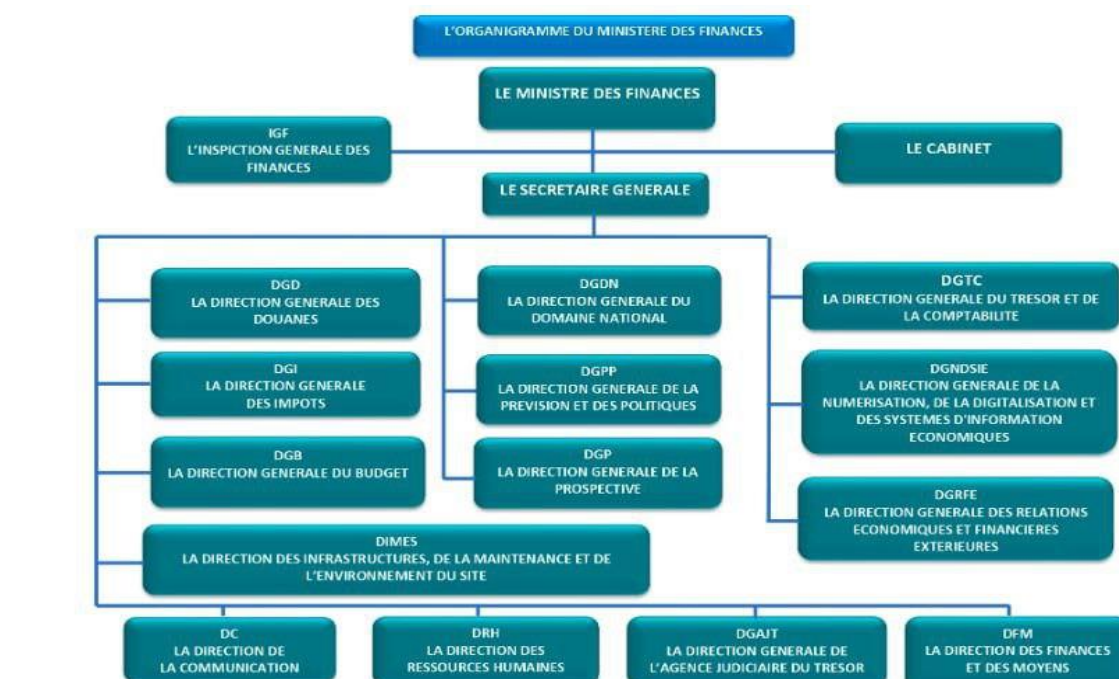
- La surveillance et le contrôle aux frontières
- Le recouvrement des droits de douane
- La lutte contre la fraude douanière
- La facilitation du commerce extérieur

### **2.6. Directions d'appui**

### Certaines directions sont directement rattachées au Directeur Général :

- Direction de la réforme des subventions
- Direction de l'administration des moyens et des finances
  - Gestion du personnel
  - Formation et perfectionnement
  - Moyens généraux, équipements et infrastructures

Figure 5: L'organigramme de la Ministère des Finances



Source : (Ministère des Finances Algérie, 2025).

### 3. Les missions principales du Ministère des Finances en Algérie

Le Ministère des Finances algérien occupe une position stratégique dans l'organisation administrative de l'État. Il a pour vocation de garantir la stabilité macroéconomique, la rigueur budgétaire, la transparence dans la gestion des ressources publiques et le soutien au développement économique. Ses missions s'articulent autour de plusieurs axes clairement définis par la réglementation et les textes officiels.

En premier lieu, le ministère est chargé de l'élaboration, la programmation et l'exécution de la politique budgétaire et fiscale de l'État. À ce titre, il prépare les lois de finances, assure la planification pluriannuelle des dépenses publiques, et veille à l'équilibre des comptes de l'État. Il suit également l'exécution budgétaire à travers des outils de pilotage

et de contrôle (Ministère des Finances Algérie, 2025)

Par ailleurs, à travers la Direction Générale des Impôts (DGI) et la Direction Générale des Douanes (DGD), le ministère administre la fiscalité directe, indirecte et la fiscalité pétrolière, tout en supervisant la collecte des droits de douane. Il met en œuvre les dispositifs de lutte contre la fraude fiscale, le blanchiment d'argent et la corruption financière, notamment via la Cellule de Traitement du Renseignement Financier (CTRF) (DGI, 2025)

Une autre mission essentielle consiste en la gestion de la trésorerie publique et de la dette nationale, assurée par la Direction Générale du Trésor. Elle comprend le suivi des flux financiers quotidiens, la gestion des emprunts à l'échelle nationale et internationale, et la maîtrise des risques financiers liés à l'endettement (Journal Officiel n°09, 2023, p. 15).

Le ministère a également la charge de la gestion des participations de l'État dans les entreprises publiques. Il suit la performance des établissements à capitaux publics, participe à la gouvernance des sociétés stratégiques, et veille à l'efficacité du portefeuille financier de l'État (Ministère des Finances Algérie, 2025)

Dans une logique de modernisation de l'action publique, le ministère est fortement engagé dans la numérisation et la réforme des systèmes de gestion. Il pilote la mise en œuvre de systèmes intégrés comme les GRP (Government Resource Planning), destinés à améliorer la transparence, la rapidité de traitement, et la qualité du service public (Expertise, 2024).

Enfin, le ministère remplit un rôle de conseil stratégique auprès du Premier ministre et du gouvernement, en fournissant des analyses économiques, des projections financières, et des recommandations en matière de politique fiscale, budgétaire et de dépenses publiques. (Ministère des Finances Algérie, 2025)

En résumé, le Ministère des Finances est au cœur de l'architecture de l'État. Par ses missions multiples, il influence directement la stabilité économique du pays, la gestion saine des ressources publiques et l'adaptation de l'administration aux enjeux contemporains.

#### **4. Les départements principaux au sein du Ministère des Finances**

Le Ministère des Finances en Algérie est structuré en plusieurs **directions générales**, chacune ayant des missions spécifiques et stratégiques dans la gestion des finances publiques. Ces départements constituent l'ossature de l'administration centrale du ministère, telle que définie par le **décret exécutif n°21-252 du 6 juin 2021** et complétée

par l'arrêté de novembre 2022.

#### **4.1. La Direction Générale de la Prévision et des Politiques (DGPP)**

Elle est chargée des prévisions macroéconomiques, de l'analyse de la conjoncture, de l'évaluation des politiques publiques, ainsi que de la formulation des politiques budgétaires et fiscales. Elle comprend plusieurs directions : (Journal Officiel n°09, 2023, pp. 10-12)

- Direction de la prévision macroéconomique
- Direction de l'information statistique
- Direction des politiques budgétaires
- Direction des politiques fiscales

#### **4.2. La Direction Générale du Budget (DGB)**

Responsable de la préparation, du suivi et de l'exécution du budget de l'État, elle joue un rôle fondamental dans l'allocation des ressources. Elle comprend : (Journal Officiel n°09, 2023, pp. 12-15)

- Des divisions par secteurs (éducation, santé, infrastructures, etc.)
- Une direction de la synthèse budgétaire
- Une direction de la modernisation budgétaire
- Une direction de la réglementation et des marchés publics

#### **4.3. La Direction Générale du Trésor et de la Gestion Comptable des Opérations Financières de l'État (DGTGC)**

Elle gère la trésorerie, les opérations financières de l'État, la dette publique, ainsi que la comptabilité générale et la réglementation comptable.

Elle comporte : (Journal Officiel n°09, 2023, pp. 15-17)

- Une direction de la dette publique
- Une direction des opérations financières
- Une direction de la gestion comptable
- Une direction de la modernisation comptable

#### **4.4. La Direction Générale des Impôts (DGI)**

Elle est en charge de la gestion de la fiscalité nationale, incluant les impôts directs,

indirects, et la fiscalité pétrolière. Elle supervise : (DGI, 2025)

- La mise en œuvre de la législation fiscale
- Le recouvrement des recettes fiscales
- Le contrôle fiscal
- La coordination avec les centres des impôts régionaux et locaux

#### **4.5. La Direction Générale des Douanes (DGD)**

Elle gère les opérations douanières, les droits de douane, la lutte contre la contrebande et la régulation du commerce extérieur. Elle comprend : (Journal Officiel n°09, 2023)

- Des inspections régionales
- Des services de contrôle douanier
- Une direction de la lutte contre la fraude
- Une direction de la réglementation douanière

#### **4.6. La Direction Générale des Domaines (DGDN)**

Elle assure la gestion du patrimoine de l'État, notamment le domaine foncier public, les biens vacants et les biens de l'État attribués ou transférés.

Ses missions incluent : (Code du domaine )

- La conservation foncière
- L'évaluation des biens
- Les opérations de cession et de régularisation foncière

#### **4.7. Les directions transversales (d'appui et de soutien)**

En complément des directions générales sectorielles, le ministère dispose aussi de départements fonctionnels :

- Direction de la réforme des subventions
- Direction des systèmes d'information
- Direction des ressources humaines et de la formation
- Direction de l'administration des moyens et du contentieux

Ces directions assurent le support logistique, numérique, juridique et administratif au

fonctionnement global du ministère. (Journal Officiel n°09, 2023, pp. 14-15)

## **5. Entre le cadre juridique structurant et une réalité économique instable**

### **5.1. Une base juridique cohérente et solide**

Le ministère des Finances en Algérie s'appuie sur un cadre juridique solide qui structure et supervise l'ensemble de ses missions. La loi organique n° 18-15 relative aux lois de finances constitue la base majeure à partir de laquelle cette architecture se développe, encadrant les trois grandes phases de la gestion budgétaire — préparation, exécution et contrôle — tout en imposant des principes de transparence, de sincérité et d'équilibre budgétaire.

De plus, le décret exécutif 21-252 du 6 juin 2021 organise l'administration centrale du ministère en définissant clairement les responsabilités et missions assignées à chaque direction, subdivision et bureau technique. Ce faisant, il fonctionne comme un point de référence interne pour les structures administratives (Journal Officiel, 2021)

Enfin, l'ensemble habituel de textes comprendrait d'autres, tels que le décret n° 90-29 sur la gestion du domaine national, qui a élaboré la gestion des biens et du domaine public.

### **5.2. Une équation économique difficile et évolutive**

Sur le plan économique, le ministère opère dans un contexte de dépendance structurelle aux hydrocarbures, qui représentent encore près de 60 % des recettes budgétaires de l'État (Banque d'Algérie, 2024). Cette situation rend les finances publiques particulièrement vulnérables aux mouvements des prix du pétrole, comme en témoignent les chocs économiques survenus au cours de la dernière décennie.

À cet égard, le ministère se trouve dans un exercice d'équilibre permanent : réviser fréquemment ses prévisions, ajuster les dépenses et développer des mécanismes de résilience. Il essaie actuellement de promouvoir ses stratégies de diversification, qui incluent:

- l'élargissement de la base fiscale
- la réforme de la fiscalité locale
- l'incitation à l'investissement productif hors du secteur énergétique.

### **5.3. L'influence structurante des engagements internationaux**

À ce niveau également, les engagements internationaux de l'Algérie jouent un rôle

important dans la modernisation de la gestion financière publique. La coopération avec le Fonds Monétaire International (FMI) et l'adhésion à des cadres conciliants, tels que (ZLECAF, 2023) (Zone de Libre-échange Continentale Africaine), constituent un appel pour le ministère à provoquer un changement presque "tectonique" dans ses opérations vers les meilleures pratiques internationales.

De ce plan, il comprend :

une adoption progressive des normes comptables internationales (IPSAS),

l'automatisation des procédures douanières (notamment par la (DGDA),

et un benchmarking actif avec les modèles de gestion budgétaire et fiscale de la Tunisie et du Maroc.

#### **5.4. Dynamiques de citoyenneté comme levier de transformation**

Ces réformes commencent à résonner au-delà des murs de l'État dans des organisations de la société civile de plus en plus affirmées, exigeant des comptes pour toute gestion que l'État remet en question. Ainsi, le ministère a été quelque peu pressé de compléter certaines structures essentielles dans une telle ambiance :

la création d'un portail de données ouvertes sur les dépenses publiques inspiré par le modèle français "data.gouv.fr"

la généralisation des procédures fiscales électroniques qui devraient voir plus de 75 % des déclarations fiscales en ligne d'ici fin 2024, selon le rapport annuel du ministère

le renforcement de l'unité anti-corruption dotée de prérogatives plus larges pour assurer un meilleur contrôle interne.

#### **5.5. Perspectives : Trouver un équilibre durable**

Le défi principal auquel est confronté le ministère des Finances aujourd'hui consiste à concilier un cadre juridique rigide assurant stabilité et contrôle avec la flexibilité nécessaire pour répondre à un contexte économique volatile. Dans ces circonstances, où le prix du baril reste plutôt imprévisible, il serait attendu que les attentes des citoyens et des partenaires internationaux continuent d'évoluer ; ainsi, l'action publique devrait changer ses anciennes méthodes en faveur d'une perspective responsable, flexible et moderne.

### **6. Systèmes financiers et administratifs au sein du ministère des Finances.**

L'administration fiscale en Algérie utilise un cadre organisé de structures pérennes et

bureaucratiques, mises en œuvre via les multiples divisions du ministère des Finances. Ces mécanismes sont cruciaux pour gérer les flux financiers, le suivi des activités budgétaires, la supervision des dossiers monétaires et l'amélioration de la productivité gouvernementale.

### **6.1. Systèmes de gestion budgétaire**

Au sein de la Direction des finances, divers têtes adjoies sont chargées de la création, de l'allocation et de la surveillance de la mise en œuvre du budget. Cette direction a des systèmes d'information intégrés à gérer.

La mise en œuvre des crédits budgétaires, Synthèse budgétaire et développement des tableaux de bordLe raffinement contemporain des procédures budgétaires, englobant la numérisation et la mise en œuvre progressive des dépenses du programme.

Selon la Gazette, la division des finances garantit en outre l'avancement des instruments numériques visant à améliorer l'administration fiscale (Gazette , 2023, pp. 14-15)

### **6.2. Systèmes de gestion de la rédaction et de la comptabilité.**

Le Département du Trésor et l'administration financière des dépenses publiques (DGTGC) supervisent la gestion financière quotidienne, englobant.

Des flux de trésorerie, Surveillance des engagements et paiements, Gestion de la dette publique intérieure et externe, Et la détention de la comptabilité publique selon les normes nationales. Elle s'appuie sur des applications intégrées qui permettent de centraliser les opérations et d'automatiser le traitement des données financières (Journal Officiel n°09, 2023, pp. 16-17)

### **6.3. outils de gestion fiscale numérique**

L'Autorité de l'administration fiscale (TGA) a créé de nombreux services en ligne qui aident. Déclarations fiscales en ligne, Paiement d'impôt électronique, Et le traitement automatisé des fichiers de litige La direction des systèmes d'information supervise la création, l'entretien et la sécurité de ces instruments. Le DGI possède un sous-directorat de gouvernance, chargé de maintenir l'intégrité et la fiabilité des flux de données fiscales (Journal Officiel n°09, 2023, pp. 22-23)

### **6.4. Pilotage centralisé de la digitalisation**

Le ministère s'est doté d'une Direction Générale de la Numérisation, de la Digitalisation et des Systèmes d'Information Économiques, dont la mission est d'harmoniser les systèmes d'information à travers toutes les directions. Cette direction coordonne :

- Le développement d'applications partagées,
- L'interopérabilité entre plateformes,
- Et l'accompagnement du changement auprès des agents.

Elle comprend une sous-direction dédiée à la conduite du changement numérique, ainsi qu'un pôle de veille technologique (Journal Officiel n°09, 2023, p. 23)

### **6.5. Systèmes administratifs et logistiques**

Au-delà des outils financiers, le ministère utilise également des systèmes de gestion administrative. La Direction du Personnel et de la Formation gère :

- Le recrutement,
- La gestion des carrières,
- Et la planification de la formation continue pour les agents publics.

Parallèlement, la Direction de l'Administration des Moyens et des Finances supervise la logistique, les moyens généraux et les budgets internes des directions centrales (Journal Officiel n°09, 2023, p. 16)

# **CHAPITRE III : RÉSULTATS ET DISCUSSION**

## **Introduction**

Ce chapitre présente et analyse les résultats de notre recherche en combinant les données issues des entretiens réalisés avec les responsables du ministère des Finances et les réponses des agents concernés par l'utilisation des systèmes de gestion. Cette approche croisée nous permet d'analyser la transition du système ERP vers le système GRP dans le cadre de la numérisation des services publics, en mettant en lumière les perceptions, les attentes et les obstacles identifiés au sein de l'administration. Les résultats obtenus offrent une lecture approfondie des enjeux organisationnels, techniques et humains liés à cette transition.

## **Section 1 : Présentation et analyse des résultats**

Cette section présente les résultats de l'analyse thématique des entretiens semi-directifs menés avec plusieurs responsables au sein du ministère des Finances, en s'appuyant sur les axes définis dans le guide d'entretien. Cette analyse vise à explorer les perceptions des acteurs institutionnels concernant les limites du système ERP actuellement en usage, leurs attentes vis-à-vis du nouveau système GRP, ainsi que les défis organisationnels liés à cette transition et son impact potentiel sur la numérisation des services publics au sein du ministère.

Dans cette section, nous présentons une analyse approfondie des données issues des entretiens semi-directifs menés auprès de responsables du ministère des Finances, dans le cadre de l'évaluation de la transition du système ERP vers le système GRP sur la numérisation des services publics. Afin de tirer pleinement parti de la richesse du corpus qualitatif recueilli, nous avons adopté une démarche analytique multidimensionnelle, structurée autour de quatre approches complémentaires :

- **L'approche lexicale**, qui permet d'identifier les mots les plus fréquemment employés et de repérer les thématiques dominantes évoquées par les participants ;
- **L'approche linguistique**, qui s'intéresse aux formes d'expression, aux verbes mobilisés et aux structures discursives révélatrices des perceptions et attitudes vis-à-vis du changement ;
- **La cartographie cognitive**, qui vise à représenter les liens entre les concepts clés évoqués concernant les systèmes ERP et GRP, ainsi que les enjeux liés à leur transition.

-



évidence une forte récurrence de notions telles que *système*, *changement* et *processus*, traduisant une préoccupation marquée quant à la capacité du GRP à améliorer la performance des services et l'efficacité de la gestion au sein du ministère des Finances, tandis que l'apparition de termes comme *limites*, *obstacles* et *résistances* révèle des inquiétudes liées à la transition, soulignant ainsi un équilibre entre les attentes de modernisation et les défis de l'adaptation organisationnelle.

- **La coefficient de corrélation .**

Dans le cadre de notre analyse qualitative, nous avons eu recours à l'outil NVivo afin d'examiner les relations textuelles entre les intitulés des différentes entités administratives impliquées dans la mise en œuvre ou le suivi du système GRP. Cette approche vise à identifier les similitudes linguistiques entre les noms des directions et sous-directions, ce qui permet de dégager des regroupements potentiels fondés sur des proximités terminologiques. Ce travail s'inscrit dans une logique de compréhension des structures organisationnelles existantes et de leur articulation dans le cadre de la transformation numérique.

**Tableau 3 :** Éléments regroupés par similarité de mot

Source 1	Source 2	Degré de similarité
4	3	<b>0.880788</b>
4	2	<b>0.861212</b>
4	1	<b>0.823095</b>
2	1	<b>0.927144</b>
2	3	<b>0.890462</b>
3	1	<b>0.83245</b>

**Source :** élaboré par nous-mêmes avec Nvivo.

La table présentée regroupe différentes entités administratives (directions et sous-directions) selon un indice de similarité basé sur leurs intitulés. Cet indice, exprimé sous forme d'un score variant entre 0 et 1, permet d'évaluer le degré de ressemblance textuelle entre deux intitulés de services. Plus le score est proche de 1, plus la similarité est forte.

De manière générale, les scores relevés dans cette table sont relativement élevés (compris entre 0,82 et 0,92), ce qui reflète une homogénéité terminologique dans la désignation des structures administratives concernées. Cette homogénéité peut être interprétée comme le

reflet :

- d'une organisation structurée autour de fonctions proches ou complémentaires (comme les systèmes d'information, la coordination, ou les ressources humaines),
- ou encore d'une nomenclature normalisée au sein d'un même ministère ou organisme.

Cette similarité textuelle peut également suggérer une certaine proximité fonctionnelle, ouvrant la voie à des réflexions sur les regroupements possibles, la rationalisation des services ou encore la coordination entre les entités dans le cadre de la transformation numérique.

## **2. Approche linguistique**

L'approche linguistique permet d'analyser les formes d'expression, les verbes mobilisés et les structures discursives afin de saisir les perceptions et attitudes des responsables du ministère des Finances vis-à-vis du passage du système ERP au système GRP. Elle ne se limite pas à ce qui est dit, mais s'intéresse également à la manière dont cela est exprimé, révélant ainsi les dynamiques d'adhésion, de prudence ou de résistance face au changement.

En lien avec les résultats du nuage de mots, cette analyse montre une forte mobilisation de verbes d'action comme intégrer, adapter, améliorer, renforcer et optimiser. Ces verbes traduisent une orientation vers la performance, l'efficacité et la transformation des processus internes, ce qui confirme une perception globalement positive du GRP comme levier de modernisation administrative et de coordination renforcée.

Toutefois, la présence de termes comme complexité, changement et adaptation dans les discours laisse entrevoir une prise de conscience des défis structurels et humains liés à cette transition. Les responsables expriment leurs perceptions à travers des structures conditionnelles et modalisées, telles que : « si le système est bien intégré, il pourra améliorer la performance » ou « il faudra s'adapter progressivement aux nouveaux processus », ce qui reflète une posture à la fois ouverte et prudente.

Par ailleurs, les expressions renvoyant à la gouvernance, comme pilotage, système et décision, soulignent l'importance accordée à la direction stratégique et à la gestion du changement dans le succès de la transition. Ces éléments montrent que les acteurs perçoivent le GRP non seulement comme un outil technique, mais aussi comme un vecteur de transformation organisationnelle nécessitant un accompagnement fort.

Ainsi, cette approche linguistique, enrichie par l'analyse des fréquences lexicales, met en lumière les tensions entre attentes d'efficacité et contraintes d'adaptation, tout en révélant les stratégies discursives utilisées par les responsables pour se positionner dans un processus de changement profond.

L'analyse linguistique, appuyée par les résultats du nuage de mots, révèle une double lecture du discours des responsables. D'une part, la fréquence des verbes et expressions liés à l'amélioration, l'efficacité et l'intégration témoigne d'une volonté manifeste de modernisation et d'optimisation des processus internes grâce au système GRP. Cette orientation linguistique reflète un engagement en faveur du changement, associé à une vision positive des bénéfices attendus.

D'autre part, la récurrence de termes comme *complexité*, *adaptation* et *changement* ainsi que l'utilisation de structures modalisées ou conditionnelles montrent une certaine prudence, voire des inquiétudes, face à la réalité de la mise en œuvre. Les discours traduisent ainsi une tension entre les aspirations à une meilleure performance organisationnelle et la conscience des défis structurels et humains que suppose cette transition.

En somme, cette interprétation met en évidence une perception nuancée de la transition ERP–GRP : les responsables se projettent dans une dynamique de modernisation, tout en reconnaissant les limites, les obstacles potentiels et la nécessité d'un accompagnement stratégique et organisationnel pour assurer le succès du changement.

### **3. Cartographie cognitive**

La cartographie cognitive constitue un outil d'analyse permettant de visualiser la structure des représentations mentales des acteurs face à un phénomène complexe, en l'occurrence ici, la transition du système ERP vers le système GRP. Elle vise à identifier les liens sémantiques et les relations de causalité perçues entre les concepts clés évoqués par les responsables interrogés.

À partir des données qualitatives recueillies et analysées via NVivo, une carte cognitive a été élaborée pour représenter graphiquement les concepts centraux et les connexions établies entre eux. Les termes les plus fréquemment cités — tels que *système*, *intégration*, *performance*, *changement*, *efficacité* et *complexité* — occupent une position centrale dans la carte, reflétant leur importance perçue dans le processus de transition numérique.

Par exemple, le concept de *changement* est souvent associé à la *complexité*, à l'*adaptation* et à la *résistance*, tandis qu'intégration et *efficacité* sont perçus comme des finalités positives du système GRP. Ces relations traduisent les logiques de pensée des acteurs, révélant les leviers d'adhésion mais aussi les points de blocage potentiels.

La cartographie permet ainsi de visualiser les perceptions dominantes, les attentes, les préoccupations et les représentations collectives, tout en identifiant les zones de convergence ou de divergence entre les différents profils interrogés.

#### Pôle 1 : Intégration et performance

- Simplification des processus : Migration fluide vers le nouveau système ERP, intégration des fonctions critiques (comptabilité générale).
- Gains d'efficacité : Amélioration de la numérisation, réduction des perturbations grâce à une architecture intégrée.
- Optimisation : Comparaison avec l'ancien système pour mesurer les gains potentiels.

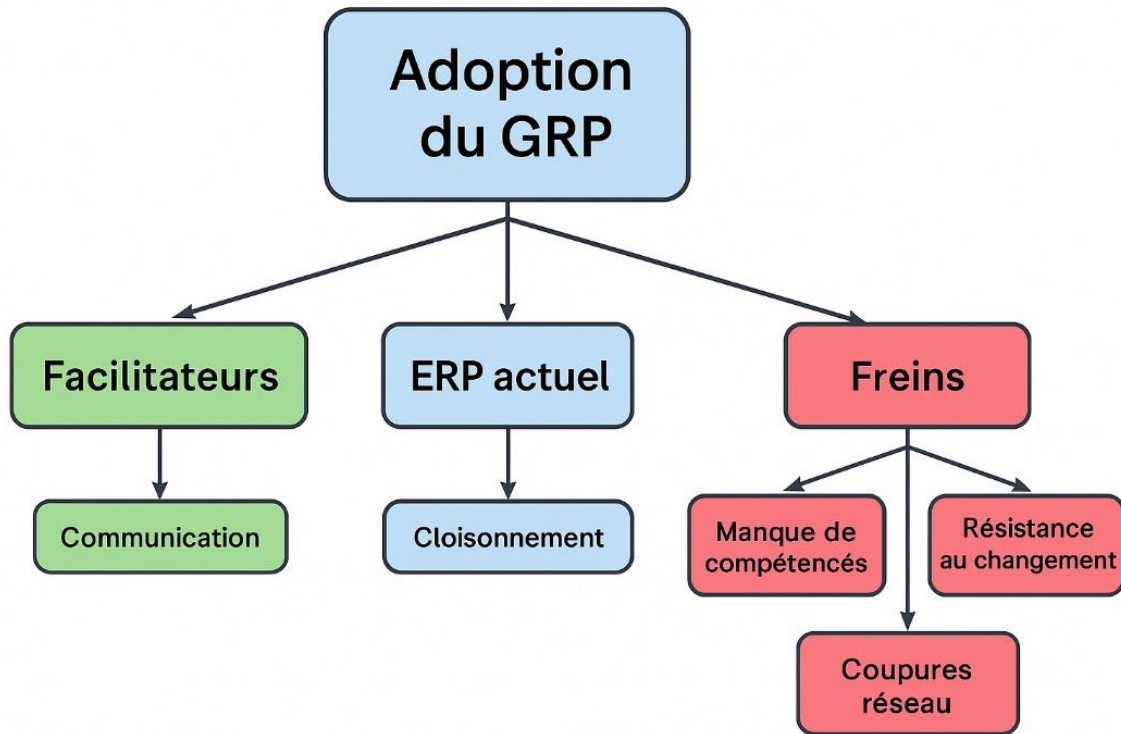
#### Pôle 2 : Adaptation et résilience

- Enjeux humains : L'humain comme "maillon faible" dans l'adoption du système.
- Résistance au changement : Risques de perturbations majeures lors de la transition.
- Accompagnement nécessaire : Besoin de formation pour une migration réussie.

#### Pôle 3 : Innovation et gouvernance

- Transparence administrative : Meilleure traçabilité des finances publiques.
- Valeur ajoutée numérique : Modernisation des services tout en maintenant la qualité.
- Impact stratégique : Influence sur la performance globale de l'administration.

Figure 7 : Cartographie cognitive



Source : par nous-mêmes avec Nvivo.

Ce synthétise l'interprétation du diagramme "Adoption du GRP", qui identifie les facilitateurs (communication), le contexte (cloisonnement de l'ERP actuel), et les freins (manque de compétences, résistance au changement, coupures réseau) influençant la transition au Ministère des Finances.

- **Communication (Facilitateur)** : Essentielle pour réduire le manque de sensibilisation (Directeur Coordination : "mal connu") et les craintes (DSI : "perturbations si mal formé"), elle nécessite une approche adaptée aux profils (jeunes vs anciens, Sous-Directeur RH).
- **Cloisonnement de l'ERP Actuel** : Obstacle structurel (DSI : "pas d'intégration fluide") justifiant le GRP, mais compliquant la migration des données (Sous-Direction Budgétaire : "complexité de la migration").
- **Manque de Compétences (Frein)** : Déficit de formation (Sous-Directeur RH : "manque de compétences techniques") qui peut être surmonté par des programmes ciblés (DSI : "formation continue").

- **Résistance au Changement (Frein)** : Culturelle et liée aux habitudes (DSI : "résistance culturelle"), elle varie selon l'âge (Sous-Directeur RH : "jeunes favorables, anciens prudents") et exige une gestion proactive.
- **Coupures Réseau (Frein)** : Contrainte locale (DSI : "problèmes de connectivité") risquant d'exclure les zones rurales, atténuable par des phases pilotes (DSI) et solutions hybrides.

L'adoption du GRP dépend d'une stratégie intégrant communication, migration des données cloisonnées, formation, gestion de la résistance, et amélioration des infrastructures, pour aligner la numérisation sur les objectifs de gouvernance.

#### **4. L'analyse thématique**

L'analyse thématique vise à identifier les grandes idées et préoccupations exprimées par les responsables interrogés, en regroupant les données selon des thèmes récurrents. Cette méthode permet de structurer l'information qualitative en catégories significatives pour mieux comprendre les perceptions liées à la transition du système ERP vers le système GRP.

L'analyse thématique vise à identifier les grandes idées et préoccupations exprimées par les responsables interrogés, en regroupant les données selon des thèmes récurrents. Cette méthode permet de structurer l'information qualitative en catégories significatives pour mieux comprendre les perceptions liées à la transition du système ERP vers le système GRP. De plus, un tableau matriciel (voir annexes B) a été élaboré pour condenser et structurer les informations, en les répartissant sur des axes qui expliquent les propos des agents du ministère.

##### **Axe 1 : Système ERP Actuel**

L'ERP actuel, déployé entre 2017 et 2023, est un système centralisé mais fragmenté, fonctionnant en modules distincts (comptabilité, RH, budget, salaires) avec un manque d'interconnexion (DSI : "pas d'intégration fluide", Sous-Directeur RH : "modules non interconnectés"). Il gère des infrastructures comme un datacenter/cloud (Directeur Coordination) et offre une certaine stabilité pour des tâches simples (Sous-Directeur RH : "fiabilité pour tâches simples"), mais ses limites incluent une faible automatisation (DSI : "actualisation manuelle"), une interface peu intuitive (Sous-Direction Budgétaire : "peu intuitive"), un manque de tableaux de bord dynamiques (DSI), et une incapacité à répondre

aux exigences d'interopérabilité et de transparence modernes (tous les interviewés).

Cet ERP incarne une première tentative de modernisation, probablement initiée dans un contexte de besoins opérationnels urgents post-2017, mais qui n'a pas évolué avec les standards actuels de numérisation. Le cloisonnement entre régies (impôts, trésor) et modules reflète une logique métier spécifique qui, bien que fonctionnelle à court terme, crée des silos de données, freinant la transversalité et la traçabilité – des priorités clés pour une administration publique moderne. La stabilité mentionnée (Sous-Directeur RH) est un atout limité, car elle s'accompagne d'une obsolescence structurelle (Sous-Directeur RH : "architecture globale reste obsolète", DSI : "dépassé face aux exigences d'interopérabilité"), accentuée par des contraintes matérielles (Directeur Coordination : "limites après 10 ans"). Cette situation justifie la transition vers le GRP, mais expose des défis pratiques majeurs : la migration des données historiques, fragmentées et mal intégrées, risque de perturber les opérations, tandis que l'infrastructure actuelle (hardware, connectivité) pourrait ne pas supporter un système plus exigeant. Cette analyse suggère un besoin urgent d'audit technique préalable pour évaluer la viabilité de la transition.

## **Axe 2: Perception du Système GRP**

Le GRP est vu comme un système intégré et modulaire (Sous-Directeur RH : "plus modulaire et interconnectable", Sous-Direction Budgétaire : "logique unifiée"), aligné sur les normes internationales (DSI : "conforme aux normes internationales") et adopté avec succès dans d'autres pays africains (DSI). Il promet une transparence accrue (Directeur Coordination : "bonne gestion des deniers publics", DSI : "transparence accrue"), une centralisation des données (DSI), et une amélioration des audits et de la planification (DSI, Sous-Direction Budgétaire : "données fiables pour la prise de décision"). Cependant, des inquiétudes émergent : un manque de connaissance généralisé (Directeur Coordination : "mal connu par presque toutes les populations"), des craintes de perturbations ou de perte d'emploi (DSI : "perturbations majeures si mal formé"), et des doutes sur l'adhésion (Sous-Direction Budgétaire : "nécessite un accompagnement soutenu") et la compatibilité réseau (Sous-Directeur RH : "infrastructure réseau actuelle").

La perception positive du GRP s'appuie sur son potentiel stratégique, validé par des expériences internationales (DSI), ce qui le positionne comme un levier pour aligner le Ministère sur les standards mondiaux d'e-gouvernance. La promesse de transparence et d'intégration répond aux attentes de modernisation et de responsabilité financière, particulièrement cruciales pour la gestion des ressources publiques sensibles (Directeur

Coordination : "argent, taxes, patrimoines"). Cependant, le manque de sensibilisation (Directeur Coordination) révèle une fracture informationnelle au sein du Ministère, suggérant que les agents, notamment les responsables, n'ont pas encore une vision claire du système, ce qui pourrait alimenter des résistances. Les craintes de perturbations (DSI) et les variations d'adhésion – les jeunes étant plus ouverts, les anciens plus réticents (Sous-Directeur RH) – indiquent une dynamique générationnelle et organisationnelle qui nécessite une stratégie différenciée. Les préoccupations techniques (compatibilité réseau) soulignent une dépendance aux infrastructures locales, souvent fragiles en Algérie, particulièrement en zones rurales. Cette ambivalence implique qu'une campagne de communication ciblée, adaptée aux profils d'agents, et une évaluation des capacités techniques actuelles sont indispensables pour transformer les perceptions positives en adhésion effective.

### **Axe 3: Numérisation des Services Publics**

La numérisation via le GRP est perçue comme un moteur d'amélioration, avec une dématérialisation des processus (DSI : "réduction de la paperasse", Sous-Direction Budgétaire : "dématérialisation complète"), une accessibilité en ligne (Sous-Directeur RH : "plateformes en ligne"), et une traçabilité renforcée (DSI : "traçabilité des opérations", Sous-Directeur RH : "réduction des erreurs"). Elle impacte des fonctions clés : gestion budgétaire, trésorerie, commande publique, audits, et contrôle budgétaire (tous les interviewés), avec une coordination inter-directionnelle améliorée (DSI) et une fiabilité accrue pour les citoyens (Sous-Direction Budgétaire). Les processus standards (budget, RH) bénéficieront rapidement, mais les processus transversaux complexes nécessiteront des adaptations (Sous-Direction Budgétaire).

La numérisation est un objectif stratégique aligné sur les tendances globales de modernisation administrative, où la dématérialisation et la traçabilité sont des marqueurs de performance (ex. : expériences internationales, Directeur Coordination). L'impact sur les processus financiers sensibles (budget, trésorerie) répond à un besoin de transparence et d'efficacité, renforçant la légitimité du Ministère face aux citoyens et aux partenaires internationaux. La distinction entre processus standards – qui peuvent être automatisés rapidement (Sous-Direction Budgétaire) – et transversaux – nécessitant des ajustements structurels (Sous-Direction Budgétaire) – met en lumière une complexité organisationnelle héritée des silos de l'ERP. La coordination inter-directionnelle (DSI) est un enjeu clé pour briser ces barrières, mais elle dépendra de la capacité à surmonter les contraintes actuelles

(connectivité, infrastructure). L'accessibilité en ligne (Sous-Directeur RH) est prometteuse, mais les coupures internet dans les zones rurales (DSI, Sous-Directeur RH) pourraient exclure une partie des usagers, créant une fracture numérique. Cette analyse suggère que la numérisation réussie exigera une planification progressive, combinant des investissements techniques (réseau) et des adaptations organisationnelles (intégration inter-directionnelle).

#### **Axe 4: Freins à l'Adoption du GRP**

Les freins combinent des obstacles humains et techniques. La résistance au changement est centrale, qu'elle soit culturelle (DSI : "résistance culturelle est majeure"), liée à l'habitude (Directeur Coordonation : "humain ne veut pas de changement"), ou variable selon l'âge (Sous-Directeur RH : "jeunes favorables, anciens prudents"). Le manque de compétences techniques est un défi commun (Sous-Direction Budgétaire : "manque de compétences internes", Sous-Directeur RH). Les freins techniques incluent la complexité de la migration des données historiques (DSI : "enjeux techniques de migration", Sous-Direction Budgétaire), les problèmes de connectivité dans les régions (DSI, Sous-Directeur RH : "coupures d'internet"), et le risque de perte d'efficacité temporaire (Sous-Direction Budgétaire). L'humain est qualifié de "maillon faible" (Directeur Coordonation).

La résistance humaine domine comme un héritage culturel et organisationnel, où les agents, habitués à des systèmes traditionnels (DSI), perçoivent le changement comme une menace à leur confort ou à leur emploi (DSI). Cette résistance varie selon les générations (Sous-Directeur RH), suggérant une fracture qui pourrait être exploitée pour une stratégie différenciée (formation pour les anciens, encouragement pour les jeunes). Le manque de compétences (Sous-Direction Budgétaire) reflète un déficit de préparation interne, aggravé par le faible accès à la formation dans un contexte algérien où les ressources humaines sont souvent sous-équipées. Les freins techniques – migration des données et connectivité – sont des contraintes structurelles, exacerbées par les disparités régionales (zones rurales, DSI, Sous-Directeur RH) et l'héritage fragmenté de l'ERP. Le risque de perte d'efficacité (Sous-Direction Budgétaire) souligne une période critique de transition, où une mauvaise gestion pourrait compromettre les services publics. L'idée du "maillon faible" (Directeur Coordonation) place l'humain au cœur du succès ou de l'échec, impliquant que les solutions techniques (infrastructure, migration) doivent être accompagnées d'une stratégie humaine (formation, communication) pour éviter un échec systémique.

#### **Axe 5: Perspectives et Recommandations**

Les perspectives visent une gouvernance améliorée (DSI : "réduction de la corruption",

Sous-Direction Budgétaire : "meilleure gouvernance"), une maîtrise des dépenses publiques (Directeur Coordination : "maîtrise de la dépense publique"), et une administration agile, connectée, et rentable (Sous-Directeur RH : "meilleur rapport coût-efficacité"). Les résultats attendus incluent des processus harmonisés (Sous-Direction Budgétaire), une transparence accrue (DSI), et des investissements pertinents (Directeur Coordination). Les recommandations convergent vers une gestion du changement : formation continue (DSI, Sous-Direction Budgétaire), communication transparente (DSI), phases pilotes (DSI, Sous-Directeur RH), audits préalables (DSI), implication des informaticiens et référents (Sous-Direction Budgétaire, Sous-Directeur RH), et suivis réguliers (Sous-Directeur RH).

Les perspectives traduisent une ambition transformative, où le GRP est vu comme un outil pour aligner le Ministère sur les standards internationaux de gouvernance et d'efficacité (DSI). La réduction de la corruption (DSI) et la maîtrise des dépenses (Directeur Coordination) répondent à des enjeux nationaux (efficacité budgétaire) et internationaux (confiance des bailleurs), tandis que l'agilité et la rentabilité (Sous-Directeur RH) visent une modernisation durable. Cependant, ces objectifs ambitieux sont conditionnés par les défis actuels : une administration connectée nécessitera des infrastructures fiables (Sous-Directeur RH : "compatibilité réseau"), et une gouvernance améliorée dépendra de la transparence effective, freinée par les silos actuels. Les recommandations, centrées sur la gestion du changement, reflètent une prise de conscience des freins humains (formation, communication) et techniques (audits, phases pilotes). L'implication des informaticiens (Sous-Directeur RH) et des référents (Sous-Direction Budgétaire) est une stratégie pragmatique pour ancrer le projet dans les réalités opérationnelles, mais l'absence de détails sur le financement ou la priorisation pourrait limiter leur mise en œuvre dans un contexte budgétaire contraint. Cette tension entre vision stratégique et exécution pratique souligne l'importance d'une coordination centralisée et d'un calendrier précis.

À la lumière des résultats de l'analyse thématique, il apparaît que la transition du système ERP vers le système GRP au sein du Ministère des Finances constitue une transformation stratégique profonde qui dépasse le seul aspect technologique pour englober des dimensions organisationnelles, culturelles et humaines. Le système actuel, malgré sa stabilité relative, souffre d'une fragmentation évidente, d'un manque d'intégration et d'une absence de transparence, justifiant ainsi la nécessité d'un système plus évolué et mieux adapté aux exigences modernes de la gouvernance numérique.

Les perceptions positives autour du GRP promettent d'assurer l'intégration, la transparence et l'amélioration globale des performances, mais elles se heurtent à des défis réels, notamment sur le plan humain (résistance au changement, faibles compétences) et technique (infrastructures, migration des données). Par ailleurs, le succès de la numérisation attendue demeure conditionné par la capacité du Ministère à réduire la fracture numérique, en particulier dans les zones à faible connectivité, et à gérer les écarts générationnels au sein de l'administration.

## **Section 2 : discussion.**

Dans cette section, nous discutons les résultats de notre étude en les confrontant à la littérature existante, dans le but de mettre en évidence les points de convergence qui renforcent la crédibilité des résultats obtenus, ainsi que les divergences qui reflètent les spécificités du contexte algérien. Nous aborderons également les implications pratiques de ces résultats, avant de conclure par une synthèse générale.

### **1. Convergences avec la Littérature**

#### **1.1. Défis Communs dans l'Adoption des Systèmes Intégrés**

Nos résultats convergent avec plusieurs études sur les défis de l'adoption des systèmes intégrés. (Adeel Ahmed, 2024) identifient des obstacles similaires dans le secteur public pakistanais, comme la résistance au changement et le manque d'expertise technique, qui correspondent à nos findings (ex. : "résistance culturelle", DSI). De même, (Muharman Lubis, 2023) soulignent les problèmes techniques et organisationnels dans l'implémentation du GRP en Indonésie, alignés avec nos observations sur les coupures réseau et le cloisonnement de l'ERP. (Bukamal, 2016) confirment également que le manque de compétences et la réticence des utilisateurs sont des freins majeurs, comme observé dans nos entretiens (ex. : "manque de compétences", Sous-Directeur RH).

#### **1.1. Importance de la Gestion du Changement**

La littérature met systématiquement en avant l'importance de la gestion du changement, un point corroboré par nos résultats. (Miller, 2017) et (Boukrif, 2017) insistent sur le rôle clé de la communication et de l'implication des parties prenantes, ce qui résonne avec nos recommandations (ex. : "communication transparente", DSI). (Oudai, 2022) soulignent également la nécessité de former les utilisateurs finaux, un facilitateur dominant dans notre étude (ex. : "formation" coocure 10 fois avec "changement").

#### **1.2. Bénéfices Attendus de la Numérisation**

(Tabet Aoul, 2025) montrent que la numérisation améliore l'efficacité et la transparence des services publics (ex. : CNAS en Algérie), un résultat qui converge avec nos attentes envers le GRP (ex. : "transparence accrue", DSI). (Muharman Lubis, 2023) confirment que le GRP peut centraliser les données et améliorer les processus budgétaires, comme anticipé par nos participants (ex. : impact sur "budgétisation", Sous-Direction des Systèmes Budgétaires).

## **2. Divergences avec la Littérature**

### **2.1. Contexte Spécifique Algérien**

Contrairement à la littérature, qui se concentre souvent sur des contextes variés (Pakistan, Indonésie, Bahreïn), notre étude met en lumière des défis spécifiques au secteur public algérien, comme les problèmes de connectivité dans les zones rurales, un point moins abordé dans les travaux de (Muharman Lubis, 2023) ou (Adeel Ahmed, 2024). De plus, alors que (Bento, 2022) se focalisent sur un ERP dans une entreprise privée (GIPLAIT), notre recherche aborde les particularités d'une administration publique financière, où les enjeux de transparence et de gouvernance sont plus prononcés.

### **2.2. Focalisation sur le GRP**

La littérature traite majoritairement des ERP (ex. : Harrison, 2004 ; Chhabra et Kumar, 2012), tandis que notre étude se concentre sur le GRP, un système plus adapté aux besoins des administrations publiques. Par exemple, (Muharman Lubis, 2023) explorent le GRP, mais leurs recommandations s'appuient sur des comparaisons internationales (Danemark, Corée du Sud), alors que notre étude propose des solutions adaptées au contexte algérien, comme une sensibilisation ciblée (ex. : "sensibilisation pour être bien perçu", Directeur de la Coordination).

### **2.3. Approche Méthodologique**

Notre méthodologie, basée sur des entretiens et une analyse lexicale via Nvivo 15, diffère des approches plus quantitatives ou mixtes de la littérature (ex. : régressions de Bukamal et Abu Wadi, 2016 ; SPSS dans Cherid et Oudai, 2022). Cela permet une analyse plus fine des perceptions locales, mais limite la généralisation des résultats, contrairement à des études plus statistiques comme celle de Harrison (2004).

## **3. Implications Pratiques**

Les convergences avec la littérature renforcent la validité de nos recommandations : une gestion du changement structurée (formation, communication, phases pilotes) est essentielle pour surmonter les freins identifiés. Cependant, les divergences liées au contexte algérien soulignent la nécessité d'adapter ces stratégies aux spécificités locales, comme les contraintes infrastructurelles et culturelles.

#### **4. Synthèse**

Cette discussion montre que notre étude s'aligne avec la littérature sur les défis et facilitateurs de l'adoption des systèmes intégrés, mais se distingue par son focus sur le GRP et le contexte algérien. Les résultats confirment l'importance de la gestion du changement et de la transparence, tout en appelant à une approche contextualisée pour répondre aux spécificités locales.

# **CONCLUSION**

Dans le cadre de la transformation numérique que connaissent les administrations publiques, il est devenu essentiel pour les institutions publiques d'adopter des systèmes d'information modernes et performants, capables de répondre aux défis contemporains et de favoriser la digitalisation des services. C'est dans cette optique que le Ministère des Finances a opté pour la transition du système ERP (Enterprise Resource Planning) vers un système GRP (Government Resource Planning) unifié et intégré. Cette évolution vise à centraliser les données, améliorer les processus administratifs et renforcer la collaboration entre les différentes entités afin d'assurer une gestion publique plus transparente et plus efficace.

Les résultats de cette étude ont montré l'impact significatif de cette transition sur l'amélioration de l'efficacité opérationnelle du Ministère des Finances, ainsi que sur la réduction des coûts. Toutefois, certains défis persistent, notamment la nécessité de gérer le changement, de former les employés et de superviser la transition technique.

Afin de garantir le succès de ce changement et d'en maximiser les bénéfices, plusieurs points essentiels doivent être pris en compte. Tout d'abord, il est primordial d'assurer une formation continue pour tous les agents du Ministère afin de garantir une utilisation optimale et efficace du système GRP. Ensuite, il est important d'optimiser la gestion du changement en fournissant le soutien nécessaire pour réduire la résistance et faciliter l'adoption du nouveau système. De plus, des évaluations régulières du système doivent être mises en place pour en mesurer l'efficacité et ajuster ses fonctionnalités en fonction des besoins des différentes directions. En outre, la sécurité des données doit être une priorité, avec la mise en place de protocoles de sécurité robustes afin de garantir la protection des informations, en particulier dans un environnement numérique centralisé. Enfin, il est crucial de promouvoir la collaboration entre les différentes entités du Ministère, car le système GRP permet une meilleure communication et un échange instantané d'informations, renforçant ainsi la coordination interne.

En somme, le passage du système ERP au système GRP au sein du Ministère des Finances représente une étape clé dans la réalisation des objectifs stratégiques du Ministère, dans le cadre de la digitalisation des services publics. Bien que des améliorations notables aient été obtenues, il reste essentiel de continuer à gérer les défis liés à l'adoption et à l'intégration du système afin d'assurer la pérennité de cette transformation. En étendant ce modèle à d'autres institutions publiques, des bénéfices considérables en termes de transparence et d'efficacité de la gestion publique pourraient être obtenus à l'échelle nationale.

Cependant, cette transition ne constitue pas seulement une réforme technique ou un simple

changement d'outil, mais s'inscrit dans un processus de modernisation en profondeur de l'administration publique, fondé sur des valeurs fondamentales telles que la bonne gouvernance, la transparence, la redevabilité et l'amélioration continue. Le passage au GRP reflète une volonté politique affirmée d'aligner l'administration publique sur les standards internationaux en matière de gestion des ressources, tout en respectant les spécificités du contexte institutionnel, juridique et socio-culturel algérien.

Dans cette perspective, il serait pertinent d'accompagner cette dynamique par une stratégie nationale de transformation numérique cohérente et intégrée, dotée de ressources suffisantes — humaines, financières et technologiques — et appuyée par une gouvernance multi-niveaux inclusive. En parallèle, la mise en place d'indicateurs de performance dédiés au système GRP permettrait de suivre les avancées, d'identifier les écarts et d'orienter les ajustements nécessaires afin de garantir l'efficacité du dispositif sur le long terme.

En définitive, la réussite de cette transition dépendra de la capacité des institutions à faire preuve d'agilité organisationnelle, à renforcer la culture du changement au sein des équipes, et à capitaliser sur les retours d'expériences internes. Il ne s'agit pas simplement d'adopter un nouveau système d'information, mais de repenser profondément les modes de fonctionnement de l'administration publique, en plaçant le numérique au cœur de l'action publique. Si cette logique de modernisation est poursuivie de manière réfléchie et durable, elle pourrait transformer significativement la gestion publique en Algérie, au service de l'efficacité, de la transparence et de la satisfaction des citoyens.

# **RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES**

## Bibliographie

- 21-252, D. e. (2021). *Portant organisation de l'administration centrale du Ministère des Finances*. Alger: Journal officiel de la République algérienne démocratique et populaire, n°41.
- 90-29, D. e. (1990). *Relatif à la gestion du domaine national*. Alger: Journal officiel de la République algérienne démocratique et populaire, n°09.
- 95-54, D. e. (1995). *Fixant les attributions du ministre des Finances*. Alger: Journal officiel de la République algérienne démocratique et populaire, n°09.
- Article, d.-2. (6 juin 2021). décret exécutif n°21-252.
- Aubin-Auger, I. M.-D.-M.-F. (2008). Introduction à la recherche qualitative (Introduction to Qualitative Research).
- Banque d'Algerie. (2024). *Rapport économique annuel 2024*. Algérie: <https://www.bank-of-algeria.dz>.
- Bazeley, P. &. (2013). *Qualitative Data Analysis with NVivo*.
- Belkacem, B. (2020). La dématérialisation dans l'administration publique algérienne : entre modernisation et défis. *Revue des Sciences Administratives et Politiques*, 20–26.
- Benhabib, A. &. (2022). Accessibilité numérique et gouvernance en Algérie rurale. *Revue Maghrébine de l'Économie Numérique*, 218–221.
- Bento, S. &. (2022). Conception et déploiement d'un ERP pour la gestion de production pour l'entreprise GIPLAIT. 23. École Supérieure des Sciences Appliquées, Tlemcen, Algérie.

- Boukrif, R. S. (2017). Quel rôle pour les acteurs dans un processus de changement ? Cas de l'implantation d'un ERP dans une entreprise publique algérienne. *Revue des Sciences de Gestion*.
- Bukamal, O. M. (2016). Factors Influencing the Success of ERP System Implementation in the Public Sector in the Kingdom of Bahrain. *International Journal of Economics and Finance*.
- Chikhi, A. &. (2023). Évaluation de la maturité numérique des administrations publiques algériennes. *Revue de l'Innovation Publique*, 1160–1170.
- Code du domaine , N. (s.d.). *décret 90-29*. la gestion domaniale.
- d'Algérie, B. (2024). *Rapport économique annuel 2024*. Algérie: <https://www.bank-of-algeria.dz>.
- Davenport. (1998). Methodological proposal to implement enterprise.
- Décret exécutif n° 90-29, r. à.-1. (1990). *relatif à la gestion du domaine national*. Alger: JO n°09.
- Décret exécutif n° 95-54 du 15 février 1995, f. l. (15 février 1995). *fixant les attributions du ministre des Finances*. Algérie: JO n°09.
- Defacqz, S. J. (2023). La gestion agile dans le secteur public. *Cahier de recherche no 8*. Récupéré sur [https://www.administration-numerique.chaire.ulaval.ca/sites/administration-numerique.chaire.ulaval.ca/files/uploads/Cahier%20%238%20-%20Gestion%20agile%20\(1\).pdf](https://www.administration-numerique.chaire.ulaval.ca/sites/administration-numerique.chaire.ulaval.ca/files/uploads/Cahier%20%238%20-%20Gestion%20agile%20(1).pdf)
- Dewi, R. N. (2021). Digital inclusion and public service equity in developing countries. *Journal of Digital Governance*, 84–85.

DGDA. (s.d.).

DGI. (2025).

DGTGC. (s.d.).

Digital, A. M. (s.d.). Rapport sur le système GFMIS et les réformes de la gestion financière au Maroc. 2021.

E - Shtub, A. (1999). *Enterprise Resource Planning (ERP): The Dynamics of Operations Management*. New York, Boston, Dordrecht, London, Moscow: Kluwer Academic Publishers.

Edelmann, N. &. (2021). Citizen-centric digital transformation in government: From e-government to smart governance. *Government Information Quarterly*.

européenne, C. (2022). e-Government in Estonia: A digital success story.

Expertise. (2024). *Projet d'appui à la gestion des finances publiques en Algérie – Composante GRP*. FRANCE: <https://expertise-france.gouv.fr>.

FMI. (s.d.).

FreeBalance. ( fevereiro 6, 2024). *How and Why Government Resource Planning Implementations Differ*. Récupéré sur FreeBalance:

<https://freebalance.com/br/insights/white-papers/como-e-por-que-as-implementacoes-de-planejamento-de-recursos-governamentais-diferem/>

FreeBalance. (s.d.). *White paper: The future of government ERP*. Récupéré sur FreeBalance: <https://www.freebalance.com>

Ganesh, K. M. (2014). *Enterprise Resource Planning: Fundamentals of Design and Implementation*. Cham, Switzerland: Springer.

Gazette , o. (2023). n 9.

Gitlow, H. &. (2019 ). *Integrated Management Systems: A Practical Approach*. New York

Gueguen, G. (2018). *Sciences de Gestion : Systèmes d'Information – Plan*. OnLine: En ligne.

Harrison, J. L. (2004). *Motivations For Enterprise Resource Planning (ERP) System Implementation in Public Versus Private Sector Organizations*. University of California.

Hasib. (15/01/2024). *أفضل نظام GRP*. Récupéré sur Hasib: <https://www.hasib.com.sa/news/-grp->

HubSpot. (2020, avril 23). *Étude qualitative : Définition, méthodes et exemples*. Récupéré sur HubSpot: <https://blog.hubspot.fr/marketing/etude-qualitative>

IPSAS. (s.d.).

Jain, N. (2023, mai 17). *Qu'est-ce que l'observation qualitative*. Récupéré sur IdeaScale: <https://ideascale.com/fr/blogues/quest-ce-que-lobservation-qualitative/>

Journal Officiel. (2021). *n°41*.

Journal Officiel n°09. (2023). *n ° 09*.

Journal Officiel n°09, p. d.–1. (2023). *présentation de la Direction Générale du Trésor*. Alger: Journal Officiel n°09.

Kholeif, A. O.-K. (2012). *Enterprise Resource Planning: Implementation and management accounting change in a transitional country*. Houndmills, Basingstoke, Hampshire: Palgrave Macmillan.

Konfuzio. (s.d.). *Logiciel Administration Publique*. Récupéré sur <https://konfuzio.com/fr/logiciel-administration-publique>

- Kumar, M. &. (2012). *Strategic Enterprise Resource Planning Models for E-Government*. Hershey, PA: IGI Global.
- Laudon, K. &. (2020). *Management Information Systems: Managing the Digital Firm*.
- Laudon, K. C. (2006). *Management Information Systems: Managing the Digital Firm (9th ed.)*. New Jersey: Prentice Education, Inc.
- Le Moigne, J.-L. (1990). *La théorie du système général : théorie de la modélisation*.
- Lib, U. (2020). *ERP et Gestion de Processus informatique*. Récupéré sur University Lib.
- loi organique 18-15. (s.d.).
- Mdabri, S. &. (2024). Accompagnement au changement dans les administrations publiques : Cas du Maroc. *Revue des Politiques Publiques*, 15–17.
- Miller, J. A. (2017). Strategies for U.S. City Government Enterprise Resource Planning System Implementation Success. Walden University. Récupéré sur <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/3356>
- Ministère des Finances , C. (2025). *Congo*. Congo, Congo.
- Ministère des Finances Algérie. (2025).
- Muharman Lubis, R. F. (2023). Analysis of Government Resource Planning Relationship in Indonesian Government Sector for Public Service.
- Nouvelle, U. (s.d.). *Gestion intégrée en ERP des établissements*. Récupéré sur Usine Nouvelle: <https://www.usinenouvelle.com/expo/gestion-integree-en-erp-des-etablissee-p145736.html>
- OCDE. (2020). Transformation numérique du secteur public : Défis et opportunités pour les pays en développement.
- Organisation de la Direction de la modernisation des systèmes budgétaires*. (2000). JO

n°09.

Oudai, F. C. (2022). Les facteurs clés de succès de la mise en place d'un progiciel de gestion intégré (ERP) dans les entreprises algériennes. *Revue Algérienne de Management*, 25(1), 45-60.

Pakistan, C. i. (2024). Adeel Ahmed, Saleem Zubair Ahmad, Muhammad Waseem Iqbal, Sabah Arif.

Porter. (2000). How Information Gives Competitive Advantage. *Harvard Business Review*, July–August.

Reix, R. (2004). *Systèmes d'information et management des organisations*.

Richards, L. (2015). *Handling Qualitative Data: A Practical Guide* .

Singapore, M. o. (2020). Transforming financial management through GRP: The Singapore model.

Tabet Aoul, K. I. (2025). La transformation numérique de la CNAS en Algérie : Une étude de cas sur le système GRP. *Revue Algérienne de Management Public*, 151–158.

Uwizeyemungu, S. (2008). L'évaluation de la contribution des progiciels de gestion intégrés à la performance organisationnelle : développement d'une méthodologie processuelle. 58. Trois-Rivières: Université du Québec à Trois-Rivières.

Wallace, T. F. (2001). *ERP: Making It Happen - The Implementers' Guide to Success with Enterprise Resource Planning*. New York, NY: John Wiley & Sons, Inc.

ZLECAF. (2023). *Commission*. Zone de libre-échange continentale africaine.

. موقع النشر بـخطيط موارد المؤسسة (الجزء الاول) . (s.d.). المهدي احمد جبريل, ., ص-5

الواد الشاراب. (2008). *نظم المعلومات الإدارية*. عمان (الأردن): دار أسامة للنشر والتوزيع.

# **ANNEXES**

## **Annexe A : Guide d'entretien**

### **Introduction**

Ce guide d'entretien vise à recueillir les perceptions, attentes et préoccupations des agents du ministère des finances concernant le remplacement du système informatique ERP par le système GRP. L'objectif est de mieux comprendre les enjeux organisationnels et technologiques liés à cette transition, ainsi que son impact sur la numérisation des services publics. Les informations collectées contribueront à formuler des recommandations pour assurer une migration efficace, durable et centrée sur l'amélioration des services.

#### **1. Contexte et usage du système actuel**

- Pouvez-vous me décrire le système informatique actuellement utilisé dans votre service (ERP) ?
- Depuis combien de temps ce système est-il en place ?
- Quels sont, selon vous, ses avantages et ses limites ?

#### **2. Perception du nouveau système GRP**

- Que savez-vous de ce nouveau système ?
- Quelles améliorations attendez-vous de ce changement ?
- Avez-vous des inquiétudes ou des réserves à propos de ce nouveau système ?

#### **3. Impacts attendus sur la numérisation**

- Selon vous, en quoi ce changement de système peut-il améliorer la numérisation des services ?
- Quels processus pourraient être les plus touchés (positivement ou négativement) ?
- Pensez-vous que le nouveau système permettra une meilleure qualité de service pour les clients/usagers ?

#### **4. Freins et facilitateurs**

- Quels obstacles identifiez-vous dans le passage d'un système à un autre ?
- Qu'est-ce qui, selon vous, faciliterait une transition réussie ?
- Comment évaluez-vous l'adhésion du personnel à ce changement ?

## **5. Perspectives et recommandations**

- Que recommanderiez-vous pour améliorer l'efficacité de la mise en place du nouveau système ?
- Quels résultats ou effets positifs espérez-vous à moyen ou long terme ?

## Annexes B : matrice à condensés

**Axe 1 : Système ERP Actuel.**

**Tableau 4 : Système ERP Actuel**

Directeur de la Coordination et du Suivi des Projets	Gère un datacenter et un cloud privé, en place depuis 2023. Avantages : gestion centralisée. Limites : contraintes matérielles après 10 ans.
Directeur des Systèmes d'Information (DSI)	Centré sur gestion budgétaire, comptabilité, RH, depuis 2023. Stable, adapté localement, mais cloisonné, manque d'automatisation et de transparence.
Sous-Direction des Systèmes Budgétaires Intégrés	Modulaire, gère comptabilité, RH, achats, depuis 2023. Centralise processus, mais manque de transversalité, flexibilité, interopérabilité, et rapports décisionnels.
Sous-Directeur des Ressources Humaines	Gère salaires, dépenses, budget, depuis 2017. Modules non interconnectés, limite traitement en temps réel. Fiable pour tâches simples, mais lourd administrativement.

**Source** : élaboré par nous-mêmes avec Nvivo.

**Axe 2 : Perception du Système GRP .**

**Tableau 5 : Perception du Système GRP**

Directeur de la Coordination et du Suivi des Projets	Mal connu, nécessite sensibilisation. Attendu pour gérer les deniers publics, mais l'organisation doit être intégrée d'abord.
Directeur des Systèmes d'Information (DSI)	Système intégré des finances publiques, conforme aux normes internationales. Promet transparence, centralisation, audits facilités. Crainte de perturbations.

Sous-Direction des Systèmes Budgétaires Intégrés	Conçu pour administrations publiques, unifie processus. Promet interconnexion, transparence, réduction des délais. Crainte sur adhésion et gestion du changement.
Sous-Directeur des Ressources Humaines	Modulaire, interconnectable, aligné sur réformes internationales. Promet gain de temps, automatisation, visibilité financière. Crainte sur compatibilité réseau et formation.

**Source** : élaboré par nous-mêmes avec Nvivo.

### Axe 3: Numérisation des Services Publics

**Tableau 6** : Numérisation des Services Publics

Directeur de la Coordination et du Suivi des Projets	Services plus rapides et qualitatifs grâce à l'intégration. Tous les processus financiers impactés. Résultats tangibles vus ailleurs.
Directeur des Systèmes d'Information (DSI)	Accélère dématérialisation, traçabilité, coordination inter-directionnelle. Impacte budgétisation, trésorerie. Services plus rapides et transparents
Sous-Direction des Systèmes Budgétaires Intégrés	Dématérialisation complète, automatisation, accès en temps réel. Impacte budgétisation, achats, RH. Processus transversaux nécessitent ajustements. Services plus fiables.
Sous-Directeur des Ressources Humaines	Dématérialise flux, offre plateformes en ligne, interfaces accessibles. Impacte commande publique, contrôle budgétaire. Réduit erreurs et délais.

**Source** : élaboré par nous-mêmes avec Nvivo.

**Axe 4 : Freins à l'Adoption du GRP .****Tableau 7 : Freins à l'Adoption du GRP**

Directeur de la Coordination et du Suivi des Projets	Résistance humaine au changement. Accompagnement nécessaire. Adhésion élevée car facilite la gestion des ressources sensibles.
Directeur des Systèmes d'Information (DSI)	Résistance culturelle, migration de données, connectivité. Nécessite communication, formation, phase pilote. Adhésion mitigée (enthousiasme vs crainte).
Sous-Direction des Systèmes Budgétaires Intégrés	Résistance, manque de compétences, migration complexe, perte d'efficacité temporaire. Nécessite conduite du changement, formation, appui institutionnel. Adhésion progressive.
Sous-Directeur des Ressources Humaines	Manque de compétences, coupures internet, réticence des utilisateurs. Nécessite support technique, formations, implication des directions. Adhésion variable (jeunes vs anciens).

**Source :** élaboré par nous-mêmes avec Nvivo.

**Axe 5: Perspectives et Recommandations****Tableau 8 : Perspectives et Recommandations**

Directeur de la Coordination et du Suivi des Projets	Centrer sur l'humain. Résultats : maîtrise des dépenses publiques, investissements rentables pour le bien-être citoyen.
Directeur des Systèmes d'Information (DSI)	Audit préalable, évaluation participative, conduite du changement. Vise gouvernance améliorée, réduction de la corruption, performance accrue.

Sous-Direction des Systèmes Budgétaires Intégrés	Diagnostic organisationnel, transition par étapes, référents par direction, appui technique. Vise gestion efficiente, processus harmonisés, administration moderne.
Sous-Directeur des Ressources Humaines	Version test, implication des informaticiens, suivis mensuels. Vise administration agile, connectée, rentable, avec meilleur rapport coût-efficacité.

**Source** : élaboré par nous-mêmes avec Nvivo.