

**République Algérienne Démocratique et Populaire**  
**Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique**

**ÉCOLE SUPÉRIEURE DE COMMERCE**

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

**Spécialité : Contrôle de gestion**

**Thème :**

**Contribution de la cartographie des risques opérationnels**  
**dans l'amélioration du processus budgétaire**

**Cas : SAA**

**Elaboré par :**

MEZAOUROU Chahira

OUADI Ferial

**Encadré par :**

Dr. OUDAI Moussa

Maître de conférences (A) à l'ESC

**Lieu de stage :** Société Nationale d'Assurance Bab Ezzouar

**Période de stage :** Du 02/03/2023 au 18/05/2023

**Année universitaire : 2022 / 2023**



**République Algérienne Démocratique et Populaire**  
**Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique**

**ÉCOLE SUPÉRIEURE DE COMMERCE**

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

**Spécialité : Contrôle de gestion**

**Thème :**

**Contribution de la cartographie des risques opérationnels**  
**dans l'amélioration du processus budgétaire**

**Cas : SAA**

**Elaboré par :**

MEZAOUROU Chahira

OUADI Ferial

**Encadré par :**

Dr. OUDAI Moussa

Maître de conférences (A) à l'ESC

**Lieu de stage :** Société Nationale d'Assurance Bab Ezzouar

**Période de stage :** Du 02/03/2023 au 18/05/2023

**Année universitaire :** 2022 / 2023

# Remerciement

*Nous tenons tout d'abord à remercier ALLAH qui nous a donné la force et la volonté pour accomplir ce modeste travail.*

*Ensuite, nous souhaitons en particulier remercier nos parents pour leur amour et leur soutien inconditionnel tout au long de notre vie et pour leurs nombreuses années de sacrifice et d'éducation.*

*Nous tenons à exprimer notre profonde gratitude à notre encadrant, le Dr. OUDAI Moussa, pour ses précieux conseils et son soutien tout au long de cette période de travail.*

*Nous tenons également à remercier particulièrement notre maître de stage Madame Halima OUBELAID pour ses conseils, son soutien, sa disponibilité et son suivi durant la période de stage au sein de la SAA, direction de Contrôle de Gestion.*

*Nous sommes très reconnaissants envers l'administration, l'équipe pédagogique de l'École Supérieure de Commerce et nos enseignants pour la qualité de la formation que nous avons reçue au cours de ces 5 dernières années. Nous leur adressons nos sincères remerciements.*

*Nous souhaitons adresser aussi nos sincères remerciements à toutes les personnes qui ont participé, de près ou de loin, à la réalisation de ce mémoire. Leur contribution a été inestimable et nous sommes profondément reconnaissants envers eux pour leur soutien et leur engagement envers notre travail.*

# *Dédicaces*

*À celle qui m'a donné la vie, qui m'a éduqué avec amour et qui m'a toujours soutenu ; À toi ma chère mère*

*À celui qui m'a transmis les valeurs essentielles, qui m'a encouragé durant toute ma vie et qui a toujours été présent pour moi, À toi mon cher père ;*

*À mes frères et sœurs ;*

*À toute ma famille en particulier à mon grand-père Mohamed MEZAOUROU ALLAH yarahmo ;*

*À mes chères amies : Ikram, Radia, Maroua, Hassiba ;*

*À mon binôme OUADI Ferial et sa famille.*

*Chahira*

# *Dédicaces*

*À celle qui m'a couvert de tendresse et qui n'a rien épargné pour me voir heureux À toi ma mère ;*

*À mon père, qui m'a toujours soutenu et guidé sur le chemin de la vie.*

*À mon cher frère Mohamed ;*

*À toute ma famille ;*

*A mes chères amies : Lamia, Nada, Fatima, Ikram, Naima, Warda ;*

*À mon binôme MEZAOUROU Chahira et sa famille.*

*Feriel*

## SOMMAIRE

<i>SOMMAIRE</i> .....	<i>I</i>
<i>LISTE DES ABREVIATIONS</i> .....	<i>II</i>
<i>LISTE DES FIGURES</i> .....	<i>III</i>
<i>LISTE DES TABLEAUX</i> .....	<i>IV</i>
<i>RÉSUMÉ</i> .....	<i>VI</i>
<i>INTRODUCTION GÉNÉRALE</i> .....	<i>B</i>
<i>CHAPITRE I : FONDEMENTS THEORIQUES DU PROCESSUS BUDGETAIRE EN ENTREPRISE</i> .....	<i>2</i>
<b>SECTION 01 : NOTIONS GENERALES SUR LE BUDGET</b> .....	<b>3</b>
<b>SECTION 02 : NOTION ET PROCESSUS DE LA GESTION BUDGETAIRE</b> .....	<b>10</b>
<b>SECTION 03 : LA PLACE DE LA GESTION BUDGETAIRE DANS LE SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION</b> .....	<b>14</b>
<i>CHAPITRE II : GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS BUDGETAIRES</i> .....	<i>23</i>
<b>SECTION 01: LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS</b> .....	<b>24</b>
<b>SECTION 02 : GESTION DES RISQUES BUDGETAIRES</b> .....	<b>33</b>
<b>SECTION 03 : LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES</b> .....	<b>37</b>
<i>CHAPITRE III : L'INTEGRATION DE LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS DANS LA GESTION BUDGETAIRE AU SEIN DE LA SAA</i> .....	<i>45</i>
<b>SECTION 01 : PRESENTATION DE L'ENTREPRISE D'ACCUEIL</b> .....	<b>46</b>
<b>SECTION 02 : PROCESSUS BUDGETAIRE DE LA SAA</b> .....	<b>53</b>
<b>SECTION 03 : ESSAIE D'ELABORATION DE LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES OPERATIONNELS POUR LE PROCESSUS BUDGETAIRE DE LA SAA</b> .....	<b>64</b>
<i>CONCLUSION GENERALE</i> .....	<i>84</i>
<i>BIBLIOGRAPHIE</i> .....	<i>88</i>
<i>ANNEXES</i> .....	<i>- 92 -</i>
<i>TABLE DES MATIÈRES</i> .....	<i>103</i>

---

## LISTE DES ABREVIATIONS

**AFNOR** : Association Française de NORmalisation

**AGA** : Agents Généraux d'Assurance

**CAT-NAT** : Catastrophe Naturelle

**CNC** : Conseil National de la Comptabilité

**COSO** : Comity of Sponsoring Organization of tread way Commission

**DR** : Direction Régionale

**FRAP** : Feuille de Révélation et d'Analyse de Problème

**ISO** : International Organization for Standardization

**MRH** : Multirisque Habitation

**ORSA** : Own Risk and Solvency Assessment

**PIB** : Produit Intérieur Brut

**PMT** : Plan à Moyen Terme

**QCI** : Questionnaire de Contrôle Interne

**QPC** : Questionnaire de Prise de Connaissance

**SAA** : Société Algérienne d'Assurance

**SPA** : Société Par Action

**SWOT** : Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

---

**LISTE DES FIGURES**

Figure 1: La hiérarchie et la liaison des budgets .....	6
Figure 2: Le triangle du contrôle de gestion.....	16
Figure 3: Processus de contrôle de gestion.....	17
Figure 4: Approche organisationnelle pour classement des risques.....	26
Figure 5: La matrice du risque.....	42
Figure 6: Organigramme de la direction générale de la SAA .....	48
Figure 7: Organigramme de la direction du contrôle de gestion .....	51
Figure 8: Organigramme de la Direction Management des risques et Conformité.....	52
Figure 9: Architecture budgétaire de la SAA .....	54
Figure 10: Prevision 2021 &2022 de la SAA (Chiffre d’Affaires ) .....	59
Figure 11: Cartographie des Processus.....	66

---

**LISTE DES TABLEAUX**

Tableau 1: Les définitions du risque.....	24
Tableau 2: L'évaluation des risques .....	41
Tableau 3: Fiche d'identité de la SAA .....	47
Tableau 4: Mode opératoire d'élaboration budgétaire de la Direction Régionale .....	55
Tableau 5 : Mode opératoire d'élaboration budgétaire de la Direction Centrale .....	56
Tableau 6: Mode opératoire de consolidation et d'analyse budgétaire .....	57
Tableau 7: Projection chiffre d'affaires 2022 par branche d'activité.....	58
Tableau 8: Les réalisations budgétaires de 2022 (Chiffre d'Affaires ) .....	60
Tableau 9: Suivi des réalisations budgétaires 2022 (Chiffre d'affaires) .....	61
Tableau 10: Taux d'évolution objectif & réalisation 2021/2022 (Chiffre d'Affaires).....	62
Tableau 11: La matrice SWOT.....	65
Tableau 12: Journal des risques.....	68
Tableau 13: Evaluation de la probabilité des risques .....	71
Tableau 14: Evaluation de la gravité des risques. ....	72
Tableau 15: Echelle de pondération du risque.....	73
Tableau 16: Evaluation des risques .....	73
Tableau 17: Hiérarchisation des risques .....	75
Tableau 18: Matrice des risques .....	78
Tableau 19: Types d'action corrective .....	79
Tableau 20: Plan d'action.....	79

---

**LISTE DES ANNEXES**

Annexe 1: Tableau de bord de gestion ..... - 93 -  
Annexe 2: Produits & Services de la SAA ..... - 94 -  
Annexe 3: Questionnaire ..... -95-

---

## **Contribution de la cartographie des risques opérationnels dans l'amélioration du processus budgétaire**

**Cas : SAA**

### **RÉSUMÉ**

En raison de l'instabilité de l'environnement économique, les sociétés doivent adopter des pratiques de gestion innovantes qui leur permettent d'anticiper, d'analyser et de gérer efficacement des situations complexes aussi peuvent améliorer leur capacité à anticiper les évolutions du marché et à gérer les risques de manière efficace, ce qui favorise leur succès à long terme.

Afin de mieux gérer les dépenses et les investissements, la gestion budgétaire est un instrument indispensable pour les dirigeants d'entreprises. Elle permet d'établir un plan financier prévisionnel pour améliorer la rentabilité, atteindre les objectifs financiers et renforcer la transparence et la responsabilité en matière de dépenses.

La gestion des risques est essentielle à la survie des entreprises, car elle leur permet d'identifier les risques potentiels et d'élaborer des stratégies pour les éviter ou les gérer de manière efficace. Une bonne gestion des risques peut également améliorer le processus décisionnel, réduire les coûts et accroître la confiance des parties prenantes. Par conséquent, les sociétés doivent avoir une solide culture de gestion des risques pour garantir leur continuité à long terme.

Dans ce travail, on a essayé de montrer l'importance de la gestion des risques et nous avons signalé sa contribution dans l'amélioration du processus budgétaire de la SAA.

La présente étude a montré que la gestion des risques joue un rôle crucial dans l'amélioration du processus budgétaire de la SAA en identifiant et gérant les risques potentiels liés à ce processus. Cela a permis une meilleure planification et une allocation plus efficace des ressources.

**Mots clés :** Gestion budgétaire, Gestion des risques, Processus budgétaire, Risques potentiels.

## مساهمة خريطة المخاطر التشغيلية في تحسين العملية الميزانية

### حالة : الشركة الوطنية للتأمينات

#### الملخص:

نظرًا لعدم استقرار البيئة الاقتصادية، يجب على الشركات اعتماد ممارسات إدارية مبتكرة تسمح لهم بالتنبؤ وتحليل وإدارة بشكل فعال للمواقف المعقدة، مما يمكنها من تحسين قدرتها على التنبؤ بتطورات السوق وإدارة المخاطر بطريقة فعالة، وهذا يعزز نجاحها على المدى الطويل.

من أجل إدارة المصاريف والاستثمارات بشكل أفضل، تعد إدارة الميزانية أداة لا غنى عنها لقادة الشركات ; تتيح لهم إنشاء خطة مالية متوقعة لتحسين الربحية وتحقيق الأهداف المالية وتعزيز الشفافية والمسؤولية فيما يتعلق بالمصاريف.

إدارة المخاطر أمر أساسي لبقاء الشركات، فهي تسمح لها بتحديد المخاطر المحتملة وصياغة استراتيجيات لتجنبها أو التعامل معها بفعالية. كما يمكن أن تحسن إدارة المخاطر عملية اتخاذ القرار وتخفض التكاليف وتزيد من ثقة أطراف العلاقة. ولذلك، يجب على الشركات أن تمتلك ثقافة قوية في إدارة المخاطر لضمان استمراريته على المدى الطويل.

في هذا العمل، حاولنا أن نوضح أهمية إدارة المخاطر وأشرنا إلى مساهمتها في تحسين العملية الميزانية للشركة الوطنية للتأمينات .

الدراسة الحالية قد أظهرت أن إدارة المخاطر تلعب دورًا حاسمًا في تحسين العملية الميزانية للشركة الوطنية للتأمينات من خلال تحديد و إدارة المخاطر المحتملة المتعلقة بهذه العملية، وقد سمح هذا بتحسين التخطيط وتوزيع الموارد بشكل بشكل أكثر فعالية.

**الكلمات المفتاحية :** إدارة الميزانية، المخاطر المحتملة، عملية الميزانية، إدارة المخاطر.

# ***INTRODUCTION GÉNÉRALE***

---

## **INTRODUCTION GÉNÉRALE**

Les entreprises évoluent dans un environnement de plus en plus incertain. Confrontées à une concurrence rude et une obligation de performance et de rentabilité maintenue, la mise en place d'un système de contrôle de gestion s'avère être une condition essentielle pour survivre et se développer.

Les entreprises algériennes nécessitent l'optimisation de leur gestion et en particulier leur contrôle de gestion, qui représente un levier essentiel pour l'amélioration continue et durable de la performance globale face à ces nouvelles exigences. Il permet en effet la maîtrise de la gestion, la coordination des différentes actions, la convergence des objectifs de chaque responsable opérationnel avec ceux de l'organisation, l'adoption de mesures correctives font partie de ses objectifs, le suivi des réalisations, l'aide à la décision et au pilotage qui contribue à la réactivité de l'entreprise en optimisant l'efficacité, l'efficience et la qualité de service d'une entité. Il participe à améliorer le lien entre les objectifs, les moyens engagés et les résultats obtenus dans un contexte budgétaire contraignant, ensuite il intervient par le biais de divers outils ; parmi ces outils la gestion budgétaire.

La gestion budgétaire est un mode de gestion à court terme qui englobe tous les aspects de l'activité de l'entreprise dans un ensemble cohérent de prévisions chiffrées ; les budgets. Ensuite, les réalisations sont périodiquement comparées aux prévisions et permettent la mise en évidence d'écarts qui doivent entraîner des actions correctives. Ce processus budgétaire est exposé à de nombreux risques qui sont les risques budgétaires.

Les risques budgétaires sont des facteurs qui peuvent perturber l'atteinte des prévisions budgétaires. Ils comprennent des chocs potentiels sur la planification, l'exécution et le contrôle budgétaire qui peuvent impacter négativement sa solidité financière et donc sa réussite ; la gestion des risques limite ces impacts et permet à l'entreprise de se prémunir contre ces risques à travers l'établissement d'une cartographie des risques qui permet à l'entreprise l'identification, la mesure et la priorisation des risques pouvant compromettre l'atteinte de ces objectifs fixés .

### **Objectifs recherchés**

Le présent mémoire vise à montrer la contribution de la cartographie des risques opérationnels dans l'amélioration du processus budgétaire, plus précisément au sein de la société algérienne des Assurances (SAA).

---

**Motifs de choix du thème**

Le choix de ce thème repose sur des critères objectifs et personnels ;

**▪ Les motifs objectifs**

- L'importance qu'elle occupe la gestion budgétaire parmi les techniques de contrôle de gestion, l'émergence de ce dernier dans les différentes structures des entreprises comme étant une fonction incontournable pour une meilleure gestion.
- Savoir l'apport de la cartographie des risques opérationnels dans l'amélioration du processus budgétaire et la maîtrise des risques.

**▪ Les motifs personnels**

- Le rapport du thème avec notre spécialité « Contrôle de gestion ».
- l'envie d'enrichir mieux notre connaissance dans ce domaine et l'aptitude de recherche.
- Notre curiosité de savoir l'impact de la gestion des risques opérationnels sur l'amélioration du processus budgétaire.

**Etude antérieurs**

- CHEBBINE NOUR EL HOUDA, Gestion budgétaire outil de pilotage de la performance économique, Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences de gestion, Ecole supérieure de commerce, 2016/2017 ;
- NOUACER ZHAIRA, L'impact de la gestion des risques opérationnels sur la qualité de l'information financière, Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences financières et comptabilité, 2017/2018 ;
- DEBIANE KENZA, LAMINE OUIZA, Gestion des risques comptables et financiers au sein des compagnies d'assurances, Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences financières et comptabilité, 2019/2020.

**L'importance du thème**

D'un coté la gestion budgétaire occupe une place prédominante parmi les techniques de contrôle de gestion, elle est considéré comme une nécessité absolue de fait qu'elle permet aux dirigeant de donner une vision sur l'avenir, les met en position favorable pour exploiter les opportunités et permet de savoir où l'on va et d'éviter de gérer à l'aveuglette. D'un autre coté le processus de la gestion budgétaire est exposé à de nombreux risques qui sont considéré comme des obstacles, la gestion des risques est le processus qui permet d'identifier, d'évaluer ces risques afin d'élaborer un plan d'action visant à minimiser et à maîtriser ces risques.

**Problématique de recherche**

Afin de pouvoir atteindre les objectifs de notre recherche, nous formulons notre problématique comme suit :

**Comment la cartographie des risques opérationnels contribue-t-elle à l'amélioration du processus budgétaire?**

Pour traiter cette problématique, on a certain nombre de questions subsidiaires :

- Quelle est la gestion budgétaire? Et comment la pratiquée au sein de la Société Nationale d'Assurances SAA ?
- Qu'est ce qu'une cartographie des risques opérationnels? et quelle est la démarche à suivre pour la conception de cette cartographie ?
- Quels sont les apports de la cartographie des risques dans l'amélioration de processus budgétaire ?

**Hypothèses**

- Hypothèse 1 : La gestion budgétaire est une pratique standardisée dans toutes les entreprises, ce qui signifie que les méthodes et les outils utilisés pour élaborer, suivre et réviser les budgets sont les mêmes quel que soit le secteur d'activité, la taille ou le contexte de l'entreprise.
- Hypothèse 2 : La gestion des risques aide les entreprises à identifier les risques potentiels et à prendre des mesures pour les atténuer ou les éviter.
- Hypothèse 3 : La cartographie des risques opérationnels ne peut pas résoudre tous les problèmes budgétaires, mais elle peut aider à améliorer la gestion des risques budgétaires et à prendre des décisions appropriées.

**Méthodologie de recherche**

Afin de mener notre étude sur les risques liés au processus budgétaire, nous avons suivi une approche méthodologique qui s'appuie sur deux techniques d'analyse. D'abord, nous avons réalisé une recherche documentaire et bibliographie au niveau national et international; on consultant des ouvrages, des thèses et des sites internet relatifs à notre thème. Ainsi, une analyse du terrain permettant la collecte des données qualitatives et quantitatives sur notre étude et des statistiques ; en réalisant un stage pratique durant un mois effectué au sein de la Société Nationale d'Assurances SAA.

**Plan de recherche**

Notre travail de recherche est structuré en trois chapitres présentés comme suit :

- Le premier chapitre porte sur les fondements théoriques du processus budgétaire en entreprise.
- Le deuxième chapitre sera consacré à la notion gestion des risques, l'élaboration de la cartographie des risques et le traitement de ces derniers.
- Le dernier chapitre porte principalement sur la présentation de l'entreprise d'accueil, et de mettre en pratique les connaissances acquises au titre des deux premiers chapitres théoriques.

# ***CHAPITRE I***

## ***Fondements théoriques du processus budgétaire en entreprise***

---

## **CHAPITRE I : FONDEMENTS THEORIQUES DU PROCESSUS BUDGETAIRE EN ENTREPRISE**

Le contrôle de gestion est une pratique clé pour toute organisation qui souhaite atteindre ses objectifs de façon efficace et efficiente. Il s'agit d'un processus de surveillance, de mesure et de régulation des performances; d'ajustement des activités pour atteindre les résultats souhaités. Les organisations utilisent divers outils de contrôle de gestion pour surveiller et mesurer leur performance, y compris les budgets, les tableaux de bords et la comptabilité analytique. En utilisant ces outils de façon appropriée, les gestionnaires peuvent prendre des décisions éclairées pour atteindre les objectifs de l'organisation.

La gestion budgétaire est un élément important du système de contrôle de gestion, car elle permet de prévoir les dépenses et les revenus, de surveiller les écarts entre les résultats réels et les prévisions budgétaires et de prendre des mesures correctives. Il permet également aux gestionnaires d'obtenir un aperçu de la performance financière de l'organisation et de prendre des décisions pour améliorer cette performance. Elle permet également l'affectation efficace des ressources en fonction des priorités et des objectifs de l'organisation.

Ce chapitre examine les fondements théoriques du budget et de la gestion budgétaire, en abordant les principaux concepts et théories qui sous-tendent cette pratique de gestion. Nous commençons dans la première section par un aperçu des généralités sur le budget, puis dans la deuxième section nous présentons le processus de gestion budgétaire et la dernière section de ce chapitre se concentre sur la place de la gestion budgétaire dans le système de contrôle de gestion.

---

## SECTION 01 : NOTIONS GENERALES SUR LE BUDGET

La planification budgétaire fournit une base solide pour l'élaboration du budget en identifiant les priorités financières et en définissant les ressources nécessaires pour atteindre les objectifs fixés.

Dans cette section, nous allons définir le concept de budget, citer les principales caractéristiques, l'importance et présenter les différents types de budget, et enfin, décrire les procédures d'élaboration de ce dernier en tant qu'outil de gestion financière.

### 1. Définition, caractéristique et importance de budget

Dans cette partie, nous allons donner une définition précise d'un budget, explorer ses principales caractéristiques et souligner son importance.

#### 1.1. Définition de budget

Il existe différentes définitions de la notion de budget, selon les auteurs et les domaines d'application. En effet, le budget peut être abordé sous différents angles et se décliner sous différentes formes en fonction du contexte dans lequel il est utilisé. Dans ce paragraphe, nous allons explorer brièvement quelques-unes de ces définitions pour mieux comprendre la notion de budget et son importance en gestion.

« Un budget peut être considéré comme un ensemble cohérent d'hypothèses et de données chiffrées Prévisionnelles, fixées avant le début de l'exercice comptable, décrivant l'ensemble de l'activité »<sup>1</sup>.

Pour Georges LANGLOIS un budget est « l'expression quantitative du programme d'actions proposés par la direction. Il contribue à la coordination et à l'exécution de ce programme, il en couvre les aspects tant financiers que non financiers, et tient lieu feuilles de route pour l'entreprise »<sup>2</sup>.

Le budget est défini comme étant « une prévision chiffrée en volumes et en unités monétaire de tous les éléments correspondant à un programme d'activités déterminé établi, en fonction d'objectifs négociés et acceptés »<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> CAROLINE SELMER, « **Construire et défendre son budget** », Edition Dunod, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, 2014, P1.

<sup>2</sup> GEORGES LANGLOIS, « **Contrôle de gestion et gestion budgétaire** », édition Pearson Education, 3<sup>ème</sup> édition, France, 2005, P172.

<sup>3</sup> LOCHARD JEAN, « **la gestion budgétaire outil de pilotage des managers** », édition d'organisation, Paris, 1998, p12.

---

En résumé, les différentes définitions de budget témoignent de son importance cruciale dans la gestion efficace des ressources et dans l'atteinte des objectifs stratégiques des organisations aussi reflètent la variété des approches et des perspectives en matière de gestion et de planification financière à court terme.

## 1.2. Caractéristiques de budget

L'établissement d'un budget est une pratique courante pour la plupart des entreprises, qu'elles soient petites ou grandes et pour être efficace un budget doit avoir certaines caractéristiques essentielles qui peuvent varier en fonction de l'objectif, de la taille et du secteur d'activité de l'entité. Voici quelques caractéristiques communes <sup>1</sup> :

- **Prévisionnel** : Le budget est une prévision des dépenses et des revenus futurs de l'entreprise, il permet à l'entreprise de planifier ses activités à l'avance.
- **Périodique** : Le budget est généralement établi pour une période donnée, souvent un an, et peut être révisé régulièrement tout au long de cette période.
- **Intégré** : Le budget doit être intégré à la planification stratégique de l'entreprise, afin de s'assurer que les objectifs financiers à court terme s'alignent avec les objectifs à long terme.

En plus de ses caractéristiques que nous avons précédemment citées, il est important de noter qu'il existe d'autres qui sont les suivants <sup>2</sup> :

- **Mesurable** : Les objectifs et les indicateurs de performance du budget doivent être mesurables, afin que l'entreprise puisse suivre ses résultats réels par rapport à ses objectifs budgétaires.
- **Responsabilisant** : Le budget est un outil de responsabilisation pour les gestionnaires et les employés de l'entreprise, car il fixe des objectifs et des attentes claires en matière de performance financière.
- **Utilisé pour la prise de décision** : Le budget doit être utilisé pour prendre des décisions importantes telles que l'investissement dans de nouveaux projets, l'embauche de personnel ou l'achat de matériel.

---

<sup>1</sup> ABDERRAHIM AMEDJ, RADOUANE LAKIR, « Procédure de préparation et approbation du budget de fonctionnement et d'investissement », école supérieure de technologie de berrechid (ESTB), p08

<sup>2</sup> <https://www.infoentrepreneurs.org/fr/guides/bl---etablir-un-budget-et-planifier-les-affaires/>, consulté le 23-02-2023 à 13h.

- **Réaliste** : Le budget doit être réalisable et réalisable dans le cadre des ressources de l'entreprise.
- **Révisable** : Le budget doit être constamment révisé et actualisé pour refléter les conditions économiques et commerciales actuelles, ainsi que les résultats réels de l'entreprise.

### 1.3. Rôle de budget

Les budgets jouent différents rôles et à travers ces rôles peuvent être <sup>1</sup> :

- Des instruments de coordination : la préparation des budgets des différentes unités décentralisées sont compatibles ;
- Des instruments de prévision : par exemple en termes de gestion des stocks, ils permettent d'anticiper les dates de livraison et de commande des matières pour se protéger contre des ruptures de stocks ;
- Des instruments de délégation et de motivation : ils permettent de déléguer des objectifs et des ressources aux différents niveaux de l'entreprise et donc de motiver des gestionnaires des différentes fonctions ;
- Des instruments d'évaluation : la comparaison des données réelles avec données avec les données prévues permet d'évaluer la performance des différents les fonctions de l'entreprise.

## 2. Typologie et la hiérarchie des budgets

La planification budgétaire est un processus crucial pour toute entreprise qui souhaite atteindre ses objectifs financiers à long terme. Cela implique la préparation d'un plan détaillé qui prévoit les dépenses et les revenus de l'entreprise pour une période donnée. Il existe plusieurs types de budgets qui peuvent être élaborés en fonction des besoins de chaque entreprise. Parmi les types de budgets les plus courants, on peut citer le budget des ventes, le budget de production, le budget des approvisionnements, le budget des investissements, le budget de trésorerie et finalement un budget général. Chacun de ces budgets est élaboré dans un ordre chronologique spécifique La hiérarchie des budgets ; l'architecture des budgets suit un ordre logique précis <sup>2</sup> :

---

<sup>1</sup> ABDERRAHIM AMEDJ, RADOUANE LAKIR, Op.cit, p09.

<sup>2</sup> BEATRICE ET FRANCIS GRANDGUILLOT, « L'essentiel du contrôle de gestion », 10ème édition 2018, Gualino éditeur, Lextenso, p14.

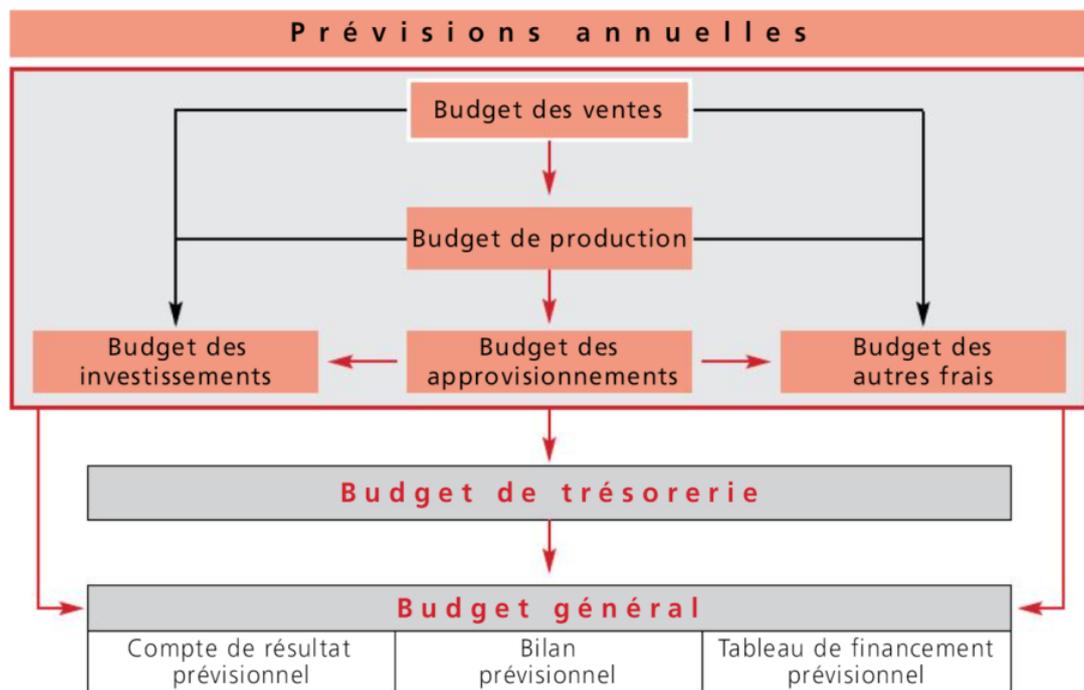
« **Le budget des ventes** ; établi en premier est déterminant pour l'élaboration de tous les autres budgets.

**Le budget de trésorerie** ; établi en dernier, permet de vérifier la cohérence de l'ensemble des budgets dont il résulte.

**Le budget général** ; est la synthèse du système budgétaire il composé du bilan du compte résultat et du tableau de financement prévisionnel, il permet de déceler d'éventuels déséquilibres et d'effectuer les révisions nécessaires ».

La hiérarchie des budgets et leur liaison sont présentés à l'aide du schéma suivant :

**Figure 1: La hiérarchie et la liaison des budgets**



Source : BEATRICE ET FRANCIS GRANDGUILLOT, « **L'essentiel du contrôle de gestion** », 10<sup>ème</sup> édition 2018, Gualino éditeur, Lextenso, p14.

## 2.1. Budget de vente

Le budget des ventes est la première construction du réseau des budgets de l'entreprise. Il est défini comme l'expression chiffrée des ventes de l'entreprise en volume par type de produits, en quantité et prix <sup>1</sup>.

<sup>1</sup> CLAUDE ALAZARD, SABINE SÉPARI, « **DCG 11 Contrôle de gestion manuel et applications** », Dunod, Paris, 2010, 2<sup>ème</sup> édition p307.

---

L'objectif du budget des ventes consiste à évaluer les ventes futures en termes de quantité et de valeur, en tenant compte des changements dans l'environnement de l'entreprise <sup>1</sup>.

En somme le budget des ventes est le pilier de toute la gestion budgétaire de l'entreprise, il permettra d'établir le programme de production, le programme d'approvisionnement, étudier l'équilibre de la trésorerie et la prévision des ventes à long terme permet d'envisager les investissements et réaliser des plans de financement.

## **2.2. Budget de production**

Le budget de production est la représentation finale et chiffrée de l'activité productive annuelle, il est le résultat des décisions prises au niveau du budget des ventes et de la politique de stockage de l'entreprise. L'objectif de ce budget sera de trouver le programme de production optimal, c'est-à-dire celui qui permet d'obtenir les coûts de production les plus faibles et un profit le plus élevé possible, tout en respectant les contraintes de capacité de production <sup>2</sup>.

## **2.3. Budget d'approvisionnement**

Le budget d'approvisionnement est généralement élaboré après le budget de production, car il permet de planifier des biens non disponibles dans l'entreprise (les matières premières, les fournitures, les outillages, les équipements et les services dont l'entreprise a besoin pour l'activité) correspondant à un besoin défini en quantité et en qualité dans un temps déterminé à un coût minimum <sup>3</sup>.

L'objectif principal de l'élaboration du budget d'approvisionnement est de planifier les dépenses nécessaires à l'achat de matériaux, de fournitures, de matières premières...etc pour assurer le bon fonctionnement de l'entreprise.

## **2.4. Budget d'investissement**

Le budget d'investissement est un plan financier qui permet de planifier les investissements pluriannuels, il se divise en catégories tels que <sup>4</sup> :

- Investissements de remplacement de capacités,
- Investissements de productivité,
- Investissements nécessaires à l'obtention de nouveaux marchés,
- Investissements consacrés à la recherche de nouveaux produits-marchés,

---

<sup>1</sup> BELGHAOUTI NACERA, le cours « **gestion budgétaire** », finance, l'école supérieure d'économie d'Oran, 2020, p10.

<sup>2</sup> BELGHAOUTI NACERA, Ibid, p28.

<sup>3</sup> BELGHAOUTI NACERA, Ibid, p39.

<sup>4</sup> HENRI BOUQUIN, « **La maîtrise des budgets dans l'entreprise** », EDICEF, p153, 154.

- Investissements à caractère social ou de sécurité des conditions de travail, correspondant à des obligations légales ou à des choix propres à l'entreprise, visant par exemple la réduction de la pollution,
- Investissements d'image, de prestige.

### **2.5. Budget de trésorerie**

Le budget de trésorerie appelé également prévisionnel de trésorerie ou plan de trésorerie est un tableau qui recense en deux parties les flux de trésorerie entrants et sortants d'une entreprise sur une période donnée (un an). Ce dernier peut être suivi en permanence ou d'une manière périodique (mensuelle, trimestrielle, semestrielle) <sup>1</sup>.

## **3. Procédures d'élaboration de budget**

Les procédures d'élaboration de budgets varient d'une entreprise à l'autre, mais en général, elles impliquent l'établissement d'objectifs financiers clairs, la collecte de données historiques, l'élaboration de pré-budgets, la construction et l'arbitrage des budgets, et enfin, l'élaboration des budgets définitifs.

### **3.1. Prendre connaissance des objectives pour l'année à venir**

La première étape du processus consiste à prendre connaissance des objectifs de l'entreprise pour l'année à venir, dans cette étape le contrôleur de gestion recueille des données historiques, analyse des tendances et prend en considération des changements dans l'environnement économique de l'entreprise pour veiller que les objectifs financiers soient alignés sur la stratégie à long terme <sup>2</sup>.

### **3.2. Elaboration des projets de budget (Pré-budget)**

La deuxième étape d'élaboration de budget consiste à réaliser des études préparatoires, collecter des données financières et opérationnelles et définir les principales hypothèses budgétaires pour établir des projets de budget (Pré-budget) <sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> BELGHAOUTI NACERA, Op.cit, p60.

<sup>2</sup> MOKHTAR BENABED, GUEDECHE KHALED, « **Le contrôleur de gestion et le processus budgétaire** », Revue Chercheur Economique Numéro 06 /Décembre 2016 p45.

<sup>3</sup>AIT MOUSSA FERIEL, DEBIANE SOUAD, « **La planification budgétaire et la performance économique de l'entreprise cas de : la SONELGAZ de Tizi-Ouzou** », mémoire de master en Sciences financières et comptabilité, page15.

---

### **3.3. Arbitrage et validation du budget**

L'arbitrage consiste à faire des comparaisons des projets de budget des directions opérationnelles avec les objectifs de la direction générale ; en d'autres termes il s'agit à faire des discussions sur les prévisions budgétaires et les priorités de l'entreprise et la validation consiste à examiner et approuver les projets de budget par la direction.<sup>1</sup>

### **3.4. Elaboration des budgets définitive**

Lors de cette étape les projets de budget sont consolidés en un budget global qui représente la synthèse du système budgétaire, il composé du bilan prévisionnel, du compte résultat prévisionnel et du tableau de financement prévisionnel <sup>2</sup>.

Enfin, l'entreprise doit suivre les performances financières réelles par rapport aux budgets établis et effectuer des ajustements si nécessaire. Cela permet à l'entreprise de s'adapter rapidement aux changements du marché et de maintenir un contrôle efficace sur ses finances.

---

<sup>1</sup> MOKHTAR BENABED, GUEDECHE KHALED, Op.cit, p46.

<sup>2</sup> BEATRICE ET FRANCIS GRANDGUILLOT, Op.cit, p14.

---

## **SECTION 02 : NOTION ET PROCESSUS DE LA GESTION BUDGETAIRE**

La gestion budgétaire est une pratique essentielle pour toutes les entreprises, petites ou grandes, qui souhaitent atteindre leurs objectifs financiers et stratégiques. En effet, la gestion budgétaire permet de planifier, de suivre et de contrôler les dépenses et les revenus de l'entreprise pour une période donnée. Elle permet également de prévoir les risques et les opportunités qui peuvent affecter les finances de l'entreprise et de prendre des décisions éclairées pour y faire face.

Dans cette deuxième section, nous allons examiner les différentes étapes de la gestion budgétaire, de la planification à l'analyse des écarts et aux actions correctives. Nous allons explorer la notion de gestion budgétaire, la démarche budgétaire et le contrôle budgétaire.

### **1. Notion de la gestion budgétaire**

Au sein de cette partie, nous expliquerons ce qu'est la gestion budgétaire, son rôle et ses principes de base.

#### **1.1. Définition**

La gestion budgétaire est une notion qui peut être définie de diverses manières en fonction des auteurs et des domaines d'application. Afin de mieux appréhender cette notion et son rôle crucial dans la gestion des organisations, nous allons brièvement passer en revue quelques-unes de ces définitions :

Selon HAMINI. A ; « la gestion budgétaire est un mode de gestion qui englobe tous les aspects de l'activité de l'entreprise dans un ensemble cohérent de prévision chiffrées (les budgets) »<sup>1</sup>.

Selon Béatrice et FANCIS .G ; « La gestion budgétaire est mode de gestion prévisionnel à court terme, consistant à traduire en budgets (prévisions chiffrées de tous les éléments

---

<sup>1</sup> A. HAMINI, « **Gestion Budgétaire Et Comptabilité Prévisionnelle** », EDITION BERT, ALGER, ALGERIE, 2001 ; P5.

correspondant à un programme déterminé) les décisions prises par la direction et les responsables »<sup>1</sup>.

La gestion budgétaire se définit comme « l'ensemble des techniques mises en œuvre pour établir des prévisions à court terme applicable à la gestion d'une entreprise. Cette gestion budgétaire consiste aussi à contrôler la réalisation des dépenses et des recettes prévues dans le budget et de les comparer aux résultats effectivement enregistrés »<sup>2</sup>.

## 1.2. Rôle

La gestion budgétaire joue un rôle essentiel dans la gestion des organisations car elle fournit un cadre pour la planification, la coordination et le contrôle des ressources financières <sup>3</sup> :

- La gestion budgétaire permet aux entreprises de planifier leurs dépenses et investissements futurs conformément à leurs objectifs financiers à court et à long terme.
- La gestion budgétaire coordonne les activités financières de l'organisme en déterminant les priorités et les ressources nécessaires à la réalisation des objectifs financiers.

Aussi <sup>4</sup> :

- La gestion budgétaire permet de surveiller le rendement financier de l'organisation en surveillant les dépenses et les recettes et en comparant les résultats réels aux prévisions budgétaires et en identifiant les écarts entre les deux.
- La gestion budgétaire communique les priorités financières et les objectifs de l'organisation aux différentes parties prenantes.
- La gestion budgétaire fournit de l'information financière précise pour faciliter la prise de décisions, ce qui permet de contrôler et de mesurer la santé financière de l'organisme.

## 1.3. Principes

Les principes de la gestion budgétaire varient selon le secteur d'activité, la taille de l'entreprise et son contexte économique et social. Cependant, voici quelques principes de base qui s'appliquent à la plupart des entreprises <sup>5</sup> :

- **Planification** : La gestion du budget débute par la planification. Les entreprises doivent établir des objectifs précis et mettre au point des plans d'action pour les atteindre.
- **Clarté et transparence** : La gestion du budgétaire doit être claire et transparente afin de permettre aux intervenants de comprendre les priorités financières de l'organisme.

<sup>1</sup> BEATRICE ET FANCIS GRANDGUILLO, « L'essentiel de la gestion prévisionnelle », gualino éditeur, p16.

<sup>2</sup> <https://www.mataf.net/fr/edu/glossaire/gestion-budgetaire> ,consulté le26-02-2023 à 12h.

<sup>3</sup> MOKHTAR BENABED, GUEDECHE KHALED, Op.cit, p41

<sup>4</sup> <https://viseeon.fr/limportance-dun-budget-dentreprise/> ,consulté le 27-02-2023 à 15h.

<sup>5</sup> <https://www.spendsk.com/fr/blog/gestion-du-budget/> , consulté le 01-03-2023 à 16h.

- **L'alignement sur les objectifs** : Les budgets doivent correspondre aux objectifs de l'organisation afin de garantir une utilisation efficace des ressources financières.
- **L'implication de toutes les parties prenantes** : Les budgets doivent être élaborés en collaboration avec toutes les parties prenantes pour assurer un engagement et un soutien maximum.
- **Contrôle** : Il faut surveiller régulièrement les budgets afin de s'assurer que les objectifs sont atteints.

## 2. Démarche budgétaire

La gestion budgétaire des entreprises passe par plusieurs phases qui suivent l'une après l'autre d'une manière logique et cohérente. Tout d'abord, il y a la planification budgétaire. Ensuite, vient l'exécution budgétaire. Enfin, la dernière étape est le suivi et le contrôle budgétaire. Ces étapes sont essentielles à une bonne gestion financière de l'entreprise, car elles contribuent au contrôle des coûts et à l'utilisation efficace des ressources.

### 2.1. Planification budgétaire

La planification est la première étape du processus budgétaire; il s'agit d'un outil de gestion financière essentiel pour n'importe quelle entreprise. Cette étape consiste à définir les objectifs financiers de la société pour une durée généralement une année et à établir un budget pour atteindre ces objectifs. Elle consiste à prévoir les recettes et les dépenses futures, à analyser les tendances passées et à déterminer les priorités et les ressources nécessaires pour atteindre les objectifs du budget <sup>1</sup>.

### 2.2. Exécution budgétaire

La deuxième étape de la démarche budgétaire est l'exécution budgétaire, cette étape consiste dans la mise en œuvre des budgets prévus au cours de la première étape ; pour cela il faut se mobiliser les ressources humaines et matérielles nécessaires à la réalisation des objectifs fixés dans les différents budgets <sup>2</sup>.

### 2.3. Suivi et contrôle budgétaire

La troisième étape de la démarche budgétaire est le suivi et le contrôle budgétaire. Il s'agit d'une étape permanente de surveillance des résultats financiers réels et de comparaison avec les

---

<sup>1</sup> BENOIT PIGE, « **Le modèle cybernétique du contrôle de gestion Vers une anthropologie du contrôle de gestion** », Editions EMS, 2020, p207

<sup>2</sup> BRIGITTE DORIATH, MICHEL LOZATO, PAULA MENDES, PASCAL NICOLLE, « **Comptabilité et gestion des organisations** », Dunod, Paris, 2010, 7ème édition, p298

---

prévisions budgétaires. Cela permet de déterminer si des ajustements doivent être effectués pour atteindre les objectifs financiers fixés. En cas de différences significatives entre les résultats réels et les prévisions budgétaires, il est nécessaire de réviser le plan budgétaire <sup>1</sup>.

### **3. Analyse des écarts et actions correctives**

La dernière étape de la gestion budgétaire est le suivi et le contrôle budgétaire, qui inclut l'analyse des écarts et la mise en œuvre des actions correctives. Cette étape consiste à comparer les résultats financiers réels avec les prévisions budgétaires, à identifier les écarts, à les analyser et à interpréter les raisons de ces écarts. Ensuite, des actions correctives peuvent être mises en place pour ajuster les budgets ou pour améliorer les performances de l'entreprise.

#### **3.1. Calcul des écarts**

La première étape de l'analyse des écarts consiste à calculer la différence entre les résultats réels et les prévisions budgétaires. Cette étape facilite l'identification des écarts budgétaires et la compréhension des raisons de ces écarts. Les écarts peuvent être positifs (lorsque les résultats réels sont plus élevés que prévu) ou négatifs (lorsque les résultats réels sont moins élevés que prévu). Ainsi, elle fournit des renseignements importants pour la prise de décision concernant les mesures correctives à mettre en place <sup>2</sup>.

#### **3.2. Analyse et interprétation des écarts**

Une fois que les écarts ont été calculés, il est important d'analyser et d'interpréter les causes de ces écarts. Les écarts peuvent être attribuables à des erreurs de prévision, des fluctuations économiques, des changements de politique ou d'autres facteurs. Il est important de connaître les raisons de chaque écart afin de prendre des décisions éclairées <sup>3</sup>.

#### **3.3. Mise en œuvre des actions correctives**

Après avoir analysé les écarts, il est important de mettre en place des mesures correctives nécessaires pour les corriger. Les actions correctives peuvent être à court terme ou à long terme, selon les facteurs qui ont causé les écarts <sup>4</sup>.

En résumé, l'analyse des écarts et la mise en œuvre de mesures correctives constituent des étapes essentielles de la gestion budgétaire. Elles permettent de surveiller les performances

---

<sup>1</sup> BRIGITTE DORIATH, MICHEL LOZATO, PAULA MENDES, PASCAL NICOLLE, Ibid, p323

<sup>2</sup> SIDQUIA « L'impact des outils du contrôle de gestion sur la performance de l'entreprise », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 5 : numéro 3 », 2021, p 469

<sup>3</sup> SIDQUIA, Idem, p 469.

<sup>4</sup> HELENE LÖNING, VERONIQUE MALLERET, et autre, « Contrôle de gestion, organisation, outils et pratique », 3ème édition, Dunod, Paris, 2008, p127.

financières, de comprendre les causes des écarts et de prendre des mesures pour garantir l'atteinte des objectifs fixés.

### **SECTION 03 : LA PLACE DE LA GESTION BUDGETAIRE DANS LE SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION**

Le système de contrôle de gestion est un ensemble de processus et d'outils utilisés par les organisations pour surveiller et améliorer leur performance financière et opérationnelle, parmi ces outils la gestion budgétaire. Dans cette section, nous examinerons la place de la gestion

---

budgétaire dans le système de contrôle de gestion et nous verrons comment elle contribue à améliorer ce système.

## 1. Système de contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est un outil de pilotage essentiel pour les entreprises. Il permet de mesurer et d'analyser les résultats de l'entreprise, d'identifier les écarts par rapport aux objectifs fixés, et de mettre en place des actions correctives pour améliorer la performance. Dans cette première sous-section, nous allons étudier en détail le système de contrôle de gestion en commençant par sa définition, puis en abordant ses missions et rôles, et enfin en examinant le processus de mise en place et de suivi du contrôle de gestion.

### 1.1. Définition

Le contrôle de gestion est un concept clé en matière de gestion d'entreprise, mais il peut être difficile de le définir de manière précise. En effet, il existe plusieurs définitions et interprétations de ce concept, qui peuvent varier en fonction des contextes et des auteurs.

L'une des plus classiques est, celle que donnent Robert Anthony, JOHN DEARDEN et THOMAS VANCIL, dans leur ouvrage fondateur publié en 1965 ; le contrôle de gestion est défini comme «le processus par lequel les managers s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience dans l'accomplissement des buts organisationnels»<sup>1</sup>.

Selon R. ANTHONY, 1965 :« Le contrôle de gestion est un processus destiné à motiver les responsables et à les inciter à exécuter des activités contribuant à l'atteinte des objectifs de l'organisation »<sup>2</sup>.

GERVAIS. M propose la définition suivante: le contrôle de gestion est « le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficience, efficacité et pertinence conformément aux objectifs de l'organisation et que les actions en cours vont bien dans le sens de la stratégie définie »<sup>3</sup>.

La définition proposée par Gervais M dans son ouvrage "**Contrôle de gestion**" se réfère au processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources de l'entreprise sont obtenues et utilisées de manière efficiente, efficace et pertinente, conformément aux objectifs de l'organisation, et que les actions en cours sont en ligne avec la stratégie définie ,tels que<sup>4</sup> :

---

<sup>1</sup> BERNARD AUGÉ, GERALD NARO, « **Mini manuel de contrôle de gestion** », Dunod, Paris, 2011, p6.

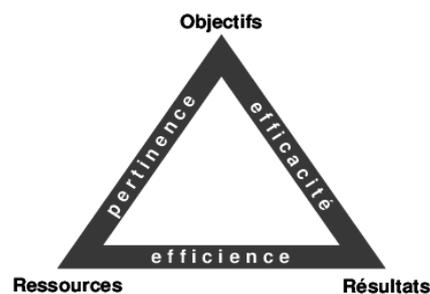
<sup>2</sup> MOKHTAR BENABED, GUEDECHE KHALED, Op.cit, p44.

<sup>3</sup> GERVAIS M, « **Contrôle de gestion** », 7<sup>em</sup> édition, Economica, Paris, 2000, P12.

<sup>4</sup>OUSLIMEN MERIEM, le cours de «**Mesure de performance** », contrôle de gestion, 2022, p03.

- **Efficacité** : L'efficacité concerne le rapport entre le résultat obtenu et l'objectif à atteindre.
- **Efficience** : L'efficience met en relation les résultats obtenus et les moyens utilisés.
- **Pertinence**: La pertinence concentre sur la capacité de l'organisation à identifier les objectifs importants et à mettre en place les moyens pour les atteindre.

**Figure 2: Le triangle du contrôle de gestion**



Source : [https://www.researchgate.net/figure/Le-triangle-de-performance\\_fig1\\_237578879](https://www.researchgate.net/figure/Le-triangle-de-performance_fig1_237578879) , consulté le 04-03-2023 à 12h

## 1.2. Missions et Rôle

Le rôle du contrôle de gestion varie selon l'entreprise et son secteur d'activité. En outre, il est considéré comme un soutien opérationnel et participe à l'élaboration des décisions stratégiques. Par conséquent, son rôle comprend <sup>1</sup> :

- La réalisation des budgets et leur réajustement au cours de l'année ;
- La remontée continue d'informations au directeur et l'alerte en cas de dépassement ;
- La réalisation des objectifs opérationnels ;
- Le calcul des écarts;
- Analyse des résultats;
- Surveiller la performance de l'entreprise à l'aide d'indicateurs et de tableaux de bord.

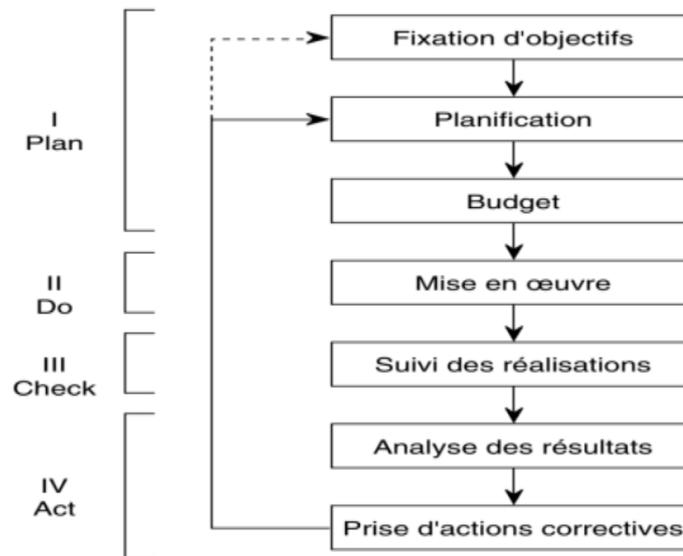
En somme, Le contrôle de gestion est une fonction clé de l'entreprise qui a pour mission de mesurer, analyser et optimiser les performances de l'entreprise. Pour ce faire, il doit définir des objectifs, élaborer des plans d'action, suivre et évaluer les résultats, et proposer des mesures correctives pour atteindre les objectifs fixés. Le contrôle de gestion joue également un rôle d'interface entre la direction générale et les différents services de l'entreprise en assurant la coordination et la cohérence des actions entreprises.

<sup>1</sup> <https://www.lepavillondesentrepreneurs.fr/role-du-contrôle-de-gestion/> , consulté le 04-03-2023 à 12h.

### 1.3. Processus

Le contrôle de gestion peut être vu comme un processus, une « boucle » qui suppose l'enrichissement et l'apprentissage progressifs. Il s'agit en fait d'un cycle constitué de quatre étapes principales <sup>1</sup> :

**Figure 3: Processus de contrôle de gestion**



Source : HELENE LÖNING, VERONIQUE MALLERET, et autre, « contrôle de gestion, organisation, outils et pratique », 3<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2008, p03.

- **Prévoir:** Cette étape implique la définition des objectifs de l'entreprise, la planification des actions à prendre pour les atteindre et l'élaboration d'une prévision budgétaire en conséquence. Cette étape implique généralement les activités suivantes :
  - Définition d'objectifs : Cela implique la définition des objectifs stratégiques et opérationnels de l'entreprise.
  - Planification : Cette étape implique la détermination des actions à entreprendre pour atteindre les objectifs. Les plans doivent être réalistes, cohérents et alignés avec les objectifs stratégiques.
  - Budget: Cette étape consiste à établir un budget prévu pour la mise en œuvre des plans d'action. Le budget doit être aligné sur les objectifs et les plans et doit être réalisable compte tenu des ressources disponibles.
- **Gérer:** Cette étape implique la mise en œuvre des plans et la gestion des ressources pour atteindre les objectifs identifiés à l'étape précédente. Certains éléments clés de cette étape comprennent:

<sup>1</sup> HELENE LÖNING, VERONIQUE MALLERET, et autre, Op.cit, p03, 04.

- 
- Exécution de budget : les plans d'action et le budget sont mis en œuvre pour atteindre les objectifs. Les gestionnaires doivent veiller à ce que les ressources soient utilisées de manière efficace et efficiente.
  - **Evaluer** : Cette étape consiste à suivre les progrès de l'entreprise et à mesurer les résultats par rapport aux objectifs. Certains éléments clés de cette étape comprennent:
    - Suivi des réalisations : les gestionnaires devraient régulièrement suivre les progrès de l'organisation en utilisant les indicateurs clés de performance identifiés dans la phase de planification.
    - Analyse des écarts : les gestionnaires devraient analyser les écarts entre les performances réelles et les objectifs définis. Cela peut aider à identifier les domaines où l'organisation a besoin d'améliorer.
  - **Agir** : Cette étape implique de prendre des mesures pour améliorer les performances de l'organisation en fonction des résultats de la étape précédente. Certains éléments clés de cette étape comprennent:
    - Analyse des résultats : les gestionnaires devraient examiner les résultats de l'étape d'évaluation pour identifier les domaines qui ont besoin d'attention.
    - Prendre des mesures correctives : les gestionnaires doivent prendre des mesures pour corriger les écarts identifiés à l'étape précédente. Cela peut inclure la mise en œuvre de plans d'action visant à améliorer les performances.

En somme, le processus du système de contrôle de gestion est un cycle continu qui permet à l'entreprise de définir ses objectifs, de les mettre en œuvre, de suivre et d'évaluer ses performances, puis de prendre des mesures correctives pour améliorer ses résultats.

## 2. Les outils du système de contrôle de gestion

Dans cette sous-section, nous allons explorer certains des outils de contrôle de gestion les plus couramment utilisés, en commençant par la comptabilité de gestion. Nous aborderons également les tableaux de bord, ainsi que la gestion budgétaire.

### 2.1. La comptabilité de gestion

La comptabilité de gestion est un domaine essentiel de la comptabilité et du contrôle de gestion qui permet de collecter, mesurer et analyser les données financières et non financières pour aider les gestionnaires à prendre des décisions éclairées. Cependant, les définitions et les perspectives sur la comptabilité de gestion peuvent varier selon les auteurs, les pratiques et les contextes.

---

Le Conseil National de la comptabilité (CNC) propose la définition suivante de la comptabilité de gestion : « La comptabilité de gestion est un mode de traitement des données qui doit fournir, d'une manière générale, des éléments destinés à faciliter la prise de décision »<sup>1</sup>.

« La comptabilité de gestion est souvent nécessaire pour analyser la performance économique de l'entreprise et aider cette dernière à la prendre les meilleures décisions, elle permet d'analyser les flux internes de l'entreprise et donc de déterminer des couts et des résultats, par produits, par activités....etc »<sup>2</sup>.

Selon BOUQUIN. H : « La Comptabilité de gestion est un système d'information comptable qui vise à aider les Managers en modélisant et décrivant de façon détaillée les relations entre les Ressources allouées et consommées et les finalités poursuivies »<sup>3</sup>.

La comptabilité de gestion est une branche de la comptabilité qui se concentre sur la collecte, l'analyse et l'interprétation des données financières pour aider les entreprises à prendre des décisions éclairées en matière de gestion de coûts. En utilisant des outils tels que le calcul des coûts, l'analyse des marges bénéficiaires, la comptabilité de gestion fournit aux dirigeants d'entreprise des informations précieuses pour planifier et contrôler leurs opérations commerciales, identifier les inefficacités et maximiser la rentabilité.

## 2.2. Les tableaux de bord

Il convient de noter que les définitions des tableaux de bord peuvent varier selon les auteurs, les contextes et les organisations.

BOUQUIN définit le tableau de bord comme : «un ensemble D'indicateurs peu nombreux (cinq à dix) conçus pour permettre aux Gestionnaires de prendre connaissance de l'état de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront Sur un horizon cohérent avec la nature de leurs fonctions »<sup>4</sup>.

Le tableau de bord est « un ensemble d'indicateurs de pilotage, construits de façon périodique, à l'intention d'un responsable, afin de guider ses décisions et ses Actions en vue d'atteindre les objectifs de performance »<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> <http://ressources.auneg.fr/nuxeo/site/esupversions/2d47f051-6581-4bf9-8382-a3c68e7a9f38> ,consulté le27-02-2023 à 10h.

<sup>2</sup> AZIZA SONIA, HAMDI FARES, « **Le contrôle de gestion comme outil d'aide à la prise de décision, cas : Entreprise DANONE DJURDJURA ALGERIE** », Mémoire de master en finance et comptabilité, Béjaïa, 2019, p13.

<sup>3</sup> ALI BELHADJ YASSINE, NECIB AHMED, « **Importance des systèmes de contrôle de gestion dans l'entreprise économique** », Les Cahiers du MECAS, V°17 / N° 4/ Décembre2021, p131.

<sup>4</sup> MELLAH SAFIA, DR. MERHOUM MOHAMED EL HABIB, « **Tableaux de bord outils de pilotage de la performance cas de la SONELGAZ** », Revue finance et marchés Volume 5/ Numéro 10/ 2019, p44.

<sup>5</sup> BRIGITTE DORIATH, « **Contrôle de gestion en20 fiches** », 5<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2008, p143.

---

Les tableaux de bord sont des outils essentiels du système de contrôle de gestion, qui permettent aux gestionnaires de connaître l'état global de l'organisation, donner une alerte précoce sur des problèmes de gestion particuliers avant qu'ils ne deviennent plus significatifs pour l'organisation et aident les gestionnaires à surveiller et à améliorer les performances de l'entreprise, ainsi qu'à analyser les écarts par rapport aux objectifs fixés <sup>1</sup>.

### **2.3. La gestion budgétaire**

« La gestion budgétaire est un mode de gestion à court terme qui englobe tous les aspects de l'activité de l'entreprise dans un ensemble cohérent de prévision chiffrées (les budgets). Périodiquement, les réalisations sont confrontées aux prévisions et permettent la mise en évidence d'écarts qui doivent entraîner des actions correctives »<sup>2</sup>.

## **3. La gestion budgétaire comme outil de contrôle de gestion**

### **3.1. L'apport de la gestion budgétaire dans le contrôle de gestion**

La gestion budgétaire, un élément clé du contrôle de gestion, permet de planifier, suivre et mesurer les performances de l'entreprise en fixant des objectifs clairs, allouant les ressources nécessaires, mesurant l'avancement et établissant des indicateurs de performance pour améliorer la rentabilité et la compétitivité. Elle offre également une vue d'ensemble des activités de l'entreprise, permettant d'identifier les domaines nécessitant une attention particulière et constitue une base solide pour l'élaboration de plans stratégiques à long terme en vue d'atteindre les objectifs fixé. Par conséquent, la gestion budgétaire est un outil indispensable pour les gestionnaires qui cherchent à améliorer la performance de leur entreprise et prendre des décisions appropriées pour son développement futur.

## **CONCLUSION DU PREMIER CHAPITRE**

A la fin de ce premier chapitre, nous avons pu poser les bases théoriques du budget et de la gestion budgétaire. Nous avons commencé par présenter les généralités au sujet du budget, en insistant sur son rôle crucial dans la prise de décisions et la planification des activités. Nous

---

<sup>1</sup> OUSLIMEN MERIEM, le cours de « **Tableau de bord** », contrôle de gestion, 2022, p14.

<sup>2</sup> KONE ABDOUL-WAHAB, cours « **Contrôle de gestion approfondi** », master CCA, p16.

---

avons ensuite examiné les concepts et processus de gestion budgétaire, en montrant comment ils permettent une meilleure planification des dépenses et des revenus de l'entreprise, l'optimisation de l'affectation des ressources, la mesure du rendement financier et l'amélioration de la prise de décisions. Enfin, nous avons discuté de la place de la gestion budgétaire dans le système de contrôle de gestion, en soulignant son rôle dans la mesure du rendement, la détection des écarts et l'ajustement des budgets en conséquence.

En somme, il est clair que la gestion budgétaire est cruciale pour la prise de décision et la planification des activités de l'entreprise, et les bases théoriques posées dans ce chapitre constituent une base solide pour la suite de notre étude sur l'impact de la cartographie des risques sur le processus budgétaire.

## ***CHAPITRE II***

### ***Gestion des risques opérationnels budgétaires***

---

## **CHAPITRE II : GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS BUDGETAIRES**

La gestion des risques est une préoccupation essentielle pour toutes les entreprises souhaitant assurer leur pérennité. Les risques opérationnels sont liés aux processus, aux systèmes et aux personnes impliquées dans les opérations de l'entreprise, tandis que les risques budgétaires sont liés aux prévisions budgétaires, aux écarts entre les dépenses et les recettes.

Les risques budgétaires font partie intégrante des risques opérationnels, car ils ont un impact direct sur la santé financière de l'entreprise. La gestion efficace de ces risques peut aider l'entreprise à maintenir sa rentabilité, à gérer sa trésorerie et à prévenir les pertes financières.

Dans ce deuxième chapitre, nous aborderons la question de la gestion des risques opérationnels et budgétaires, ainsi que le rôle de la cartographie des risques dans la gestion de ces risques. Nous montrerons également comment la cartographie des risques peut être utilisée pour améliorer la gestion des risques opérationnels et budgétaires.

## SECTION 01: LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS

La gestion efficace des risques opérationnels est un enjeu majeur pour les entreprises cherchant à se développer et à réussir dans un environnement économique incertain. Dans cette section, nous nous penchons sur ces risques et leur gestion, en commençant par une définition des risques et en identifiant les différents types de risques auxquels les entreprises peuvent être confrontées, avec un accent particulier sur les risques opérationnels. Nous explorons ensuite les méthodes et les outils disponibles pour gérer efficacement ces risques, en examinant notamment l'importance de la cartographie des risques pour une gestion proactive des risques opérationnels.

### 1. Notion de risque

Dans cette partie, nous allons aborder la notion de risque en examinant ses différentes définitions ainsi que ses sources.

#### 1.1. Définition du risque

La notion de risque est souvent employée dans notre vie quotidienne, mais sa signification est complexe et a subi des évolutions au fil du temps. Elle peut avoir des définitions différentes selon les domaines et les spécialités. Cette variété de définitions illustrées dans le tableau ci-dessous :

**Tableau 1: Les définitions du risque**

Source	Définition	Domaine
ANTHONY GIDDENS, 2000	L'ensemble des facteurs qui pourraient affecter l'atteinte des objectifs d'une organisation à court, moyen ou long terme.	Management
CRAIG CHURCHILL et DAN COSTER 2001	L'exposition à une forte probabilité de perte	Banque
ISO/IEC GUIDE 73, 2002	Combinaison de la probabilité d'un événement et ces conséquences.	Approche Générale
COSO, 2004	la possibilité qu'un événement survienne et nuise à l'atteinte des objectifs.	Management
CATHERINE VERET et RICHARD MEKOUAR, 2005	L'éventualité d'un événement ne dépendant pas exclusivement de la volonté des parties et	Assurance

	pouvant causer la perte d'un objet ou toute autre dommage.	
ISO 31000, 2009	L'effet de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs.	Approche Générale

Source : DJEFAFLIA SIHEM, «**La Cartographie Des Risques Comme Outil De Pilotage De L'entreprise** », Revue des Réformes Economiques et Intégration En Economie Mondiale, Vol 14 N°.1. 2020, p343.

En général, le risque est considéré comme la probabilité qu'un événement indésirable se produise, ainsi que les conséquences potentiellement dommageables associées à cet événement, il est important de prendre en compte à la fois la probabilité et l'impact potentiel d'un événement pour évaluer le niveau de risque.

### **1.2. Sources du risque**

Les sources de risques peuvent être diversifiées et variées, allant des risques naturels comme les catastrophes naturelles et les épidémies, aux risques liés à l'environnement, à la technologie, à la finance, à la sécurité, à la réglementation, aux ressources humaines, aux activités sociales et culturelles, et bien plus encore. Chaque source de risques peut comporter différents niveaux de probabilité et de gravité, ainsi que des conséquences potentielles pour les individus et les organisations. Par conséquent, il est crucial de connaître les différentes sources de risques afin de les identifier et de les gérer, en prenant les mesures nécessaires pour prévenir les événements indésirables et réduire les niveaux de risques.

## **2. Typologies du risque**

Les typologies de risques peuvent être classées selon différentes approches ; l'approche financière, l'approche des ressources et l'approche organisationnelle :

### **2.1. L'approche financière**

Est souvent utilisée par les grands cabinets d'audit anglo-saxons. Elle vise à identifier les risques liés à la gestion financière de l'entreprise, ainsi qu'à la gestion de ses actifs et passifs. Cette approche se base sur la classification des risques en quatre grandes catégories : les risques stratégiques, les risques financiers, les risques de savoir et les risques opérationnels <sup>1</sup>.

<sup>1</sup> JEAN LE RAY, « **Gérer les risques Pourquoi? Comment?** », AFNOR Éditions, 2010, p259.

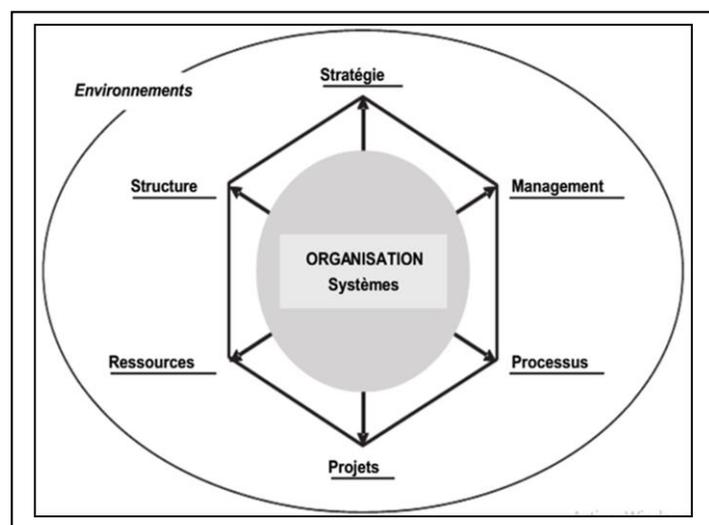
## 2.2. L'approche ressources

Est développée par l'AFNOR dans son classeur "Maîtrise des risques", vise à identifier et gérer les risques liés aux différentes ressources de l'entreprise. Cette approche repose sur une classification de ces ressources en quatre grandes catégories : les risques technologiques, humains, informationnels et naturels <sup>1</sup>.

## 2.3. L'approche organisationnelle

Est une approche qui identifie les risques en se focalisant sur l'organisation de l'entreprise elle-même. Cette approche est basée sur six axes : la stratégie, les projets, le management, les ressources, les structures et les processus <sup>2</sup>.

**Figure 4: Approche organisationnelle pour classement des risques**



Source : JEAN LE RAY, « Gérer les risques Pourquoi? Comment? », AFNOR Éditions, 2010, p262.

## 3. Risque opérationnel

Dans ce qui suit, nous allons présenter les diverses définitions du risque, puis nous aborderons ses catégories.

### 3.1. Définition

Le risque opérationnel est un concept complexe qui peut être défini de différentes manières en fonction des sources consultées. Cette variété de définitions reflète la nature

<sup>1</sup> JEAN LE RAY, Ibid, p260.

<sup>2</sup> JEAN LE RAY, Ibid, p262.

multidimensionnelle du risque opérationnel, qui englobe une grande variété de risques liés aux processus, aux systèmes et aux personnes impliquées dans les opérations d'une entreprise.

Le comité De Bâle a proposé la définition consensuelle suivante « Le risque opérationnel se définit comme Etant le risque de pertes résultant de carences ou de défaillances attribuables à des procédures, Personnels et systèmes internes ou à des événements extérieurs »<sup>1</sup>.

« Le risque opérationnel correspond à l'écart négatif ou positif enregistré, par rapport aux attentes managériales »<sup>2</sup>.

« Le comité de Bâle 2 définit le risque opérationnel comme le risque de pertes directes et indirectes résultant d'une inadéquation ou d'une défaillance de procédures, de personnes et de systèmes ou résultant de causes externes »<sup>3</sup>.

En se basant sur les définitions précédentes, il est possible d'affirmer que le risque opérationnel se réfère à la possibilité de pertes découlant d'événements internes ou externes tels que des erreurs humaines, des failles de sécurité, des défaillances de processus ou des événements environnementaux.....etc.

### 3.2. Catégories du risque opérationnel

Selon le Comité de Bâle 2, les risques opérationnels sont classés en sept catégories, à savoir<sup>4</sup> :

- **Fraudes internes** : perte due à des actes frauduleux commis par des employés de l'entreprise, tels que le détournement de biens, la violation des règles et réglementations de l'entreprise, ou la manipulation de transactions financières.
- **Fraudes externes** : perte due à des actes frauduleux commis par des tiers, tels que le vol, la contrefaçon, ou la cybercriminalité.
- **Pratiques en matière d'emploi et de sécurité sur le lieu de travail** : perte due à des actes non conformes aux normes relatives à l'emploi, la santé ou la sécurité, tels que la discrimination ou le non-respect des règles de sécurité.

---

<sup>1</sup> E.D. BAKHOUCHE HAYAT, PR. SMAI ALI, « La cartographie des risques opérationnels, moyen d'évaluation et de maîtrise des risques opérationnels au niveau des banques – cas du processus virement bancaire », Journal Of North African Economies, Vol 16 / N°(24) 2020, p49.

<sup>2</sup> OUDAI MOUSSA, les cours de « Gestion des risques opérationnels », contrôle de gestion, école supérieure de commerce, 2023,p1.

<sup>3</sup>OUDAI MOUSSA, Idem, p1.

<sup>4</sup> MECHTOUB SALEM, OUGHLISSI MOHAND AKLI, « Une cartographie du risque opérationnel dans les compagnies d'assurance », Revue Stratégie et développement, Volume: 09 / N°: 03 (2019), p276.

- **Clients, produits et pratiques commerciales** : perte due à des manquements non intentionnels, tels que des erreurs de vente ou de tarification, ou des pratiques commerciales abusives.
- **Dommages aux actifs corporels** : perte due à des catastrophes naturelles ou d'autres sinistres qui causent des dommages ou la destruction d'actifs corporels de l'entreprise.
- **Dysfonctionnement de l'activité et des systèmes** : perte due à des dysfonctionnements des activités ou des systèmes informatiques et de télécommunication, tels que des pannes de système ou des perturbations de service.
- **Exécution, livraison et gestion des processus** : perte due à des erreurs de gestion des processus, de communication ou de saisie, ou de mauvaise relation avec les partenaires commerciaux et fournisseurs.

#### 4. Outils et moyens d'identification du risque opérationnel

Dans ce volet nous allons explorer les outils et les moyens utilisés pour identifier les risques opérationnels.

##### 4.1. Les outils d'identification des risques opérationnels

Elles peuvent être divisées en deux catégories<sup>1</sup> :

- **Les outils d'interrogation** : sont utilisés pour poser des questions ou trouver des réponses aux questions existantes. Ces outils comprennent les sondages statistiques ou échantillonnages, les interviews, l'interrogation de fichiers informatiques, les vérifications, analyses et rapprochements divers. Ces méthodes sont utilisées pour collecter des données et des informations sur les activités opérationnelles de l'entreprise afin d'identifier les risques potentiels.
- **Les outils de description** : quant à eux, sont utilisés pour mettre en relief les spécificités des situations rencontrées. Ces outils incluent des méthodes telles que l'observation physique (FRAP), la narration, l'organigramme fonctionnel, la grille d'analyse des tâches, le diagramme de circulation et la piste d'audit. Ces outils aident à comprendre comment les activités opérationnelles sont effectuées et permettent d'identifier les risques opérationnels associés à ces activités.

---

<sup>1</sup> OUDAI MOUSSA, Op.cit, p27.

#### 4.2. Les moyens d'identification des risques opérationnels

Elles sont essentielles pour évaluer l'exposition d'une entreprise aux risques et minimiser les pertes potentielles. Parmi ces moyens, on trouve <sup>1</sup> :

- **Les questionnaires de prise de connaissance QPC** : sont des outils utilisés par les auditeurs pour collecter des informations sur une entreprise au début de la mission d'audit. Ils permettent de mieux comprendre l'organisation interne, les procédures et le fonctionnement de l'entreprise. Ces questionnaires sont utiles pour définir le champ de la mission, organiser le travail et préparer les questionnaires de contrôle interne. Les informations collectées peuvent être trouvées dans le dossier permanent de l'entreprise et peuvent inclure des éléments tels que la législation et la réglementation applicables, les procédures internes, les indicateurs de performance et les ratios.
- **Les questionnaires de contrôle interne (QCI)** sont utilisés pour évaluer l'efficacité du système de contrôle interne d'une entreprise. Chaque question posée dans le questionnaire vise à identifier les points de contrôle à tester, afin de mettre en évidence les éventuelles faiblesses dans le système. Les cinq questions fondamentales (QUI ? QUOI ? QUAND ? OU ? COMMENT ?) sont utilisées pour regrouper tous les points de contrôle à tester. Les réponses obtenues à ces questions aident l'auditeur à porter un jugement sur l'efficacité du système de contrôle interne de l'entreprise.

#### 5. La gestion des risques

La gestion des risques est un processus crucial pour toute organisation. Elle consiste à identifier, évaluer et gérer les risques qui peuvent affecter l'organisation, afin de minimiser les pertes potentielles et d'optimiser les opportunités. Il existe plusieurs définitions de la gestion des risques, mais toutes ont en commun l'importance de mettre en place un processus de compréhension et de gestion des risques de manière continue.

##### 5.1. Définition de la gestion des risques

Le Comité de Bâle définit la gestion des risques comme un processus continu de compréhension et de gestion des risques auxquels une organisation est exposée, afin d'assurer une gestion prudente et efficace des activités.

---

<sup>1</sup> OUDAI MOUSSA, Ibid, p26.

« La gestion des risques définit comme le processus appliqué tout au long d'un programme et qui regroupe des activités d'identification, d'estimation et de maîtrise des risques »<sup>1</sup>.

« La gestion des risques c'est l'ensemble des mesures prises par une entreprise pour mieux choisir le profil de risques qu'elle entend assumer en fonction de ses objectifs stratégiques, et couvrir ou réduire les autres risques que son activité puisse générer ou qui peuvent survenir en fonction d'aléas exogènes »<sup>2</sup>.

En somme, la gestion des risques est un processus crucial pour les organisations, qui consiste à minimiser les pertes potentielles et d'optimiser les opportunités.

## 5.2. L'importance de la gestion des risques

La gestion des risques est un élément essentiel pour protéger la situation financière d'une organisation en minimisant les pertes potentielles. Elle permet également de prendre de meilleures décisions en matière d'investissement, de politique et de stratégie, ce qui optimise l'utilisation des ressources et réduit les coûts liés aux risques. De plus, une gestion adéquate des risques assure la conformité réglementaire et évite les sanctions. En somme, la gestion des risques est un processus clé pour garantir la survie et le succès à long terme des organisations.

## 6. L'appréciation et le traitement des risques

La gestion des risques est un processus qui se déroule en plusieurs étapes ; on peut le résumer en deux grandes étapes : l'appréciation des risques et le traitement des risques.

### 6.1. L'appréciation des risques

Est un processus crucial dans la gestion des risques qui permet d'identifier, d'analyser et d'évaluer les risques susceptibles d'être exposés par une organisation. Ce processus est généralement divisé en quatre étapes clés ; l'identification des risques, l'analyse des risques, l'évaluation des risques et l'élaboration de la cartographie des risques ;

- **L'identification des risques** : Cette phase sert à identifier tous les événements à Risques qui peuvent se produire lors d'un processus et qui pourraient avoir Des conséquences sur son déroulement des conséquences sur son déroulement <sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup>CAROLINE AUBRY, « La gestion des risques dans les entreprises françaises : état des lieux et émergence d'une approche cognitive et organisationnelle », comptabilité et connaissances, mai 2005, France, p 07.

<sup>2</sup>FREDERIC MORLAYE, « Le Risk management et l'assurance », Economica, 2006, p60.

<sup>3</sup>MECHTOUB SALEM, OUGHLISSI MOHAND AKLI, Op.cit, p283.

- **L'analyse des risques** : Est une étape clé dans le processus de gestion des risques. Elle permet de collecter des informations sur chaque risque identifié, telles que le contexte, la description, les causes possibles et les impacts ou conséquences potentielles <sup>1</sup>.
- **L'évaluation des risques** : Repose sur trois éléments essentiels : l'impact, la fréquence et la criticité. La fréquence mesure la probabilité d'occurrence de l'événement à risque, tandis que l'impact quantifie la perte résultante de sa réalisation. La criticité est définie comme la combinaison de l'impact et de la probabilité d'occurrence du risque, et peut être calculée en multipliant la fréquence par la gravité. Cette évaluation permet de classer les risques par ordre de priorité et de déterminer les mesures à prendre pour gérer les risques <sup>2</sup>.
- **L'élaboration de la cartographie** : La cartographie des risques est représentée sous un format de matrice, chacun des risques Analysés est positionné en fonction de sa probabilité et sa gravité. La Matrice peut être découpée en différentes zones de couleurs Représentatives du niveau de criticité des risques <sup>3</sup>.

En somme, l'appréciation des risques est un processus rigoureux et méthodique qui permet aux organisations d'identifier les risques potentiels, de comprendre leur impact potentiel et de hiérarchiser les mesures de gestion des risques à mettre en place pour minimiser les pertes potentielles et optimiser les opportunités.

## 6.2. Le traitement des risques

Est la phase où l'on choisit l'un de ces stratégies pour gérer les risques identifiés <sup>4</sup> :

- **La stratégie de prévention** : Elle consiste à mettre en place des mesures préventives pour réduire la survenance ou l'impact d'un risque. Cette stratégie peut inclure la formation du personnel, la vérification des équipements et des installations, ainsi que la simulation d'exercices pour améliorer la gestion des risques.
- **La stratégie de transfert** : Elle implique de déléguer une partie ou la totalité du risque à une tierce partie, souvent en souscrivant une police d'assurance. Elle permet de limiter les conséquences financières d'un risque pour une entreprise et de se prémunir contre

---

<sup>1</sup> MECHTOUB SALEM, OUGHLISSI MOHAND AKLI, Idem, p283.

<sup>2</sup> ELMAYOUF SAIDA NAIMA, « **Le premier pas vers la gestion des risques opérationnels dans l'assurance** », Revue des recherches et études, N°(02) juin 2018, p 94.

<sup>3</sup> MOHAMED REDA ELASSA, « **L'influence de la mise en place des processus de management des risques opérationnels sur la performance et la résilience des organisations (cas : une entreprise - secteur BTPH)** », Algerian Journal of Management Sciences (AJMS), Vol 01, N° 01.(2022), p75.

<sup>4</sup> OUDAI MOUSSA, Op.cit, p12.

---

les pertes potentielles. Cette stratégie peut être utile pour les risques qui ne peuvent être évités ou pour lesquels les coûts de prévention sont trop élevés.

- **La stratégie d'acceptation :** Elle consiste à accepter le risque et ses conséquences potentielles en fonction du rapport coûts/avantages. Elle est utilisée lorsque le risque est faible en termes de probabilité et d'impact sur l'entreprise. Toutefois, une surveillance régulière est nécessaire pour maintenir la probabilité et l'impact du risque à un faible niveau. Cette approche proactive permet de prendre des décisions éclairées quant à la gestion des risques.
- **La stratégie d'évitement :** Elle est utilisée pour les risques qui ne sont pas tolérables car leur impact serait catastrophique pour l'entreprise. Cette stratégie consiste à éviter complètement l'action qui pourrait entraîner le risque. En d'autres termes, elle vise à supprimer complètement le risque en évitant l'activité à l'origine de celui-ci. Cette approche est particulièrement utile pour les risques qui sont jugés inacceptables ou trop dangereux pour l'entreprise.

---

## SECTION 02 : GESTION DES RISQUES BUDGETAIRES

Dans cette section, nous examinerons les risques budgétaires auxquels les organisations sont confrontées. Nous identifierons également les différents types de risques budgétaires. Enfin, nous explorerons les bonnes pratiques pour la gestion des risques budgétaires, qui permettront aux organisations de minimiser les perturbations et les coûts potentiels liés à ces risques.

### 1. Les risques budgétaires

Dans cette partie nous allons présenter la définition du risque budgétaire, ensuite nous allons citer ses différentes sources et ses conséquences.

#### 1.1. Définition

« Le risque budgétaire se définit comme un facteur pouvant entraîner un écart entre les prévisions de recettes et/ou de dépenses et leur réalisation effective au cours d'un exercice budgétaire »<sup>1</sup>.

Le risque budgétaire est le risque que les dépenses réelles d'une entreprise dépassent ses dépenses budgétaires, ce qui peut entraîner des difficultés financières et affecter la rentabilité de l'entreprise.

En résumé, le risque budgétaire se réfère à l'écart potentiel entre les prévisions et la réalisation effective des dépenses et des recettes au cours d'un exercice budgétaire. Ce risque peut entraîner des difficultés financières et affecter la rentabilité de l'entreprise si les dépenses réelles dépassent les dépenses budgétaires prévues.

#### 1.2. Les sources du risque budgétaire

Le risque budgétaire peut provenir de diverses sources ; telles que des erreurs dans l'élaboration du budget, des événements imprévus et des changements économiques et sociaux. Par exemple, des dépenses imprévues comme des réparations coûteuses ou des fluctuations économiques telles qu'une baisse de la demande peuvent entraîner un risque budgétaire, Une mauvaise planification financière, une gestion inefficace ou une prise de décision inappropriée

---

<sup>1</sup><https://budgetbenin.bj/document-danalyse-des-risque-budgetaires/#:~:text=Le%20risque%20budg%C3%A9taire%20se%20d%C3%A9finit,cours%20d%27un%20exercice%20budg%C3%A9taire> , consulté le 08-04-2023 à 10h.

---

peuvent également contribuer à ce risque. En résumé, les sources de risque budgétaire sont multiples et peuvent varier en fonction de la situation spécifique de chaque entreprise.

### **1.3. Les conséquences du risque budgétaire**

Le risque budgétaire peut affecter la santé financière des entreprises. Lorsque les dépenses réelles excèdent les estimations du budget, cela peut réduire les profits, la rentabilité et entraîner des difficultés financières. La valeur de l'entreprise peut également diminuer, ce qui pourrait rendre difficile l'obtention de financements. Si le risque budgétaire est significatif, il peut engendrer une perte de confiance de la part des investisseurs et créanciers. En somme, la gestion efficace du risque budgétaire est essentielle pour assurer la stabilité financière et la croissance à long terme de l'entreprise.

## **2. Les types du risque budgétaire**

Dans ce volet, nous mettrons l'accent sur les différents types du risque budgétaire, notamment les risques liés à la planification, à l'exécution et au contrôle budgétaire.

### **2.1. Les risques liés à la planification budgétaire**

Lors de la phase de planification budgétaire, il existe plusieurs risques budgétaires comme l'insuffisance de données historiques ou une estimation incorrecte de la croissance future, ce qui peut affecter la précision des prévisions. L'absence de coordination et de communication entre les différents services et parties prenantes peut également mener à une planification budgétaire incohérente. De plus, la planification budgétaire peut être influencée par des objectifs irréalistes, ce qui peut donner lieu à des prévisions trop optimistes ou pessimistes. Enfin, les changements inattendus dans l'environnement externe peuvent également perturber les prévisions budgétaires et nécessiter des ajustements de dernière minute <sup>1</sup>.

### **2.2. Les risques liés à l'exécution budgétaire**

Les risques budgétaires associés à cette étape comprennent des dépenses non autorisées ou non conformes aux objectifs budgétaires, une mauvaise allocation des ressources, des erreurs de comptabilisation et des retards dans la réalisation qui peuvent impacter négativement le budget prévu.

---

<sup>1</sup> <https://creg.ac-versailles.fr/Budget-et-contrôle-budgétaire-doit-on-s-en-passer> , consulté le 10-04-2023 à 10h.

### **2.3. Les risques liés au suivi et au contrôle budgétaire**

Lors de la phase de suivi et de contrôle budgétaire, les principaux risques budgétaires incluent la mauvaise interprétation des résultats budgétaires, le manque de suivi des écarts, l'absence de communication et de collaboration entre les différents services de l'entreprise et la prise de décisions inadéquate.

## **3. Les bonnes pratiques pour la gestion des risques budgétaires**

Dans ce qui suit, nous examinerons les bonnes pratiques à adopter pour une gestion efficace des risques budgétaires.

### **3.1. Planification budgétaire rigoureuse**

La planification budgétaire rigoureuse permet de créer un budget détaillé et réaliste pour une entreprise en prenant en compte les tendances passées pour identifier les objectifs financiers de l'entreprise et allouer les ressources de manière appropriée. Elle permet à l'entreprise d'éviter les dépenses inutiles et de se concentrer sur les objectifs clés tout en maintenant un contrôle strict sur ses dépenses. De plus, elle permet d'anticiper les risques et de mettre en place des mesures pour les diminuer, ceci est essentiel pour garantir la stabilité financière et la croissance à long terme de l'entreprise <sup>1</sup>.

### **3.2. L'affectation budgétaire efficace**

Une fois que le budget est établi, il est important de veiller à ce que les ressources soient allouées efficacement, Cela suppose de s'assurer que les dépenses sont conforme aux objectifs financiers de l'entreprise et que les priorités sont respectées. Il est aussi important de prendre en considération les différents niveaux de risques et de les gérer de manière appropriée.

### **3.3. Le suivi budgétaire régulier**

Le suivi budgétaire régulier consiste à surveiller constamment les dépenses réelles de l'entreprise par rapport aux estimations budgétaires. Il doit être exécuté à tous les niveaux de l'entreprise. Cette pratique permet de détecter rapidement tout écart par rapport aux prévisions budgétaires, de prendre des mesures correctives et d'ajuster le budget si nécessaire <sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> <https://www.cmq.gouv.qc.ca/fr/la-commission/blogue/votre-processus-budgetaire-est-il-optimal-> , consulté le 10-04-2023 à 13h.

<sup>2</sup> <https://www.infineo.fr/solution-inside-reporting/controle-budgetaire/> , consulté le 10-04-2023 à 13h.

**3.4. La communication et la transparence en matière de budget**

La communication et la transparence en matière de budget impliquent de partager régulièrement les informations financières avec toutes les parties prenantes concernées, ce qui permet de maintenir la confiance et la crédibilité, éviter l'incompréhension et la mauvaise interprétation.

## SECTION 03 : LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES

La cartographie des risques est un outil clé pour la gestion des risques. Cette section est consacrée à une présentation générale de la cartographie des risques. Ensuite, elle examine les différentes approches possibles pour élaborer une cartographie des risques. Enfin, elle détaille les étapes clés pour élaborer une cartographie des risques.

### 1. Présentation de la cartographie des risques

Dans cette partie, nous allons présenter la cartographie des risques en commençant par citer différentes définitions, puis nous aborderons ses caractéristiques spécifiques et ses objectifs.

#### 1.1. Définition

Les définitions de la cartographie des risques varient selon les perspectives et les objectifs recherchés, mais toutes soulignent l'importance de cet outil pour garantir la performance et la durabilité de l'entreprise.

La cartographie des risques « est un mode de représentation, d'hierarchisation, de recensement, et d'évaluation des risques auxquels une organisation est exposée au regard des contrôles mis en Place »<sup>1</sup>.

La cartographie des risques « est un document permettant de recenser les principaux risques d'une entreprise et le présenter sous une forme hiérarchisé pour assurer une démarche d'évaluation et de gestion des risques »<sup>2</sup>.

ORSA se définit la cartographie des risques comme « un ensemble de processus constituant un outil d'analyse décisionnelle et stratégique visant à comprendre et évaluer de manière continue et prospective la structure des risque liées à l'activité »<sup>3</sup>.

En somme, la cartographie des risques est un outil clé pour garantir la pérennité et la performance de l'entreprise, en assurant une gestion proactive des risques.

#### 1.2. Les caractéristiques spécifiques de la cartographie des risque

La matrice des risques varie d'une entreprise à une autre en fonction <sup>4</sup> :

- **Des objectifs de l'organisation** : Les objectifs d'une organisation sont les buts qu'elle s'est fixée pour atteindre sa mission et sa vision. Ces objectifs varient selon le type et la

<sup>1</sup> E.D. BAKHOUCHE HAYAT, PR. SMAI ALI, Op.cit, p50.

<sup>2</sup> MECHTOUB SALEM, OUGHLISSI MOHAND AKLI, Op.cit, p 277.

<sup>3</sup> MECHTOUB SALEM, OUGHLISSI MOHAND AKLI, Ibid, p 290.

<sup>4</sup> OUDAI MOUSSA, Op.cit, p18.

taille de l'organisation, ainsi que son secteur d'activité. Par conséquent, les risques auxquels elle est exposée diffèrent également selon ses objectifs. Les risques associés à ces objectifs ne sont pas les mêmes et nécessitent donc une cartographie spécifique à chaque organisation.

- **Des méthodes d'identification et d'évaluation des risques** : Il existe plusieurs méthodes d'identification et d'évaluation des risques, qui peuvent être qualitatives ou quantitatives, et qui varient selon les besoins et les spécificités de chaque organisation.
- **Des systèmes de contrôle des risques existant** : Il fait référence aux dispositifs et aux mécanismes mis en place par l'organisation pour identifier, mesurer et gérer les risques. Le contrôle interne est un élément central de ce système et permet d'assurer une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'organisation. La qualité de ce contrôle interne et la gestion des risques qui en découle ont un impact direct sur la survenance et la gravité des risques opérationnels.
- **La tolérance ou l'aversion aux risques** : Elle est liée à la capacité de l'organisation à accepter certains risques en vue de réaliser ses objectifs, tout en évitant les risques qui pourraient compromettre sa viabilité. Cette tolérance peut varier selon les dirigeants, les secteurs d'activité et la stratégie de l'entreprise. Il est donc important pour le management de définir un niveau de tolérance aux risques commun à l'ensemble de l'organisation, afin de pouvoir travailler sur des bases communes et de garantir une gestion cohérente des risques.

### 1.3. Les objectifs de la cartographie des risques

Sont multiples et peuvent varier d'une organisation à une autre. Cependant, on peut généralement identifier les objectifs suivants <sup>1</sup> :

- Sensibiliser l'ensemble des acteurs de l'entreprise aux risques encourus et à l'importance de leur maîtrise.
- Faciliter la prise de décision en matière de gestion des risques en fournissant des informations précises et fiables sur les risques.
- Fournir une base de travail pour l'élaboration de plans d'action et de stratégies de gestion des risques à court, moyen et long terme.

---

<sup>1</sup> TARI MOHAMED LARBI, REDDA KHADIDJA, « **La Gestion des Risques Opérationnels Cas : Natixis Algérie** », Roa Iktissadia REVIEW, University of Echahid Hamma Lakhdar, Eloued, Algeria, V: 7, N: 2, Décembre, p375.

- Faciliter la communication avec les parties prenantes de l'entreprise (actionnaires, clients, fournisseurs, etc.) en leur fournissant des informations sur les risques encourus et sur les mesures prises pour les maîtriser <sup>1</sup>.

## **2. Les approches d'élaboration de la cartographie des risques**

L'élaboration de la cartographie des risques nécessite l'utilisation de plusieurs approches ; les approches les plus couramment utilisées sont l'approche Bottom-up, l'approche top-down, l'approche combinée et l'approche Benchmarking.

### **2.1. L'approche Bottom-up « ascendante »**

L'approche Bottom-up, également appelée approche ascendante, est une méthode couramment utilisée pour élaborer une cartographie des risques. Cette approche implique l'identification des risques par les employés de terrain et les responsables de processus de l'organisation, qui sont considérés comme les mieux placés pour identifier les risques inhérents à leurs activités quotidiennes <sup>2</sup>.

### **2.2. L'approche Top-down « descendante »**

L'approche Top-down contrairement à l'approche Bottom-up, l'approche top-down est une démarche descendante qui part du haut de la hiérarchie de l'entreprise vers le bas. Elle est basée sur l'analyse des objectifs stratégiques de l'entreprise et des risques qui pourraient les impacter. Les responsables du management des risques évaluent les risques sur la base de leurs connaissances et de leur expérience, puis les communiquent aux opérationnels pour une mise en place effective des mesures de gestion des risques <sup>3</sup>.

### **2.3. L'approche Combinée**

Comme son nom l'indique, cette approche combine les deux approches précédentes. Elle permet de combiner les avantages de l'approche Bottom-up et de l'approche top-down.

### **2.4. L'approche Benchmarking**

L'approche Benchmarking consiste à étudier les cartographies des risques mises en place par d'autres entreprises similaires pour s'en inspirer. Cette approche permet de bénéficier de

---

<sup>1</sup> RACHIDA LEHAD, « **Le management des risques liés au recrutement au sein des entreprises algériennes : Cas de l'entreprise ENIEM** », mémoire de master en science financières et comptabilité, p46.

<sup>2</sup> ELMAYOUF SAIDA NAÏMA, Op.cit, p91.

<sup>3</sup> ELMAYOUF SAIDA NAÏMA, Idem, p91.

l'expérience d'autres entreprises dans la gestion des risques et d'identifier des risques qui pourraient ne pas avoir été identifiés par l'entreprise elle-même <sup>1</sup>.

### 3. Les étapes de l'élaboration de la cartographie des risques

L'élaboration de la cartographie des risques passe par les phases suivantes ;

#### 3.1. La phase de préparation

Est une étape importante dans la mise en place d'une cartographie des risques efficace, cette phase concentre sur <sup>2</sup> :

- **La prise de connaissances générale de l'entreprise et de ses activités** : il est essentiel de comprendre les activités de l'entreprise et sa structure organisationnelle pour pouvoir identifier correctement les risques qui y sont associés. Cette étape implique la collecte d'informations sur l'entreprise, son environnement, son marché, sa stratégie, ses produits ou services, ses clients, ses fournisseurs, ses partenaires, etc.
- **L'analyse des processus avec un détail fonction des objectifs de la cartographie** : l'analyse des processus consiste à examiner les différentes activités, tâches et fonctions de l'entreprise pour comprendre comment les risques peuvent se manifester et impacter l'organisation. Cette analyse permet de cartographier les différents processus de l'entreprise, de les découper en sous-processus et de les détailler.

En résumé, la phase de préparation de la cartographie des risques vise à collecter les informations nécessaires pour bien comprendre l'entreprise, ses activités et ses processus, afin d'identifier les risques pertinents pour l'organisation.

#### 3.2. La phase de réalisation

Les différentes étapes de la phase de réalisation d'une cartographie des risques <sup>3</sup> :

- **L'identification des risques** : Est une étape essentielle de la cartographie des risques. Elle permet d'identifier tous les risques qui pourraient avoir un impact sur l'entreprise. Cette étape doit être réalisée de manière exhaustive, en impliquant tous les départements et parties prenantes de l'entreprise.
- **L'évaluation des risques** : est une étape clé de la cartographie des risques car elle permet de mesurer la probabilité et l'impact potentiel de chaque risque identifié sur

<sup>1</sup> OUDAI MOUSSA, Op.cit, p21.

<sup>2</sup> MECHTOUB SALEM, OUGHLISSI MOHAND AKLI, Op.cit, p 280.

<sup>3</sup> BEATRICE CAUSSE, « Cartographie des risques de l'entité et matrice des risques de l'auditeur », GT2/RH, p01.

l'entreprise. Cette étape permet de hiérarchiser les risques en fonction de leur importance et de leur niveau de criticité pour l'entreprise.

On peut évaluer un niveau probabilité de survenance et l'impact selon une échelle de trois valeurs (faible, moyen, fort ou 1, 2, 3). Il existe également des modèles à 4 niveaux (faible, moyen, fort, très fort) ou à 5 niveaux (très faible, faible, moyen, fort, très fort).

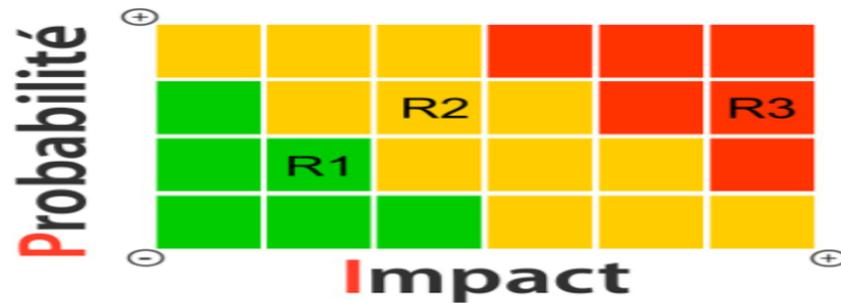
**Tableau 2: L'évaluation des risques**

	Evaluation			
	Probabilité	Cote	Gravité	Cote
<b>Les risques</b>	Rare	1	Très faible	1
	Peu-probable	2	Faible	2
	Probable	3	Moyen	3
	Fréquent	4	Fort	4
	Certain	5	Très fort	5

Source : nous-mêmes

- **Représentation graphique des risques** : Une fois que les risques ont été identifiés et évalués, ils sont représentés graphiquement dans une cartographie des risques. Cette carte est souvent présentée sous forme de matrice, où les risques sont placés en fonction de leur probabilité de survenance et de leur impact potentiel. La cartographie des risques permet une visualisation claire des risques et de leur importance relative pour l'entreprise. Elle peut également être utilisée pour identifier les zones à risque élevé et pour hiérarchiser les risques en fonction de leur importance pour l'entreprise.

Figure 5: La matrice du risque



Source : <http://www.exam-pm.com/gestion-des-risques-la-matrice-des-risques/> consulté le 18-04-2023 à 6h.

### 3.3. La phase d'action

La phase d'action est la dernière étape de l'élaboration de la cartographie des risques. Elle consiste à mettre en place un plan d'action et des recommandations pour traiter les risques identifiés dans la phase précédente. Cette phase est importante car elle permet de passer de l'identification des risques à leur gestion effective. Les actions à entreprendre peuvent être préventives ou correctives et peuvent inclure la mise en place de mesures de contrôle interne, la souscription d'une assurance, ou la formation du personnel. L'objectif est de réduire les risques à un niveau acceptable pour l'organisation <sup>1</sup>.

De plus, il est important de finaliser cette phase par un suivi de la réalisation des actions ; cela lui permet d'actualiser l'état du risque en fonction de la réalisation effective des actions.

<sup>1</sup> [http://ressources.unit.eu/cours/cyberisques/etage\\_4/co/Module\\_Etage\\_4\\_47.html](http://ressources.unit.eu/cours/cyberisques/etage_4/co/Module_Etage_4_47.html) ,consulté le 18-04-2023 à 6h.

---

**CONCLUSION DU DEUXIEME CHAPITRE**

En somme, la gestion des risques opérationnels et budgétaires est devenue un enjeu crucial pour les organisations de toutes tailles et de tous secteurs. Dans ce contexte, la cartographie des risques s'impose comme un outil indispensable pour identifier, évaluer et traiter les risques qui peuvent affecter la performance et la pérennité de l'entreprise. Toutefois, il est important de noter que la mise en place d'une cartographie des risques efficace nécessite une approche sur mesure, basée sur des étapes clés et une culture de gestion des risques bien ancrée dans l'organisation.

En adoptant cette approche, les entreprises peuvent mieux comprendre leurs vulnérabilités, prioriser les risques à traiter et mettre en place des actions de prévention et de mitigation appropriées. En définitive, la cartographie des risques constitue un levier essentiel pour aider les organisations à atteindre leurs objectifs stratégiques tout en minimisant les risques qui pourraient compromettre leur succès à long terme.

## ***CHAPITRE III***

### ***L'intégration de la gestion des risques opérationnels dans la gestion budgétaire au sein de la SAA***

## **CHAPITRE III : L'INTEGRATION DE LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS DANS LA GESTION BUDGETAIRE AU SEIN DE LA SAA**

La Société Algérienne des Assurances (SAA) est une entreprise publique à caractère économique, spécialisée dans l'assurance et proposant une gamme complète des produits d'assurance. Grâce à son expertise, sa capacité d'adaptation et son service de qualité, la SAA est devenue un acteur de référence sur le marché national où elle est fortement présente.

Parallèlement à notre étude théorique, nous avons effectué une étude de cas au sein de la SAA afin de vérifier la pertinence de nos réflexions.

Ce dernier chapitre vise à mieux connaître le processus budgétaire de la SAA et à établir la cartographie des risques opérationnels liées à ce processus. Pour cela ce dernier chapitre sera divisé en trois sections structurées comme suit :

- Une première section intitulée : «Présentation de l'entreprise d'accueil» ;
- Une deuxième section intitulée : «Processus budgétaire de la SAA» ;
- Une troisième section intitulée : «Essai d'élaboration de la cartographie des risques opérationnels pour le processus budgétaire de la SAA ».

## **SECTION 01 : PRESENTATION DE L'ENTREPRISE D'ACCUEIL**

La Société Algérienne d'Assurances (SAA) est une entreprise publique à caractère économique, spécialisée dans l'assurance et proposant une gamme complète de produits d'assurance.

La présente section traite les points suivants :

- Présentation de la SAA ;
- Les activités et les produits de la SAA ;
- Présentation de service d'accueil « Direction de Contrôle de gestion ».

### **1. Présentation de la SAA**

La société nationale d'assurance « SAA » c'est une entreprise publique économique, agréée pour pratiquer l'ensemble des branches d'assurance, elle se distingue en tant que leader du marché de l'assurance en Algérie, grâce à sa vision stratégique, son excellence opérationnelle et sa capacité à fournir des solutions d'assurance innovantes et fiables.

#### **1.1. Historique**

- **1963** : La Société Nationale d'Assurance « SAA » a été créée le 12 décembre 1963, sous forme d'une société mixte Algéro- Égyptienne (61% pour l'Algérie et 39% pour l'Égypte).
- **1966** : le 27 mai 1966, la SAA est devenue 100% Algérienne par ordonnance n° 66-129 relative à la nationalisation de la SAA .
- **1976** : dans le cadre de la spécialisation des compagnies d'assurance par nature d'activités a conduit la SAA à se consacrer au marché intérieur des risques simples et à ne pratiquer que l'assurance automobile, l'assurance vie ainsi que l'assurance des risques des particuliers, commerçants et artisans.
- **1990** : la SAA c'est lancée en plus des couvertures proposées, dans la couverture des risques industriels et de transport.
- **2006** : la séparation entre les assurances de dommages et des personnes, édictée par la loi n° 06-04 du 20 février 2006 a conduit la SAA pour pratiquer uniquement les assurances de dommages.
- **2016** : La SAA fait passer son capital social à 30 Milliards de DA.
- **2023** : La SAA a augmenté son capital social à 35 milliards DA. Une décision importante qui vient couronner plusieurs décennies de succès de l'entreprise, qui célèbre

cette année ses 60 ans d'existence. C'est là une démarche stratégique témoignant de la solidité financière de la compagnie et lui permettant de réaffirmer sa position de leader sur le marché.

## 1.2. Fiche d'identité de la SAA

**Tableau 3: Fiche d'identité de la SAA**

Entreprise	Société Nationale d'Assurance (SAA)
Date de création	12 Décembre 1963
Forme juridique	Société Par Actions (SPA)
Siège social	Quartier d'Affaires BAB EZZOUAR, ALGER
Effectif	3 299 employés
Réseaux de distribution	16 directions régionales, 302 agences directes, 231 agences généraux
Site web	<a href="http://www.saa.dz">www.saa.dz</a>

Source : Elaboré à partir des documents internes de l'entreprise

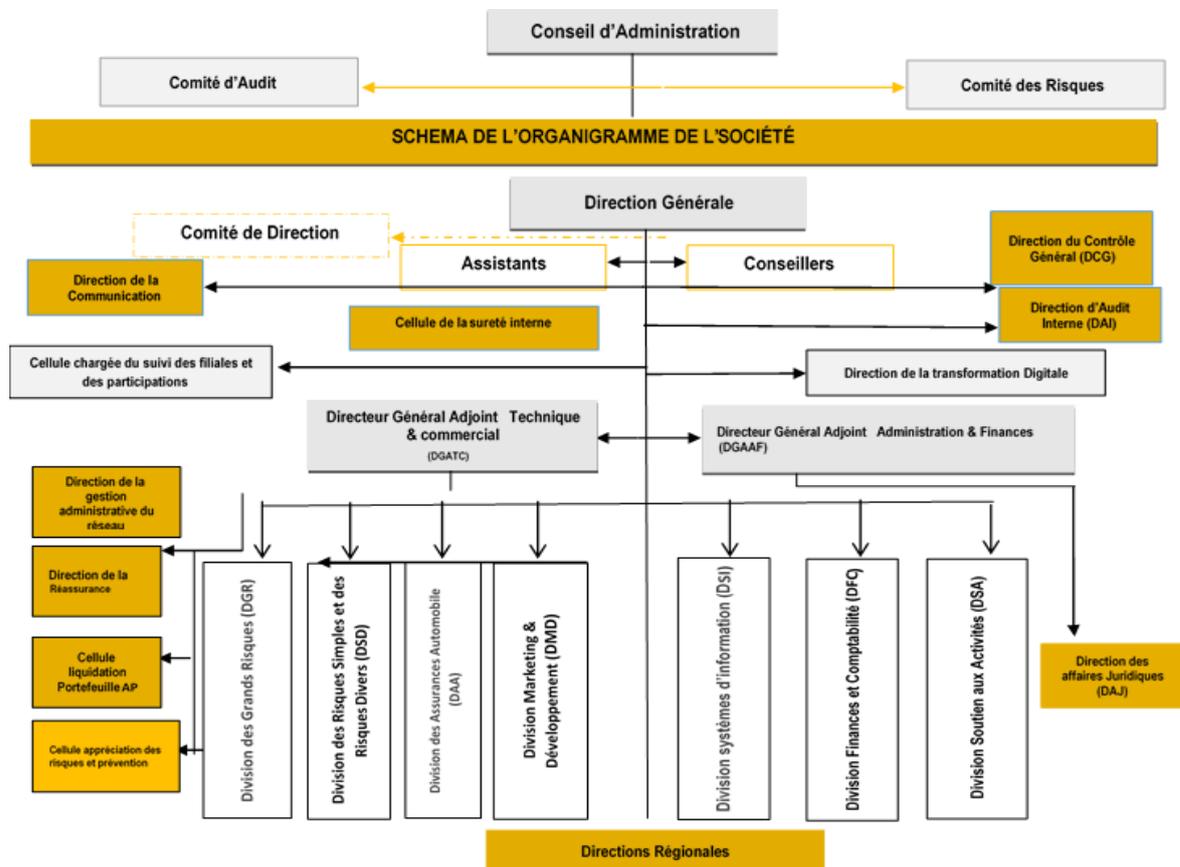
## 1.3. Organisation de la SAA

La SAA a trois niveaux structurels :

- **Macro structure (siège) :** La SAA est prônée par une direction générale et 2 directions générales adjointes « Technique & Commercial » et « Administration & Finances », chacune de ces deux dernières gère un ensemble des directions et des cellules.
- **Structures médiatrices (directions régionales) :** La SAA a implémenté 16 directions régionales en qualité d'intermédiaires entre le réseau de distribution et le siège, afin d'optimiser la gestion du réseau de distribution et d'assurer une veille et disponibilité sur l'ensemble du territoire algérien.
- **Micro structures (réseau de distribution) :** La distribution des produits proposés par la SAA est réalisée par deux types d'acteurs ;
  - Agences directes : l'agence constitue la cellule de base d'une compagnie d'assurance et le noyau de l'action assurantielle.
  - Intermédiaires d'assurance : Les courtiers et les agents généraux d'assurance (AGA) constituent des canaux de distribution d'assurance importants en Algérie, d'ailleurs en 2021, presque 40 % du chiffre d'affaires de la SAA est

réalisé à travers ces intermédiaires. La SAA compte aujourd'hui 231 agents généraux et 46 courtiers.

Figure 6: Organigramme de la direction générale de la SAA



Source : Documents internes de l'entreprise

## 2. Activités et produits de la SAA

Voici un aperçu des différentes activités menées par la SAA et de la variété de ses produits offerts pour répondre aux besoins variés du marché.

### 2.1. Les activités de la SAA

La société nationale d'assurance opère dans deux domaines d'activités clés, à savoir les activités techniques et les activités de support.

- Les activités techniques de la SAA : représentent le cœur de métier de la SAA et incluent la souscription, l'indemnisation et la réassurance.
- Les activités de support : sont tout aussi essentielles car elles soutiennent l'ensemble des activités de l'entreprise et assurent son bon fonctionnement. Ces activités incluent

la gestion du capital humain et formation, l'activité marketing et communication, les investissements, l'activité placements financiers, la gestion administrative et l'activité développement des produits.

## 2.2. Les produits de la SAA

La SAA offre une gamme de produits d'assurance de haute qualité, conçue pour répondre aux besoins spécifiques des clients. Parmi les produits offerts par la SAA, on peut citer <sup>1</sup> :

- **Assurance automobile** : l'assurance automobile « Tous Risques » proposée par la Société Nationale des Assurances (SAA) est une formule complète qui offre une protection optimale des véhicules. Elle intervient dans tous les cas de dommage tels que les accidents, les actes de vandalisme comme les tags ou les rayures ou encore les collisions avec des animaux sauvages. Cette formule est la plus complète et la plus adaptée pour les conducteurs soucieux de la sécurité de leur véhicule.
- **Assurance bateau de plaisance** : la SAA offre deux formules pour l'Assurance Bateau de Plaisance qui vise à protéger à la fois le propriétaire et le bateau lui-même. La première formule appelée "corps", elle assure le bateau contre les dommages, le vol, ainsi que les pertes et dépenses résultant d'un accident survenant au bateau assuré, quelle que soit sa taille. La deuxième formule nommée, "Responsabilité Civile de l'assuré", couvre les dommages corporels, matériels et immatériels subis à des tiers par le bateau, afin de protéger le propriétaire contre les conséquences financières de ces incidents.
- **Assurance multirisque habitation** : la SAA offre une Assurance Multirisque Habitation (MRH) qui garantit une protection complète pour les logement et les biens des assurées en cas de sinistre tels que les Incendies, les explosions et risques assimilés, Dommages aux appareils électriques et électroniques, Dégâts des eaux; Vol et tentative de vol (Mobilier/Equipements),...etc.
- **Assurance catastrophes naturelles** : l'assurance Cat-Nat est un produit d'assurance économique à caractère obligatoire institué par l'article 1er de l'ordonnance 03-12 du 26/08/2003 en Algérie. Elle permet aux propriétaires et locataires de protéger leur logement contre les catastrophes naturelles telles que les tremblements de terre, les inondations, les tempêtes, les vents violents et les mouvements de terrain.

---

<sup>1</sup> [www.saa.dz](http://www.saa.dz) , consulté le 12-04-2023 à 10h.

Il existe deux types de polices d'assurance Cat-Nat :

- **La Police Cat-Nat destinées aux professionnels (Activité) :** Couvre des dommages directs causés aux Installations industrielles et commerciales y compris leur contenu, c'est-à-dire les biens immobiliers ainsi que les équipements, matériels et marchandises.
- **La Police Cat-Nat destinée aux particuliers (Immobilier) :** couvre des dommages directs causés aux biens immobiliers construits en Algérie (immeubles, constructions individuelles, bâtiments à usage professionnel), dans ce cas le contenu n'étant pas pris en charge.
- **Assurance responsabilité civile chef de famille :** l'assurance responsabilité civile chef de famille couvre les dommages causés par les personnes vivant sous le toit de l'assuré. Ainsi, sont couverts les dégâts causés par l'assuré bien entendu, mais également par : Son conjoint, ses enfants mineurs, ses ascendants si ces derniers habitent chez l'assuré, Les personnes employées au domicile de l'assuré uniquement dans le cadre de leurs fonctions, Les animaux domestiques.

### **3. Présentation des services d'accueil**

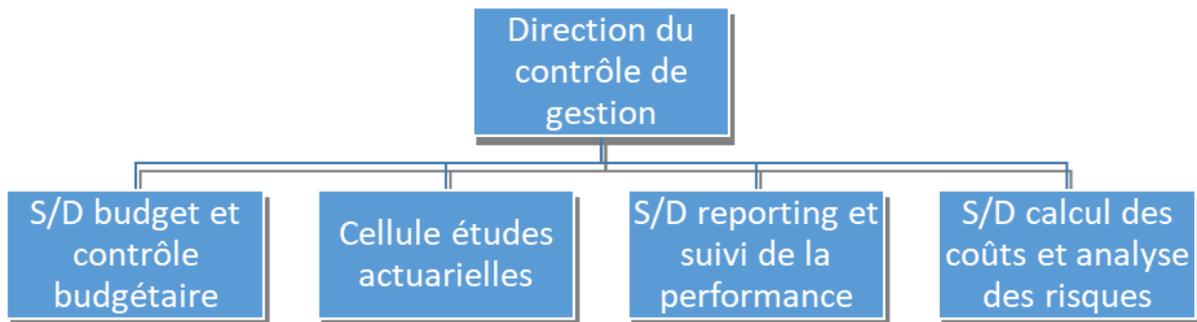
Dans cette partie spécifique, nous présenterons brièvement les services d'accueil que nous avons découverts lors de notre stage au sein de la SAA.

#### **3.1. La Direction de Contrôle de gestion**

La fonction de contrôle de gestion érigée comme structure directionnelle au sein de la SAA. Elle est composée de plusieurs sous-directions qui travaillent ensemble pour assurer une gestion efficace et efficiente des ressources de l'entreprise ;

- **La sous-direction de budget et contrôle budgétaire :** Elle est responsable de l'élaboration et de la surveillance du budget de la SAA.
- **La sous-direction reporting et suivi de la performance :** Elle assure la collecte, l'analyse et la diffusion des informations relatives à la performance de l'entreprise afin de permettre une prise de décision.
- **La sous-direction calcul des coûts et analyse des risques :** Elle évalue les coûts liés aux projets et activités de l'entreprise et analyse les risques associés afin d'optimiser les ressources.

Figure 7: Organigramme de la direction du contrôle de gestion



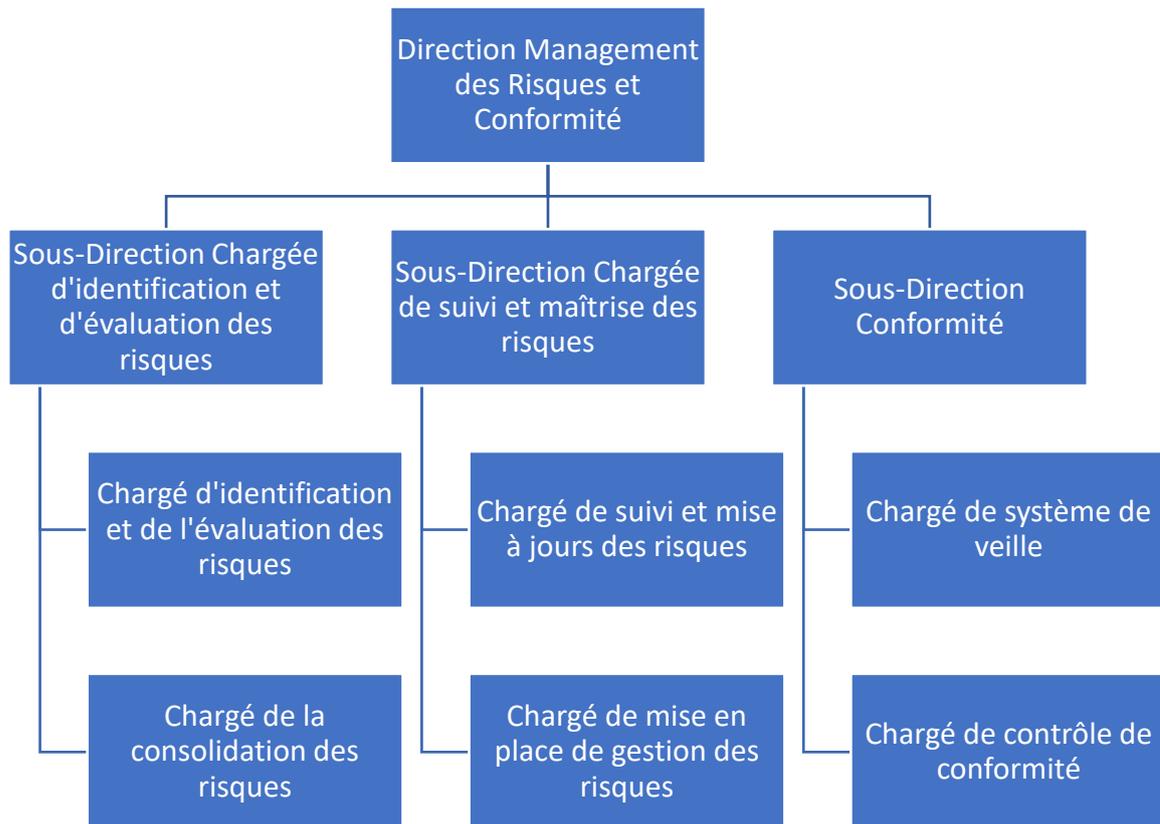
Source : documents internes de l'entreprise

### 3.2. La Direction Management des risques et Conformité

L'organisation de cette direction impose une séparation entre l'identification des risques et le suivi & maîtrise des risques. Cette direction se compose de trois sous-directions distinctes qui travaillent en collaboration :

- **La sous-direction chargée d'identification et d'évaluation des risques :** Cette sous-direction est chargée de tenir et d'assurer des entretiens d'identification et d'évaluation des risques par agence, par AGA, par DR et par processus afin d'alimenter des cartographies des risques par échelle.
- **La sous-direction suivi & maîtrise des risques :** Elle est chargée de définir les plans d'action nécessaires, d'assurer des entretiens avec les pilotes processus et de contrôler l'exécution des plans d'action mis à cet effet.
- **La sous-direction conformité :** Elle veille à l'identification des risques de non-conformité et la mise en œuvre des dispositifs de prévention appropriés et ce que ce soit aux lois et règlements en vigueur qu'aux règles d'éthique et de bon fonctionnement de la profession.

Figure 8: Organigramme de la Direction Management des risques et Conformité



Source : Documents internes de l'entreprise.

## SECTION 02 : PROCESSUS BUDGETAIRE DE LA SAA

Dans cette section, nous allons examiner en détail le processus budgétaire de la Société Nationale des Assurance. Nous allons décrire les différentes phases de l'élaboration, de l'exécution et du contrôle budgétaire. Cette analyse nous permettra de mieux comprendre les défis et les opportunités liés à l'intégration de la gestion des risques opérationnels dans ce processus.

Cette section traite les points suivants :

- Procédure d'élaboration budgétaire ;
- Exécution budgétaire ;
- Suivi et contrôle budgétaire.

### 1. Procédure d'élaboration budgétaire

Concernant les procédures d'élaboration budgétaire nous présenterons tout d'abord quelques définitions de base, puis nous aborderons l'architecture budgétaire de la SAA ainsi que les modes opératoires utilisés pour élaborer le budget ;

#### 1.1. Définition de base <sup>1</sup>

- **Mode opératoire** : documents définissant la manière dont une opération est effectuée et les ressources nécessaires pour réaliser cette opération.
- **Budget** : c'est un outil de gestion et l'un des instruments les plus déterminants dont disposent l'entreprise pour mesurer le niveau d'atteinte de son objectif préalablement établi.
- **Lettre de cadrage** : est un document qui a pour objet de formaliser les grands axes stratégiques et les lignes directrices budgétaires d'une entreprise.
- **Ligne directrice** : conduite que l'on se force à suivre et à la base de laquelle on fait les choix futurs.
- **Canevas** : c'est un fichier sous format Excel qui regroupe l'ensemble des projections de la Direction Régionale.
- **PMT (plan à moyen terme)** : une prévision et planification pluriannuelle sur une période de 3 ans qui s'inscrit dans le cadre de déploiement de la réflexion stratégique adoptée par les organes de gouvernance de la SAA.

---

<sup>1</sup> Documents internes de l'entreprise

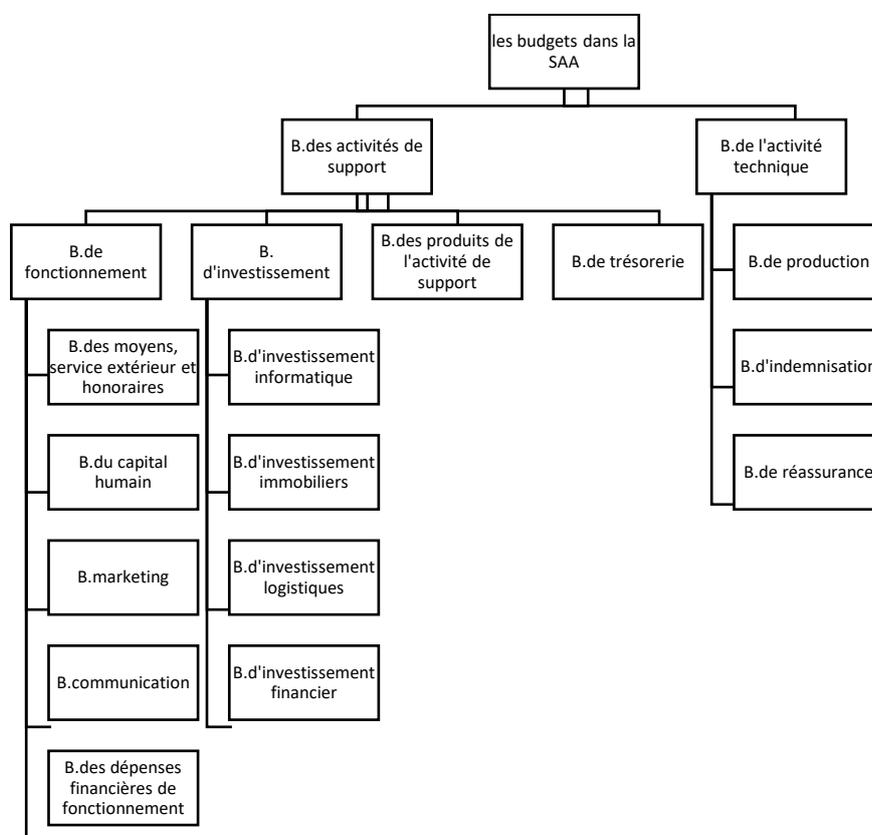
- **Gestion prévisionnelle** : il englobe deux processus distincts interdépendants et complémentaires ; La planification pluriannuelle ayant comme objectif un moyen terme (3 ans) et La gestion budgétaire sur une période d'une année.
- **Planning de construction budgétaire de la SAA** : c'est la date limite pour chaque étape en faisant référence à la date de validation du budget final à compter de la date de la diffusion de la lettre de cadrage, il s'étale sur une période de 60 jours.

### 1.2. Architecture budgétaire de la SAA

Le budget de la SAA est segmenté en sous-ensembles budgétaires dans le cadre d'une modélisation optimale répondant aux attentes et objectifs des différents utilisateurs du budget (internes et externes).

Le budget de la SAA sera structuré en deux principaux budgets: budget des opérations techniques et budget de support. De plus, ces budgets sont segmentés à leur tour en sous budgets selon l'importance et la spécificité des volets constituant l'activité technique et de support.

**Figure 9: Architecture budgétaire de la SAA**



Source : Élaboré à partir des documents internes de l'entreprise

### 1.3. Les modes opératoires d'élaboration budgétaire

Afin d'illustrer cela plus clairement, voici un tableau détaillant du mode opératoire de la Direction Régionale :

**Tableau 4: Mode opératoire d'élaboration budgétaire de la direction régionale**

<b>Mode opératoire d'élaboration budgétaire de la direction régionale</b>	
<b>Phase 0</b>	<p><b>Transmission de la lettre de cadrage</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La transmission de la lettre de cadrage et des lignes directrices relatifs à l'élaboration des prévisions budgétaires de la société au plus tard le 15 octobre.</li> </ul>
<b>Phase 1</b>	<p><b>Elaboration d'un avant-projet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Chaque Direction Régionale constitue un comité d'élaboration (le Directeur Régional, le chef département Marketing, le chef département Moyens et le chef département Finances), le Directeur Régional sera le vis-à-vis de la Direction du Contrôle de Gestion ;</li> <li>▪ Ce comité élabore les prévisions de la Direction Régionale conformément au canevas, tenant compte des directives de la Direction Générale et de la lettre d'orientation et de cadrage reçue ;</li> <li>▪ Cet avant-projet est soumis à l'examen critique du Comité de Direction de la société qui doit vérifier la cohérence et l'exactitude au plus tard le 30 octobre.</li> </ul>
<b>Phase 2</b>	<p><b>Examen de l'avant-projet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La Direction du Contrôle de Gestion est chargée de la consolidation pour donner forme à l'avant-projet du budget de l'Entreprise qu'elle transmettra au Comité de Direction de l'Entreprise avant le 10 Novembre ;</li> <li>▪ Entre le 10 et 15 Novembre, le Comité de Direction de l'Entreprise examine chaque avant-projet du budget en présence du Responsable de la Direction Régionale ;</li> <li>▪ Si l'avant-projet est rejeté il doit faire l'objet de rectification, les Directions Régionales disposent d'un délai de 05 jours, c'est-à-dire avant le 20 novembre pour reformuler leurs prévisions.</li> </ul>
<b>Phase 3</b>	<p><b>Approbation définitive</b></p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les projets des budgets définitifs sont transmis à la Direction du Contrôle de Gestion qui doit mettre en forme le projet du budget définitif consolidé avant le 30 Novembre ;</li> <li>▪ Entre le 01 et 10 Décembre, la Direction Générale examine et approuve le projet de budget de l'entreprise soit directement soit après la prise en charge des remarques, observations et rectifications qu'elle aura préalablement formulées.</li> </ul>
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Source : Documents internes de l'entreprise.

Passons maintenant à l'autre tableau, qui met l'accent sur le mode opératoire de la Direction Centrale :

**Tableau 5 : Mode opératoire d'élaboration budgétaire de la Direction Centrale**

<b>Mode opératoire d'élaboration budgétaire de la direction centrale</b>	
<b>Phase 0</b>	<p><b>Transmission de la lettre de cadrage</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La transmission de la lettre de cadrage et des lignes directrices relatifs à l'élaboration des prévisions budgétaires de la société au plus tard le 15 octobre.</li> </ul>
<b>Phase 1</b>	<p><b>Elaboration d'un avant-projet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Chaque Direction Centrale élabore les prévisions de son activité conformément au canevas en tenant compte du PMT, des directives et lettre de cadrages et des orientations de la direction générale ;</li> <li>▪ Cet avant-projet est soumis à l'examen critique du Comité de Direction de la société qui en vérifie la cohérence et l'exactitude au plus tard le 30 octobre.</li> </ul>
<b>Phase 2</b>	<p><b>Examen de l'avant-projet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entre le 10 et 15 Novembre, la Comité de Direction de l'entreprise examine et valide les avant projets du budget, en présence des Directeurs Centraux.</li> <li>▪ Si l'avant-projet est rejeté il doit faire l'objet de rectification. Les Directions Centrales disposent d'un délai de 05 jours, c'est-à-dire avant le 20 novembre</li> </ul>

	pour reformuler leurs prévisions en tenant compte des avis et recommandations émises.
<b>Phase 3</b>	<p><b>Approbation définitive</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les projets des budgets définitifs sont transmis à la Direction du Contrôle de Gestion chargée de la consolidation qui doit mettre en forme le projet du budget définitif consolidé avant le 30 Novembre.</li> <li>▪ Entre le 01 et 10 Décembre, la Direction Générale examine et approuve le projet de budget de l'entreprise après la prise en charge des remarques, observations et rectifications qu'elle aura formulées.</li> </ul>

Source : Documents internes de l'entreprise.

Continuons avec le dernier tableau, celui-ci se concentre spécifiquement sur le mode opératoire de consolidation et d'analyse budgétaire :

**Tableau 6: Mode opératoire de consolidation et d'analyse budgétaire**

	<b>Mode opératoire de consolidation et d'analyse budgétaire</b>
<b>Phase 1</b>	<p><b>Consolidation et Elaboration du budget de synthèse</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La Direction du Contrôle de Gestion consolide l'ensemble des budgets opérationnels et de fonctionnements et élabore le tableau de Comptes de Résultats prévisionnel de l'entreprise, les ratios de gestion de l'entreprise et veille sur leur conformité au PMT, aux directives et orientations stratégique de la Direction Générale et à la lettre de cadrages reçues.</li> <li>▪ La Direction des Finances et la Direction de la Comptabilité consolident et élaborent les états financiers prévisionnels et les ratios de bilan de l'entreprise.</li> <li>▪ La Direction du Contrôle de Gestion procède à l'analyse et l'interprétation des états financiers prévisionnels et des indicateurs de performances et met la forme finale du budget de synthèse de l'entreprise.</li> <li>▪ Le budget de Synthèse est soumis à l'examen du Comité de Direction de la société au plus tard le 15 Décembre.</li> </ul>
<b>Phase 2</b>	<b>Examen du budget de synthèse</b>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entre le 15 et 20 Décembre, le Comité de Direction de l'entreprise examine le budget de Synthèse de l'entreprise.</li> </ul>
<b>Phase 3</b>	<p><b>Approbation définitive</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Entre le 20 et 30 Décembre, le Conseil d'Administration examine et approuve le projet de budget de l'entreprise après la prise en charge des remarques, observations et rectifications qu'il aura formulées.</li> </ul>

Source : Documents internes de l'entreprise.

Voici la projection du chiffre d'affaires par branche d'activité pour l'année 2022 :

**Tableau 7: Projection chiffre d'affaires 2022 par branche d'activité**

En Millions DA

Branche	Clôture prévisionnelle 2021	Objectif 2022	Croissance Obj 22 /clôt 21 (absolue)	Croissance Obj 22 /clôt 21 (relative)
R .automobile	17810	18150	340	1.9%
R .simples et divers	3065	3110	45	1.5%
R .d'exploitation	5500	6060	560	10.2%
R .techniques et spéciaux	1110	1170	60	5.4%
R .agricoles	615	645	30	4.9%
R .transport	500	565	65	13%
Total général	28600	29700	1100	3.84%

Source : Documents internes de l'entreprise.

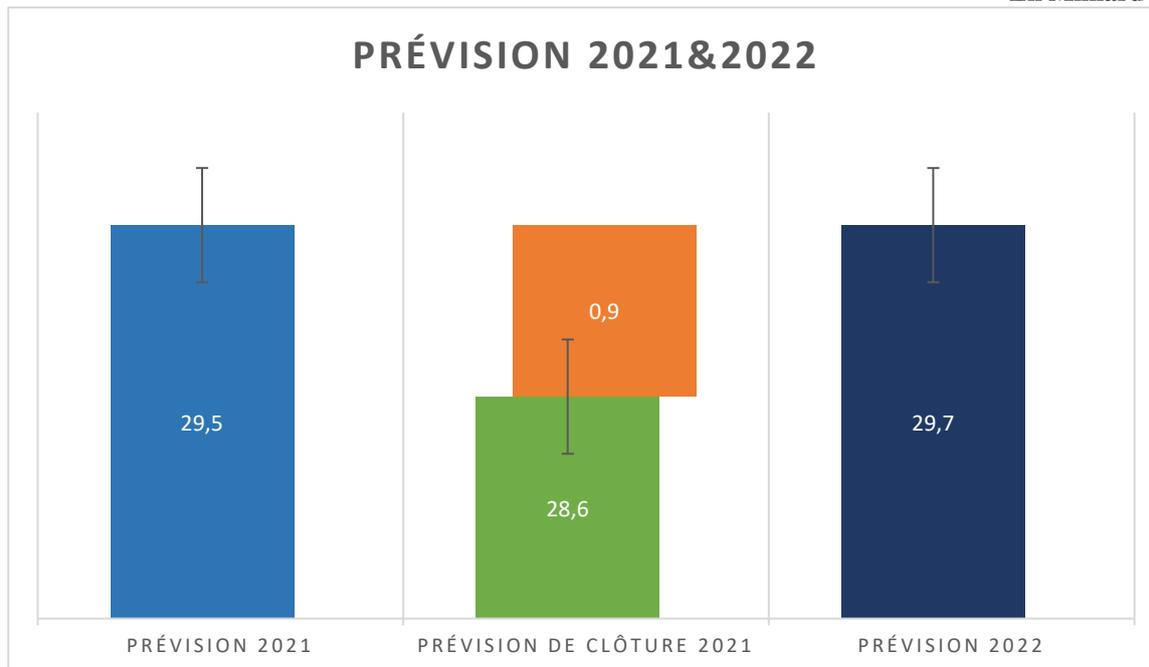
En notant dans ce tableau les remarques suivantes :

- **Risques automobile** : Le chiffre d'affaires de la branche automobile progresserait de 18150 Millions DA au titre de l'exercice 2022, soit de 1.9% en terme relatifs est assigné à cette branche et donc des apports additionnelles de l'ordre de 340 Millions DA.
- **Risques simples et divers** : Evolution prévisionnelle de primes en risques simples et divers de 3110 Millions DA pour 2022 soit une croissance de 1.5% et donc des primes additionnelles de l'ordre de 45 Millions DA.

- **Risques d'exploitation** : La croissance projetée des émissions des risques exploitation est fixée à 10.2%, soit une progression +560 Millions DA comparativement à la prévision de clôture 2021. Le montant de la production attendue pour 2022 est de 6060 Millions DA.
- **Risques techniques et spéciaux** : Cette branche a une projection de chiffre d'affaires de 1170 Millions DA ; donc elle devrait progresser globalement de l'ordre de 5.4% par rapport à les prévisions de clôture 2021, soit un apport additionnelles de +60 Millions DA.
- **Risques agricoles** : Le chiffre d'affaires projeté au titre de l'exercice 2022 est de 645 Millions DA, soit une progression de 4.9% par rapport à l'exercice écoulé et donc des apports additionnelles de l'ordre de 30 Millions DA.
- **Risques transport** : Les prévisions 2022 pour l'activité transport sont de 565 Millions DA traduisant une croissance de 13% par rapport aux prévisions de clôture de l'exercice 2021, générant un apport additionnelles de 65 Millions DA.

Figure 10: Prevision 2021 &amp; 2022 de la SAA (Chiffre d'Affaires )

En Milliard de DA



Source : Élaboré à partir des documents internes de l'entreprise

En examinant ce graphique, il est évident que la SAA prévoit :

- **Pour 2021 ;**
  - Un objectif de 29.5 Milliards DA en termes de chiffre d'affaires.

- Une clôture d'exercice 2021 à un niveau 96.8% d'atteindre des objectifs en termes de chiffre d'affaires.

- **Pour 2022 ;**

- Une évolution du chiffre d'affaires de 3.8% par rapport aux prévisions de clôture de l'exercice 2021.

## 2. Exécution budgétaire

Jusqu'en 2023, la phase d'exécution du budget de la SAA était gérée manuellement, en demandant aux directions régionales de remplir des canevas budgétaires qui étaient ensuite transmis à la SAA. Cependant, à partir de cette année(2023), la SAA a mis en place un système d'automatisation pour l'exécution de son budget, grâce à des tableaux de bord de gestion.

**Tableau 8: Les réalisations budgétaires de 2022 (Chiffre d'Affaires )**

En Millions DA

Branche	Prévision 2021	Réalisation 2021	Objectif 2022	Réalisation 2022	Taux de réalisation « 2022 »
R .automobile	17810	17898	18150	19204	106%
R .simples et divers	3065	2996	3110	3027	97%
R .d'exploitation	5500	5571	6060	5174	85%
R .techniques et spéciaux	1110	1190	1170	793	68%
R .agricoles	615	661	645	767	119%
R .transport	500	484	565	549	97%
Total général	28600	28800	29700	29514	99%

Source : Élaboré à partir des documents internes de l'entreprise

En notant dans ce tableau les remarques suivantes : Tout d'abord, il est important de signaler que le taux de réalisation global de la SAA en 2022 était de 99%. Ce qui est assez proche de l'objectif initial. Voyons maintenant chaque branche d'activité individuellement :

- Le taux de réalisation de la branche risques automobiles et la branche risques agricoles est très positif de 106% ,119% respectivement ; ce qui indique que la SAA a dépassé ses objectifs de vente pour ces deux branches.
- Le taux de réalisation de la branche risques simples et divers et la branche risques transport est assez proche de l'objectif initial 97%.
- Le taux de réalisation de la branche risques d'exploitation est 85% de l'objectif initial.
- Le taux de réalisation de la branche risques techniques et spéciaux est 68% ; il est le plus faible parmi toutes les branches.

### 3. Suivi et contrôle budgétaire

En ce qui concerne le suivi et le contrôle budgétaire des réalisations de chiffre d'affaires par branche d'activité et des dépenses nous avons constaté que :

#### 3.1. Suivi et contrôle des réalisations de chiffre d'affaires par branche d'activité

Le suivi des réalisations au niveau de la Société Algérienne des Assurances (SAA) est exercé de manière continue, il vise à surveiller et à évaluer les réalisations des budgets établis. Cette surveillance est effectuée en utilisant un tableau de bord de gestion qui permet de comparer les prévisions avec les résultats réels et de constater les écarts.

**Tableau 9: Suivi des réalisations budgétaires 2022 (Chiffre d'affaires)**

En Millions DA

<b>Branche</b>	<b>Prévision 2022</b>	<b>Réalisation 2022</b>	<b>Ecart en Chiffre</b>	<b>Ecart en %</b>
R .automobile	18150	19204	1054	6%
R .simples et divers	3110	3027	(83)	(3%)
R .d'exploitation	6060	5174	(886)	(15%)
R .techniques et spéciaux	1170	793	(377)	(32%)
R .agricoles	645	767	122	19%
R .transport	565	549	(16)	(3%)

Total général	29700	29514	(186)	(1%)
---------------	-------	-------	-------	------

Source : Élaboré à partir des documents internes de l'entreprise

En notant dans ce tableau les remarques suivantes : L'écart global entre les réalisations et l'objectif initial est de 1%. Ce faible écart montre que la SAA réussit à atteindre son objectif dans l'ensemble de ses branches d'activité. Maintenant, passons en revue les résultats pour chaque branche d'activité de manière individuelle:

- L'écart entre les réalisations et l'objectif initial est positive pour les branches risques automobile et risques agricoles ; 6%, 19% respectivement.
- L'écart entre les réalisations et l'objectif initial est négative pour les branches risques simples et divers, risques d'exploitation, risques techniques et spéciaux et risques transport ; 3% ,15%, 32%, 3% respectivement.

**Tableau 10: Taux d'évolution objectif & réalisation 2021/2022 (Chiffre d'Affaires)**

<b>Branche</b>	<b>Taux d'évolution d'objectif 2021/2022</b>	<b>Taux d'évolution de réalisation 2021/2022</b>
R .automobile	1.9%	7%
R .simples et divers	1.5%	1%
R .d'exploitation	10.2%	(7%)
R .techniques et spéciaux	5.4%	(33%)
R .agricoles	4.9%	16%
R .transport	13%	13%
Total général	3.84%	2%

Source : Élaboré à partir des documents internes de l'entreprise

En notant dans ce tableau les remarques suivantes :

- Le taux d'évolution des réalisations a dépassé le taux d'évolution des objectifs de manière significative pour les branches risques automobile et risques agricoles ; ce qui indique que les estimations étaient probablement pessimistes.

- Le taux d'évolution des réalisations est inférieur au taux d'évolution des objectifs pour les branches risques simples et divers, risques d'exploitation et risques techniques et spéciaux ; ce qui indique que les estimations étaient très optimistes.
- Les taux d'évolutions d'objectif et de réalisation sont identiques pour la branche risques transport ; cela signifie que les prévisions ont été précises et que les objectifs ont été atteints.

En comparant les taux d'évolution des objectifs et des réalisations globalement, il semble que les estimations étaient plutôt optimistes, car les taux d'évolution des réalisations sont inférieurs à ceux des objectifs pour la plupart des branches d'activité. Cela peut indiquer que les objectifs fixés étaient ambitieux et difficiles à atteindre.

### **3.2. Suivi et contrôle budgétaire des dépenses**

En cas de dépassement budgétaire ou de nouveaux besoins imprévus, les directions concernées sont tenues de soumettre des fiches de suivi budgétaire. Ces fiches contiennent les montants des dépassements ou des nouveaux besoins, accompagnés des justifications détaillées. Les fiches sont ensuite envoyées à la direction appropriée après à la Direction Contrôle de Gestion ; si le montant demandé pour la rallonge budgétaire dépasse un seuil prédéterminé, la demande est alors soumise au conseil d'administration pour le refus ou l'acceptation de ce rallonge budgétaire.

## **SECTION 03 : ESSAIE D'ELABORATION DE LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES OPERATIONNELS POUR LE PROCESSUS BUDGETAIRE DE LA SAA**

Dans cette troisième section, nous avons tenté d'élaborer une cartographie des risques opérationnels pour le processus budgétaire de la SAA. Nous avons suivi un processus en trois phases : la préparation, la phase de réalisation et la phase d'action. Dans la première phase, nous avons effectué une prise de connaissance de la SAA et de son processus budgétaire. Dans la deuxième phase, nous avons identifié, analysé, évalué et hiérarchisé les risques, pour enfin élaborer une matrice des risques. Dans la troisième et dernière phase, nous avons préparé un plan d'action et fourni des recommandations pour minimiser ces risques.

### **1. La phase de préparation**

Il est impératif de bien comprendre l'organisme « SAA » et son contexte avant d'identifier les risques budgétaires, Cela permet d'avoir une vision globale de son activité, de son fonctionnement interne et de son environnement externe.

#### **1.1. Contexte d'activité de la SAA**

Dans le cadre de notre prise de connaissance sur la Société Algérienne des Assurances (SAA), nous avons élaboré sa matrice SWOT en nous basant sur des documents internes tels que le rapport de gestion, ainsi que sur des réunions avec les responsables concernés. À partir de ces sources d'informations, nous avons synthétisé les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces de la SAA. De plus, on a examiné la cartographie des processus de la SAA pour avoir une idée sur ces différents processus.

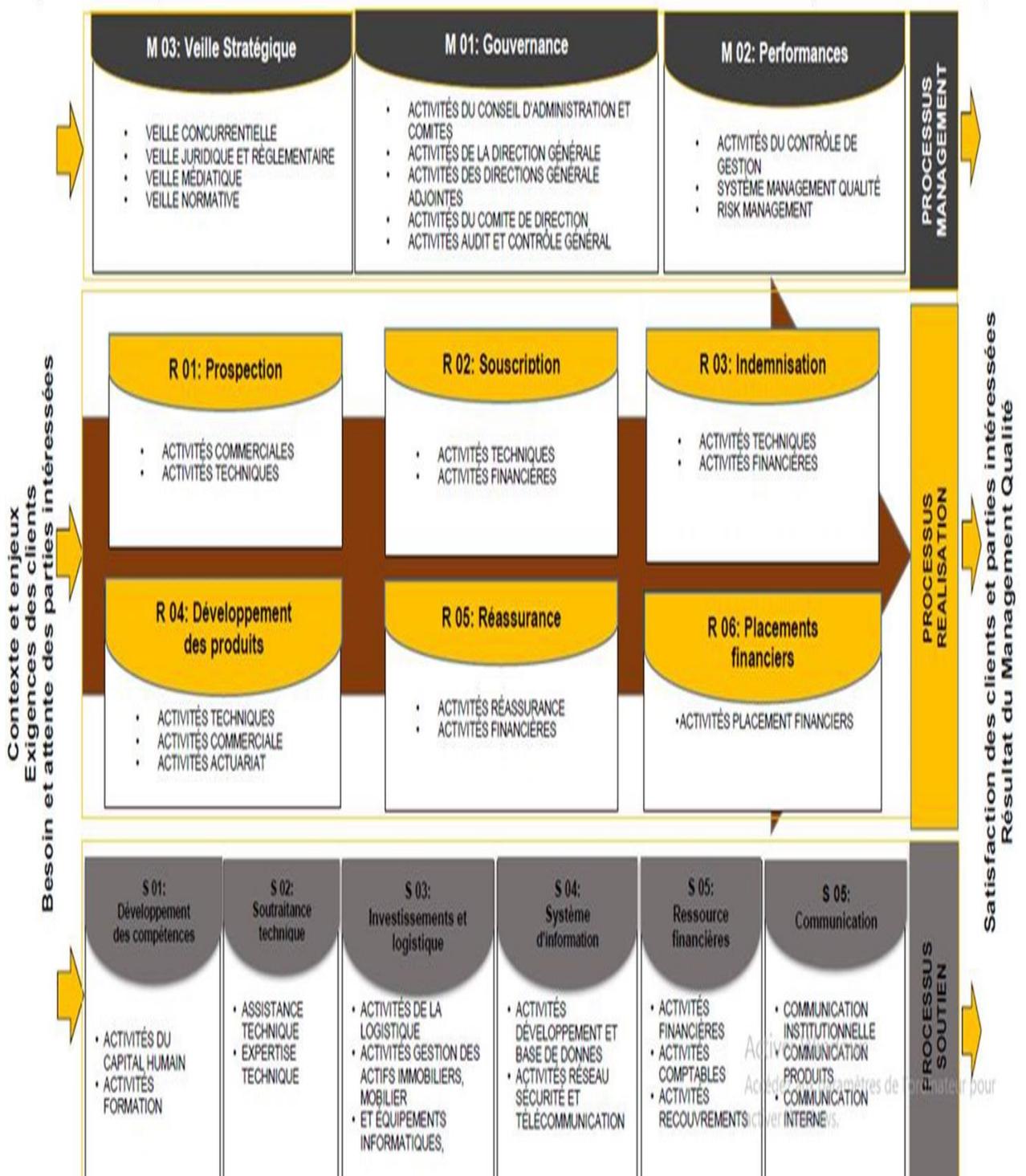
Tableau 11: La matrice SWOT

Les forces	Les faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Un leader de l'industrie de l'assurance en Algérie.</li> <li>▪ Une présence forte sur le marché national de l'assurance.</li> <li>▪ Une large gamme de produits d'assurance, adaptés aux besoins des clients.</li> <li>▪ Une solide expérience et une expertise reconnue dans le domaine de l'assurance.</li> <li>▪ Une forte identité de marque et une image de marque attrayante pour les consommateurs soucieux de l'environnement.</li> <li>▪ Bénéficiaire de la certification ISO 9001/V2015.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Un manque de présence en ligne et une faible utilisation des médias sociaux.</li> <li>▪ Un manque d'innovation et de créativité dans la conception de nouveaux produits d'assurance.</li> </ul>
Les opportunités	Les menaces
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La possibilité de développer des partenariats avec des banques et des institutions financières.</li> <li>▪ Croissance du marché algérien de l'assurance.</li> <li>▪ Croissance du PIB de 3,28 % en 2022.</li> <li>▪ Le secteur de l'agriculture enregistre un niveau de croissance 4,5% en 2022.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Concurrence accrue sur le marché de l'assurance en Algérie.</li> <li>▪ Instabilité politique et économique en Algérie.</li> <li>▪ les risques naturels et les crises sanitaires telles que la pandémie de COVID-19.</li> </ul>

Source : nous-mêmes

Voici la cartographie des processus de la SAA:

Figure 11: Cartographie des Processus



Source : Documents internes de l'entreprise

## **1.2. Processus budgétaire de la SAA**

Selon la cartographie des processus (Figure11) ; le processus budgétaire est intégré au processus de performance plus précisément dans l'activité de contrôle de gestion et comme nous l'avons déjà dit dans la section précédente, la SAA a mis en place un processus budgétaire rigoureux pour l'élaboration et l'exécution de son budget. Ce processus est divisé en trois phases distinctes ;

- **La première phase est la planification budgétaire**, où elle établit la note d'orientation budgétaire pour l'année à venir ensuite l'élaboration des prévisions budgétaires.
- **La deuxième phase est l'exécution budgétaire**, qui est effectuée conformément au budget approuvé.
- **La troisième phase est le suivi et le contrôle budgétaire**, où elle surveille les résultats et les écarts par rapport aux prévisions budgétaires.

Ces trois phases sont essentielles pour une gestion financière efficace et efficiente de la société.

## **2. La phase de réalisation**

La phase de réalisation consiste à identifier, évaluer, hiérarchiser et élaborer la matrice des risques ;

### **2.1. L'identification des risques**

Notre étude sur le processus budgétaire de la SAA a été menée à l'aide des documents internes tels que la procédure d'élaboration budgétaire, la lettre de cadrage, les modes opératoires, le rapport de gestion et les budgets des années précédentes. De plus, nous avons conduit des entretiens avec des responsables et des employés de la direction de contrôle de gestion pour approfondir notre compréhension. Grâce à ces sources d'information, nous avons identifié les risques budgétaires potentiels associés au processus budgétaire de la SAA.

Voici le tableau qui représente le journal des risques ;

**Tableau 12: Journal des risques**

Phase	Etape du processus	Code risque	Le risque
<b>Planification budgétaire</b>	Transmission de la lettre de cadrage	R1	Non cohérence entre la note d'orientation budgétaire et la vision stratégique de la SAA.
		R2	Manque de prise en compte des événements économiques externes dans l'élaboration de la note d'orientation budgétaire.
		R3	Non transmission de la note d'orientation budgétaire et les lignes directives.
		R4	Retard de transmission de la note d'orientation budgétaire et les lignes directives.
	Elaboration des prés-budgets	R5	Difficulté à comprendre les objectifs cités dans la note d'orientation budgétaire.
		R6	Non respect des lignes directives citées dans la note d'orientation budgétaire.
		R7	Non respect de calendrier budgétaire cité dans les modes opératoires relatives à l'élaboration budgétaire.
		R8	Manque de coordination et de cohérence entre les membres du comité d'élaboration des

			prés-budgets
		R9	Manque d'expérience ou de compétences des membres du comité d'élaboration des pré-Budgets
		R10	Données erronées ou incomplètes qui peuvent entraîner des prévisions incorrectes
	Consolidation des pré-budgets et élaboration du projet de budget de synthèse prévisionnel	R11	Manque de cohérence entre les prés-budgets des directions régionale et centrale
		R12	Erreurs de consolidation des pré-budgets transmirent par les directions régionale et centrale.
		R13	Erreurs dans l'élaboration de budget de synthèse prévisionnelle (états financiers)
		R14	Non-conformité des états financiers prévisionnels avec les normes comptables
		R15	Retard de transmission du document « projet plan et budget annuel » au comité de direction pour son examen
		R16	Rejet du document « projet plan et budget annuel » par le comité de direction.

	<p>Approbation définitive de projet du budget.</p>	<p>R17</p>	<p>Retard de transmission du document « projet plan et budget annuel » au conseil d'administration.</p>
		<p>R18</p>	<p>Non approbation du document « projet plan et budget annuel » par le conseil d'administration.</p>
<p><b>Exécution budgétaire</b></p>	<p>Exécution budgétaire</p>	<p>R19</p>	<p>Non transmission de budget approuvé à l'ensemble des structures de la SAA</p>
		<p>R20</p>	<p>Retard de transmission de budget approuvé à l'ensemble des structures de la SAA</p>
		<p>R21</p>	<p>Non respect des objectifs assignés dans le plan et budget annuel approuvé</p>
		<p>R22</p>	<p>Erreurs de saisie des données dans le tableau de bord de gestion</p>
		<p>R23</p>	<p>Non transmission des rapports d'activités mensuel retraçant le niveau d'exécution des objectifs mensuels de la société conformément au budget approuvé</p>
		<p>R24</p>	<p>Panne informatique</p>
		<p>R25</p>	<p>Violation de la sécurité des données de l'exécution budgétaires</p>
		<p>R26</p>	<p>Des attaques de sécurité informatique</p>

<b>Suivi et contrôle budgétaire</b>	Suivi et contrôle budgétaire	R27	Fiche de suivi budgétaire non renseignée
		R28	Retard de transmission de la fiche du suivi budgétaire
		R29	Des données incorrectes
		R30	Retard dans la production des rapports de contrôle et de suivi budgétaire
		R31	Retard dans le traitement de la rallonge budgétaire

Source : nous-mêmes

## 2.2. Evaluation des risques

Cette étape se fait généralement de manière qualitative en utilisant une échelle allant de (1) à (5) pour évaluer la probabilité et la gravité des risques. La multiplication de ces deux derniers appelés la criticité .

Voici un aperçu du tableau qui représente l'échelle d'évaluation de la probabilité des risques ;

**Tableau 13: Echelle d'évaluation de la probabilité des risques**

Rare	Peu probable	Possible	Probable	Quasiment certain
1	2	3	4	5
1 fois/5 ans	1 fois/ année	1 fois/ semestre	1 fois/mois	Plusieurs fois / semaine
Événement risquant de se produire uniquement dans des cas exceptionnels	Événement risquant de se produire a un moment donné	Événement devant se produire à un moment donné	Événement probable dans la plupart des cas	Événement attendu dans la plupart des cas

Source: Documents internes de l'entreprise

Voici le Tableau qui représente l'échelle d'évaluation de la gravité des risques ;

**Tableau 14: Echelle d'évaluation de la gravité des risques**

Critère	Non significatif	Mineur	Modéré	Majeur	Très significatif
	1	2	3	4	5
Temps	Resolution qui devrait être finalisée par l'agence	Resolution nécessitant l'intervention de l'équipe de Direction Régionale	Résolution nécessitant l'intervention de l'équipe des Directions Centrales	Résolution nécessitant l'intervention de la Direction Générale	Résolution nécessitant l'intervention du Conseil d'Administration
Profit	Impact inférieur à 1% ou nul	Impact de 1 à 3 %	Impact de 3 à 8 %	Impact de 8 à 15 %	Impact supérieur à 15%
Chiffre d'Affaires	Impact faible ou nul	Impact de 1 à 3%	Impact de 3 à 8 %	Impact de 8 à 15 %	Impact supérieur à 15%
Image de la société Réputation	Lettre à la presse local / spécialisé du secteur	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Série d'article dans la presse local/spécialisé du secteur</li> <li>▪ Réclamation des assurés sur les réseaux sociaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Couverture négative de grande ampleur par les médias locaux / spécialisé du secteur</li> <li>▪ Intervention sur accueil client</li> <li>▪ Réclamation répétitif des assurés sur les réseaux sociaux</li> </ul>	Couverture négatif limitée dans le temps par les médias nationaux	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Couverture négative de grande ampleur par les médias nationaux</li> <li>▪ Réclamation répétitif des assurés sur les réseaux sociaux</li> </ul>

Source: Documents internes de l'entreprise

Voici le tableau qui représente l'échelle de pondération du risque ;

**Tableau 15: Echelle de pondération du risque**

Priorité 1 : 13 à 25	Risque fort inacceptable
Priorité 2 : 5 à 12	Risque moyen à améliorer
Priorité 3 : 1 à 4	Risque faible et acceptable

Source : Documents internes de l'entreprise

Voici le tableau d'évaluation des risques ;

**Tableau 16: Evaluation des risques**

Code risque	Le risque	Probabilité	Gravité	Criticité
R1	Non cohérence entre la note d'orientation budgétaire et la vision stratégique de la SAA	1	5	5
R2	Manque de prise en compte des événements économiques externes dans l'élaboration de la note d'orientation budgétaire	2	5	10
R3	Non transmission de la note d'orientation budgétaire et les lignes directives	1	5	5
R4	Retard de transmission de la note d'orientation budgétaire et les lignes directives	1	3	3
R5	Difficulté à comprendre les objectifs cités dans la note d'orientation budgétaire et les lignes directives	3	5	15
R6	Non respect des lignes directives citées dans la note d'orientation budgétaire	4	5	20
R7	Non respect de calendrier budgétaire cité dans les modes opératoires relatives à l'élaboration budgétaire	2	4	8
R8	Manque de coordination et de cohérence entre les membres du comité d'élaboration des prés-budgets	3	4	12
R9	Manque d'expérience ou de compétences des membres du comité d'élaboration des pré-budgets	1	5	5

R10	Données erronées ou incomplètes qui peuvent entraîner des prévisions incorrectes	3	5	15
R11	Manque de cohérence entre les pré-budgés des directions régionale et centrale	3	4	12
R12	Erreurs de consolidation des pré-budgés transmirent par les directions régionale et centrale	2	4	8
R13	Erreurs dans l'élaboration de budget de synthèse prévisionnelle (états financiers)	2	5	10
R14	Non-conformité des états financiers prévisionnels avec les normes comptables	1	5	5
R15	Retard de transmission du document « projet plan et budget annuel » au comité de direction pour son examen	2	3	6
R16	Rejet du document « projet plan et budget annuel » par le comité de direction	1	5	5
R17	Retard de transmission du document « projet plan et budget annuel » au conseil d'administration	2	4	8
R18	Non approbation du document « projet plan et budget annuel » par le conseil d'administration	1	5	5
R19	Non transmission de budget approuvé à l'ensemble des structures de la SAA	1	5	5
R20	Retard de transmission de budget approuvé à l'ensemble des structures de la SAA	1	4	4
R21	Non respect des objectifs assignés dans le plan et budget annuel approuvé	2	4	8
R22	Erreurs de saisie des données dans le tableau de bord de gestion	2	5	10
R23	Non transmission des rapports d'activités mensuelles retraçant le niveau d'exécution des objectifs mensuels de la société conformément au budget approuvé	1	5	5

R24	Panne informatique	3	4	12
R25	Violation de la sécurité des données de l'exécution budgétaires	2	5	10
R26	Des attaques de sécurité informatique	1	5	5
R27	Fiche de suivi budgétaire non renseignée	1	5	5
R28	Retard de transmission de la fiche du suivi budgétaire	2	3	6
R29	Données incorrectes	2	5	10
R30	Retard dans la production des rapports de contrôle et de suivi budgétaire	2	3	6
R31	Retard dans le traitement de la rallonge budgétaire	2	3	6

Source : nous-mêmes

### 2.3. Hiérarchisation des risques

L'hiérarchisation des risques c'est le classement des risques selon leur criticité du plus élevé au moins élevé.

Voici un aperçu du tableau qui représente l'hiérarchisation des risques ;

**Tableau 17: Hiérarchisation des risques**

Code risque	Le risque	Criticité	Type du risque
R6	Non respect des lignes directives citées dans la note d'orientation budgétaire	20	Risque fort inacceptable
R5	Difficulté à comprendre les objectifs cités dans la note d'orientation budgétaire et les lignes directives	15	
R10	Données erronées ou incomplètes qui peuvent entraîner des prévisions incorrectes	15	
R8	Manque de coordination et de cohérence entre les membres du comité d'élaboration des prés-budgés	12	Risque moyen à améliorer
R11	Manque de cohérence entre les prés-budgés des directions régionale et centrale	12	
R24	Panne informatique	12	

R2	Manque de prise en compte des événements économiques externes dans l'élaboration de la note d'orientation budgétaire	10	
R13	Erreurs dans l'élaboration de budget de synthèse prévisionnelle (états financiers)	10	
R22	Erreurs de saisie des données dans le tableau de bord de gestion	10	
R25	Violation de la sécurité des données de l'exécution budgétaires	10	
R29	Données incorrectes	10	
R7	Non respect de calendrier budgétaire cité dans les modes opératoires relatives à l'élaboration budgétaire	8	
R12	Erreurs de consolidation des pré-budgets transmirent par les directions régionale et centrale	8	
R17	Retard de transmission du document « projet plan et budget annuel » au conseil d'administration	8	
R21	Non respect des objectifs assignés dans le plan et budget annuel approuvé	8	
R15	Retard de transmission du document « projet plan et budget annuel » au comité de direction pour son examen	6	
R28	Retard de transmission de la fiche du suivi budgétaire	6	
R30	Retard dans la production des rapports de contrôle et de suivi budgétaire	6	
R31	Retard dans le traitement de la rallonge budgétaire	6	
R1	Non cohérence entre la note d'orientation budgétaire et la vision stratégique de la SAA	5	
R3	Non transmission de la note d'orientation budgétaire et les lignes directives	5	

R9	Manque d'expérience ou de compétences des membres du comité d'élaboration des pré-budgets	5	
R14	Non-conformité des états financiers prévisionnels avec les normes comptables	5	
R16	Rejet du document « projet plan et budget annuel » par le comité de direction	5	
R18	Non approbation du document « projet plan et budget annuel » par le conseil d'administration	5	
R19	Non transmission de budget approuvé à l'ensemble des structures de la SAA	5	
R23	Non transmission des rapports d'activités mensuelles retraçant le niveau d'exécution des objectifs mensuels de la société conformément au budget approuvé	5	
R26	Des attaques de sécurité informatique	5	
R27	Fiche de suivi budgétaire non renseignée	5	
R20	Retard de transmission de budget approuvé à l'ensemble des structures de la SAA	4	
R4	Retard de transmission de la note d'orientation budgétaire et les lignes directives	3	

Source : nous-mêmes

#### 2.4. La matrice des risques

La matrice des risques est une représentation graphique qui permet de classer les risques en fonction de leur probabilité et de leur gravité.

Voici un aperçu de la matrice des risques ;

**Tableau 18: Matrice des risques**

<b>Probabilité de survenance</b>	<b>5</b> Quasiment certain					
	<b>4</b> probable					R6
	<b>3</b> Possible				R8, R11, R24	R5,R10
	<b>2</b> Peu-probable			R15, R28, R30, R31	R7, R12, R17, R21	R2, R13, R22, R25, R29
	<b>1</b> Rare			R4	R20	R1, R3, R9, R14, R16, R18, R19, R23, R26, R27
		<b>1</b> Non significatif	<b>2</b> Mineur	<b>3</b> Modéré	<b>4</b> Majeur	<b>5</b> Très significatif
<b>Gravité</b>						

Source : nous-mêmes

Cette cartographie montre trois zones des risques à savoir :

- **La zone rouge** pour les risques inacceptable qui causent des dommages terribles, pour cela la SAA doit diminuer leurs conséquences à travers des plans d'actions ciblés à exécuter en urgence.
- **La zone jaune** pour les risques indésirables qui ne sont pas souhaitables mais qui peuvent être tolérés jusqu'à un certain point. Cependant, il est important de surveiller ces risques et de prendre des mesures pour les réduire ou les éliminer.
- **La zone verte** pour les risques acceptables qui sont considérés comme tolérables et ne peuvent pas d'action immédiate.

### 3. La phase d'action

Cette dernière phase vise à élaborer un plan d'action en vue de maîtriser et réduire les risques identifiés tout en proposant des recommandations appropriées ;

#### 3.1. Plan d'action

Voici le tableau des types d'actions correctives ;

**Tableau 19: Types d'actions correctives**

Type d'action corrective	Couleur
Action prioritaire	
Action subsidiaire	

Source : nous-mêmes

Voici le tableau du plan d'action ;

**Tableau 20: Plan d'action**

Phase	Actions correctives
<b>Planification budgétaire</b>	Organisation des ateliers d'accompagnement avec les membres du comité d'élaboration des Directions Régioanle afin de clarifier les objectifs et les lignes directives énoncés dans la note d'orientation budgétaire
	La mise en place de procédures de vérification des données visant à garantir l'exactitude des prévisions budgétaires
	La sélection des membres du comité d'élaboration en fonction de leur expérience et de leurs compétences
	Surveillance régulière des événements économiques externes
	Définir un calendrier budgétaire rigoureux pour l'élaboration et l'analyse des prés-

	budgets, des états financiers prévisionnels et des indicateurs de gestion
	Le contrôle de la conformité des états financiers prévisionnels aux normes comptables
	l'organisation des réunions visant à informer et mettre à jour le Comité de direction sur l'avancement des prévisions budgétaires avant leur examen
	l'analyse des précédents budgets rejetés pour en comprendre les raisons de leur non approbation et veiller à ce qu'ils soient pris en compte dans l'élaboration des nouveaux budgets
	Etablir un plan d'urgence au cas où le conseil d'administration n'approuverait pas le budget
<b>Exécution budgétaire</b>	Formation du personnel sur l'utilisation des tableaux de bord de gestion, ainsi que mettre en place une assistance technique pour les aider en cas de besoin.
	Veiller à une sauvegarde régulière des données budgétaires pour faire face aux pannes informatiques
	Mettre en place des protocoles de sécurité afin d'éviter toute violation des données budgétaires.
	Mettre en place des mesures de sécurité informatique pour protéger les données budgétaires contre les attaques extérieures.
	Effectuer des rappels réguliers en vue d'assurer le respect des procédures budgétaires
<b>Suivi et contrôle budgétaire</b>	Sensibiliser les employés chargés du suivi budgétaire à l'importance de la qualité des données pour réduire les erreurs et éviter les données incomplètes et incorrectes
	sélectionner des membres qualifiés pour la prise de décisions relatives aux écarts budgétaires

Source : nous-mêmes

### 3.2. Recommandations

Après avoir présenté notre plan d'action nous souhaitons proposer des recommandations supplémentaires visant à améliorer et renforcer la gestion des risques opérationnels liés aux processus budgétaires dans la SAA :

- La mise en place des procédures de contrôle strict pour la préparation, l'exécution et le suivi des budgets afin de minimiser les erreurs et les incohérences dans les données.
- La formation des membres de l'équipe budgétaire sur les risques opérationnels afin de renforcer leur compréhension des risques liés au processus budgétaire et de leur apprendre à adopter les bonnes pratiques pour les minimiser ou éviter.
- Opter pour des outils automatisés de planification, d'exécution et de contrôle afin de renforcer l'efficacité et la fiabilité du processus budgétaire.
- La direction du « management des risques et conformité » doit prendre en considération les risques opérationnels associés aux processus budgétaire en raison de leurs impact négative sur la performance, la réputation et la crédibilité de la SAA.
- La direction du « management des risques et conformité » doit élargir le champ de ses préoccupations en établissant une cartographie de risques par fonction et ne pas se limiter aux grands processus.

### **CONCLUSION DU TROISIÈME CHAPITRE**

Dans ce dernier chapitre, nous avons parlé de notre expérience au niveau de la SAA où nous avons comparé nos connaissances théoriques avec la réalité sur le terrain.

Cette expérience nous a permis d'identifier les risques liés aux différentes phases du processus budgétaire (planification budgétaire, exécution budgétaire, suivi et contrôle budgétaire), à les évaluer, à proposer des actions et donner des recommandations pour les gérer.

# **CONCLUSION GÉNÉRALE**

---

## CONCLUSION GENERALE

Ce mémoire a montré comment la cartographie des risques opérationnels peut aider à améliorer la qualité du processus budgétaire de la SAA à travers l'identification la maîtrise et l'anticipation efficace des risques liés à ce processus et qui impacte directement la qualité de la gestion budgétaire.

Dans le contexte actuel de l'entreprise qui est caractérisé par une grande incertitude et une complexité croissante de l'environnement, il est indispensable pour chaque entreprise d'identifier leurs forces et leurs faiblesses internes, ainsi que les opportunités et les menaces externes grâce à la matrice SWOT. En prenant en compte ces éléments, chaque structure de l'entreprise peut élaborer des stratégies efficaces pour tirer parti de ses avantages concurrentiels et faire face aux défis externes.

La gestion du budget est fondamentale pour le succès de l'entreprise et son importance est inestimable. Cependant, elle est fortement influencée par les évolutions économiques, sociales, technologiques et réglementaires, qui peuvent affecter sa stabilité et sa précision.

Afin d'assurer une gestion budgétaire efficace il est essentiel de surveiller constamment ces changements et de les intégrer dans les processus de planification et d'élaboration de budgets.

Notre étude théorique met l'accent sur les fondements de la gestion budgétaire, notamment le processus budgétaire et les outils d'appréciation des risques opérationnels. Nous avons expliqué comment la gestion budgétaire peut aider les entreprises à planifier leur avenir financier en toute confiance, ainsi que les différentes stratégies de traitement des risques pour minimiser les impacts négatifs de ces derniers.

Grâce à notre stage pratique à la SAA, nous avons pu appliquer les connaissances théoriques acquises en matière de gestion budgétaire et d'évaluation des risques opérationnels. Cette expérience pratique a renforcé notre compréhension et nous a permis de consolider nos compétences dans ce domaine professionnel.

Cela nous a permis de trouver une réponse à notre problématique de départ :

**« Comment la cartographie des risques opérationnels contribue-t-elle à l'amélioration du processus budgétaire? »**

- Afin d'approfondir notre compréhension de cette problématique, il pourrait être utile de poser certaines questions secondaires pour mieux la cerner, telles que : Quelle est la gestion budgétaire? Et comment la pratiquée au sein de la Société Algérienne des Assurances SAA ?
- Qu'est ce qu'une cartographie des risques opérationnels? et quelle est la démarche à suivre pour la conception de cette cartographie ?
- Quels sont les apports de la cartographie des risques dans l'amélioration de processus budgétaire ?

Pour répondre aux questions de recherche précédentes nous avons mené des recherches approfondies sur le sujet et effectué une étude pratique à la SAA pour confirmer ou infirmer nos hypothèses. Cette approche méthodologique nous a permis de valider nos recherches théoriques grâce à cette méthode, nous avons pu vérifier nos recherches théoriques de manière approfondie et précise :

**Première hypothèse :** Il a été prouvé dans le chapitre I que la première hypothèse était infirmée ; la gestion budgétaire peut varier d'une entreprise à une autre selon divers facteurs tels que la taille, le secteur d'activité, les objectifs stratégiques et le contexte économique. Certaines entreprises peuvent avoir des pratiques standardisées pour la gestion budgétaire, tandis que d'autres préfèrent des approches plus personnalisées. En d'autres termes chaque entreprise peut adapter ses propres méthodes et outils en fonction de ses besoins spécifiques.

**Deuxième hypothèse :** Elle a été vérifiée et confirmée dans le chapitre II grâce aux résultats obtenus ; La gestion des risques en entreprise consiste à prévoir les difficultés susceptibles de se présenter.

La gestion des risques est une approche qui permet aux entreprises d'identifier les risques qui pourraient les affecter .Autrement dit, elle permet aux entreprises d'anticiper les problèmes potentiels.

Afin de mieux comprendre et gérer les risques ; l'entreprise doit investir dans des ressources internes telles que des employés qualifiés, matériels informatiques développés .Ces ressources permettent d'évaluer les risques de mettre en place des processus de gestion des risques, d'élaborer des plans d'urgence et de former les employés à travers des programmes de formations et de sensibilisation, ce qui peut conduire à une amélioration du processus budgétaire une réduction des pertes financières.

**Troisième hypothèse :** Les résultats présentés dans le dernier chapitre confirment l'hypothèse 3 énoncée précédemment;

Le concept de management des risques appliqués à la gestion budgétaire n'a jamais été traité auparavant au sein de la SAA, mais on a essayé d'adopter une approche qualitative et quantitative en effectuant des entretiens avec les responsables de la direction de contrôle de gestion et en distribuant des questionnaires aux employés de cette direction, pour comprendre le processus budgétaire de la SAA et de détecter les risques opérationnels associés à chaque phase, afin de créer une matrice des risques et de proposer un plan d'action approprié.

Notre travail vise à mettre en lumière ces risques pour les employés et de les aider à les prendre en compte. Nous leur avons fourni des mesures correctives et des recommandations pour réduire ou éliminer ces risques, cela ne signifie pas l'élimination complète de tous ces problèmes, mais plutôt leur réduction pour améliorer le processus budgétaire.

### **Difficultés rencontrées**

Parmi les difficultés majeures que nous avons rencontrées lors de notre stage au sein de la SAA ;

- La complexité du processus budgétaire .
- Durée de stage insuffisante pour appliquer nos connaissances théoriques sur le terrain .
- La taille de l'échantillon qui a été étudié en effectuant des entretiens et en distribuant des questionnaires était très faible par rapport à l'échantillon cible prévu pour l'étude.
- La localisation géographique des Directions Régionales et leur répartition sur le territoire national « Oran ,Ouargla ,Relizane ,Bechar ,Telemcen ,Constantine ,..... ».

### **Perceptive de recherche**

Les prochaines promotions d'étudiants peuvent bénéficier d'une diversité de choix de thèmes de recherche, que nous sommes ravis de proposer ;

- Gestion des risques dans les organisations à but non lucratif ;
- Impact de la gestion des risques opérationnels sur la performance de l'entreprise ;
- La cartographie des risques comme préalable à l'élaboration de rapports d'audit.

# **BIBLIOGRAPHIE**

---

## BIBLIOGRAPHIE

### Ouvrages

- BEATRICE et FANCIS GRANDGUILLO, « **L'essentiel de la gestion prévisionnelle** », gualino éditeur.
- BEATRICE et FRANCIS GRANDGUILLOT, « **L'essentiel du contrôle de gestion** », 10ème édition 2018, Gualino éditeur, Lextenso.
- BENOIT PIGE, « **Le modèle cybernétique du contrôle de gestion Vers une anthropologie du contrôle de gestion** », Editions EMS, 2020.
- BERNARD AUGE, GERALD NARO, « **Mini manuel de contrôle de gestion** », Dunod, Paris, 2011.
- BRIGITTE DORIATH, « **Contrôle de gestion en 20 fiches** », 5ème édition, Dunod, Paris, 2008.
- BRIGITTE DORIATH, MICHEL LOZATO, PAULA MENDES, PASCAL NICOLLE, « **Comptabilité et gestion des organisations** », Dunod, Paris, 2010, 7ème édition.
- Caroline SELMER, « **Construire et défendre son budget** », Edition Dunod, 3ème édition, Paris, 2014.
- CLAUDE ALAZARD, SABINE SÉPARI, « **DCG 11 Contrôle de gestion manuel et applications** », Dunod, Paris, 2010, 2ème édition.
- FREDERIC MORLAYE, « **Le Risk management et l'assurance** », Economica, 2006.
- GEORGES LANGLOIS, « **Contrôle de gestion et gestion budgétaire** », édition Pearson Education, 3ème édition, France, 2005.
- GERVAIS M, « **Contrôle de gestion** », 7em édition, Economica, Paris, 2000.
- HAMINI, « **Gestion budgétaire et comptabilité prévisionnelle** », édition Bert, Alger, Algérie, 2001.
- HELENE LÖNING, VERONIQUE MALLERET, et autre, « **contrôle de gestion, organisation, outils et pratique** », 3ème édition, Dunod, Paris, 2008.
- HENRI BOUQUIN, « **La maîtrise des budgets dans l'entreprise** », EDICEF.
- JEAN LE RAY, « **Gérer les risques Pourquoi? Comment?** », AFNOR Éditions, 2010.
- LOCHARD JEAN, « **La gestion budgétaire outil de pilotage des managers** », édition d'organisation, Paris, 1998.

### Articles, Revues scientifiques

- 
- ABDERRAHIM AMEDJ, RADOUANE LAKIR, «**Procédure de préparation et approbation du budget de fonctionnement et d'investissement** », école supérieure de technologie de berrechid (ESTB).
  - ALI BELHADJ YASSINE, NECIB AHMED, « **Importance des systèmes de contrôle de gestion dans l'entreprise économique** », Les Cahiers du MECAS, V°17 / N° 4/ Décembre2021.
  - BEATRICE CAUSSE, «**Cartographie des risques de l'entité et matrice des risques de l'auditeur** », GT2/RH, p01.
  - CAROLINE AUBRY, « **La gestion des risques dans les entreprises françaises : état des lieux et émergence d'une approche cognitive et organisationnelle** », comptabilité, connaissances, mai 2005, France.
  - E.D. BAKHOUCHE HAYAT, PR. SMAI ALI, « **La cartographie des risques opérationnels, moyen d'évaluation et de maîtrise des risques opérationnels au niveau des banques – cas du processus virement bancaire** », Journal Of North African Economies, Vol 16 / N°(24) 2020.
  - ELMAYOUF SAIDA NAIMA, « **Le premier pas vers la gestion des risques opérationnels dans l'assurance** », Revue des recherches et études, N°(02) juin 2018.
  - MECHTOUB SALEM, OUGHLISSI MOHAND AKLI, « **Une cartographie du risque opérationnel dans les compagnies d'assurance** », Revue Stratégie et développement, Volume: 09 / N°: 03 (2019).
  - MELLAH SAFIA, DR. MERHOUM MOHAMED EL HABIB, « **Tableaux de bord outils de pilotage de la performance cas de la SONELGAZ** », Revue finance et marchés Volume 5/ Numéro 10/ 2019.
  - MOHAMED REDA ELASSA, « **L'influence de la mise en place des processus de management des risques opérationnels sur la performance et la résilience des organisations (cas : une entreprise - secteur BTPH)** », Algerian Journal of Management Sciences (AJMS), Vol 01, N° 01.(2022).
  - MOKHTAR BENABED, GUEDECHE KHALED, « **Le contrôleur de gestion et le processus budgétaire** », Revue Chercheur Economique Numéro 06 /Décembre 2016 .
  - SIDQUILA « **L'impact des outils du contrôle de gestion sur la performance de l'entreprise** », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 5 : numéro 3», 2021.

- TARI MOHAMED LARBI, REDDA KHADIDJA, « **La Gestion des Risques Opérationnels Cas : Natixis Algérie** », Roa Iktissadia REVIEW, University of Echahid Hamma Lakhdar, Eloued, Algeria, V: 7, N: 2, Décembre.

### Mémoires et thèses

- AIT MOUSSA FERIEL, DEBIANE SOUAD, « **La planification budgétaire et la performance économique de l'entreprise cas de : la SONELGAZ de Tizi-Ouzou** », mémoire de master en Sciences financières et comptabilité, Tizi-Ouzou, 2022.
- AZIZA SONIA, HAMDI FARES, « **Le contrôle de gestion comme outil d'aide à la prise de décision, cas : Entreprise DANONE DJURDJURA ALGERIE** », Mémoire de master en finance et comptabilité, Bejaïa, 2019.
- RACHIDA LEHAD, « **Le management des risques liés au recrutement au sein des entreprises algériennes : Cas de l'entreprise ENIEM** », mémoire de Magister en science financières et comptabilité, 2016.

### Cours

- BELGHAOUTI NACERA, le cours « **Gestion budgétaire** », finance, l'école supérieure d'économie d'Oran ,2020.
- KONE ABDOUL-WAHAB, cours « **Contrôle de gestion approfondi** », master CCA.
- OUDAI MOUSSA, les cours de « **gestion des risques opérationnels** », contrôle de gestion, école supérieure de commerce, 2023.
- OUSLIMEN MERIEM, le cours de «**Mesure de performance** », contrôle de gestion, 2022.
- OUSLIMEN MERIEM, le cours de «**Tableau de bord** », contrôle de gestion, 2022.

### Documents interne de la SAA

- Mode opératoire d'élaboration budgétaire de la Direction Régionale ; Code : MO.01-M.02.
- Mode opératoire d'élaboration budgétaire de la Direction Centrale ; Code : MO.02-M.02.
- Mode opératoire de consolidation et d'analyse budgétaire ; Code : MO.03-M.02.
- Mode opératoire des missions d'identification et d'évaluation des risques ; Code : MO.05-M02.
- feuille de route direction management des risques et conformité ; Code ER 26-M.02.
- La note de cadrage et d'orientation «Plan &Budget 2022 » ; Code ER 14-M.01.

### Textes réglementaires

- L'article N° 1 de l'ordonnance 03-12 du 26/08/2003 relative à l'obligation d'assurance des catastrophes naturelles.
- Loi n° 06-04 du 20 février 2006 relative à la séparation entre les assurances de dommages et des personnes.
- Ordonnance n° 66-129 du 27 mai 1966 relative à la nationalisation de la SAA.

#### Les sites web

- <http://ressources.auneg.fr/nuxeo/site/esupversions/2d47f051-6581-4bf9-8382-a3c68e7a9f38> ,consulté le27-02-2023 à 10h.
- [http://ressources.unit.eu/cours/cyberrisques/etage\\_4/co/Module\\_Etage\\_4\\_47.html](http://ressources.unit.eu/cours/cyberrisques/etage_4/co/Module_Etage_4_47.html) ,consulté le 18-04-2023 à 6h.
- <http://www.exam-pm.com/gestion-des-risques-la-matrice-des-risques/> consulté le 18-04-2023 à 6h.
- <https://budgetbenin.bj/document-danalyse-des-risques-budgetaires/#:~:text=Le%20risque%20budg%C3%A9taire%20se%20d%C3%A9finit,cours%20d%27un%20exercice%20budg%C3%A9taire> , consulté le 08-04-2023 à 10h.
- <https://creg.ac-versailles.fr/Budget-et-controle-budgetaire-doit-on-s-en-passer> , consulté le 10-04-2023 à 10h.
- <https://viseeon.fr/limportance-dun-budget-dentreprise/> ,consulté le 27-02-2023 à 15h.
- <https://www.cmq.gouv.qc.ca/fr/la-commission/blogue/votre-processus-budgetaire-est-il-optimal-> , consulté le 10-04-2023 à 13h.
- <https://www.infineo.fr/solution-inside-reporting/controle-budgetaire/> , consulté le 10-04-2023 à 13h.
- <https://www.infoentrepreneurs.org/fr/guides/bl---etablir-un-budget-et-planifier-les-affaires/> , consulté le23-02-2023 à 13h.
- <https://www.lepavillondesentrepreneurs.fr/role-du-controle-de-gestion/> , consulté le 04-03-2023 à 12h.
- <https://www.mataf.net/fr/edu/glossaire/gestion-budgetaire> ,consulté le26-02-2023 à 12h.
- [https://www.researchgate.net/figure/Le-triangle-de-performance\\_fig1\\_237578879](https://www.researchgate.net/figure/Le-triangle-de-performance_fig1_237578879), consulté le 04-03-2023 à 12h
- <https://www.spendesk.com/fr/blog/gestion-du-budget/> ,consulté le 01-03-2023 à 16h.
- [www.saa.dz](http://www.saa.dz) , consulté le 12-04-2023 à 10h.

# **ANNEXES**

## Annexe 1: Tableau de bord de gestion

OBJECTIF		KDA				
INDICATEURS	PRÉVU Janvier - 2023	RÉALISÉ Janvier - 2023	TAUX DE RÉALISATION DE L'OBJECTIF %	PRÉVU CUMULÉ Janvier - 2023	RÉALISÉ CUMULÉ Janvier - 2023	TAUX DE RÉALISATION DE L'OBJECTIF CUMULÉ%
%Taux de réalisation objectif CA  <b>81,69 %</b>						
1) PRIMES EMISES SUR OPERATIONS DIRECTES	929 819,00	759 588,00	81,69 %	929 819,00	759 588,00	81,69 %
2) PRIMES ACQUISES	893 788,00	281 681,32	31,52 %	893 788,00	281 681,32	31,52 %
3) CHARGES SINISTRES	58 300,00	0,00	0,00 %	58 300,00	0,00	0,00 %
4) MARGE D'ASSURANCE NETTE	835 488,00	281 681,32	33,71 %	835 488,00	281 681,32	33,71 %
5) SERVICES EXTERIEURS & AUTRES	34 402,00	0,00	0,00 %	34 402,00	0,00	0,00 %



Nombre de  
contrats

**6224**



Nombre d'affaires  
nouvelles

**2341**

## Annexe 2: Produits &amp; Services de la SAA

1. Couverture des biens en assurance dommage	2. Couverture en responsabilité <u>civil</u>	3. Services
<p>Elle couvre :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Assurances des Risques Industriels</li> <li>2. Assurances véhicule</li> <li>3. Assurances des Commerçants, des Particuliers et des Professionnels</li> <li>4. Assurances liées à la construction</li> <li>5. Assurances des Risques Agricoles</li> <li>6. Assurances Transports</li> <li>7. Assurance en multirisque Habitations, immeuble et risque commercial</li> <li>8. <u>Assurance-Crédit</u></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Assurance RC Générale</li> <li>2. Assurance RC professionnelle</li> <li>3. Assurance RC chef de famille</li> <li>4. Assurance RC Perte d'exploitation générale Assurance RC Produits livrés</li> <li>5. Assurance RC construction et montage</li> <li>6. Assurance RC décennale</li> <li>7. Assurance RC Hôpitaux et cliniques</li> <li>8. Assurance RC Médecins, Dentiste, Sages-femmes</li> <li>9. Assurance RC Pharmaciens :</li> <li>10. Assurance RC laboratoires d'analyses :</li> <li>11. Assurance RC Comptable, Experts comptable, <u>commissaires aux comptes</u></li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le service d'assistance automobile est disponible via une filiale spécialisée dont le rôle est le dépannage et l'assistance des clients en cas de sinistre grave, offert gratuitement.</li> <li>• Le dépannage à domicile, dans le cadre de la couverture multirisque habitation, offre aux clients une prise en charge sans frais et permet la remise en état de ces biens.</li> </ul>

## Annexe 3: Questionnaire

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE  
SCIENTIFIQUE**

**ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE**



### **QUESTIONNAIRE**

**(Destiné aux employés de la SAA)**

**Thème :**

**Contribution de la cartographie des risques opérationnels  
dans l'amélioration du processus budgétaire**

Nous avons l'honneur de vous inviter à remplir ce questionnaire , mené dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de fin de cycle Master en Sciences économiques et Commerciales ,portant sur le thème "Contribution de la cartographie des risques opérationnels dans l'amélioration du processus budgétaire "

Ce questionnaire est destiné aux employés de la Direction Centrale et Régionale de la SAA. Il vise à évaluer les risques liés aux processus budgétaires de la prestigieuse entreprise SAA. Votre contribution est d'une importance cruciale pour identifier ces risques, déterminer leur probabilité de survenance et leur gravité, ainsi que pour déterminer leur criticité.

Nous vous assurons que les informations collectées dans le cadre de ce questionnaire professionnel seront traitées de manière strictement confidentielle et utilisées exclusivement à des fins universitaires.

---

### Questions générales

1. Pouvez-vous nous indiquer votre fonction au sein de la direction et plus précisément au sein de la sous-direction à laquelle vous êtes rattaché(e) ?  

---
2. Pouvez-vous nous décrire votre contribution spécifique dans le processus budgétaire de l'entreprise ?  

---
3. Pourriez-vous nous exposer la contribution de la sous-direction à laquelle vous êtes rattaché(e) à la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise ?

*Plusieurs réponses possibles.*

- La sous-direction contribue activement à la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise.
- La sous-direction apporte une contribution modérée à la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise.
- La sous-direction a peu d'impact sur la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise.
- La sous-direction n'a pas de contribution significative à la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise.
- La contribution de la sous-direction à la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise est encore à déterminer.

### La phase de planification budgétaire

**Vous trouverez ci-dessous une liste des risques opérationnels potentiels liés à la phase de planification budgétaire. Veuillez évaluer chacun de ces risques selon leur probabilité et leur gravité; sur un échelle de 1 à 5;**

- L'échelle de mesure de probabilité, allant de 1 à 5, est la suivante : rare, peu probable, probable, fréquent, certain.
  - L'échelle de mesure de la gravité, allant de 1 à 5, est la suivante : très faible, faible, moyen, fort, très fort.
4. Non cohérence entre la note d'orientation budgétaire et la vision stratégique de la SAA .

- 
- La probabilité
- La gravité
5. Manque de prise en compte des événements économiques externes dans l'élaboration de la note d'orientation budgétaire.
- La probabilité
- La gravité
6. Non transmission de la note d'orientation budgétaire et les lignes directives.
- La probabilité
- La gravité
7. Retard de transmission de la note d'orientation budgétaire et les lignes directives.
- La probabilité
- La gravité
8. Difficulté à comprendre les objectifs cités dans la note d'orientation budgétaire et les lignes directives.
- La probabilité
- La gravité
9. Non respect des lignes directives citées dans la note d'orientation budgétaire
- La probabilité
- La gravité
10. Non respect de calendrier budgétaire cité dans les modes opératoires relatives à l'élaboration budgétaire.
- La probabilité
- La gravité
11. Manque de coordination et de cohérence entre les membres du comité d'élaboration des prés-budgets
- La probabilité
- La gravité
12. Manque d'expérience ou de compétences des membres du comité d'élaboration des pré-budgets.

- 
- La probabilité  
 La gravité
13. Données erronées ou incomplètes qui peuvent entraîner des prévisions incorrectes.
- La probabilité  
 La gravité
14. Manque de cohérence entre les prés-budgets des directions régionale et centrale.
- La probabilité  
 La gravité
15. Erreurs de consolidation des pré-budgets transmirent par les directions régionale et centrale
- La probabilité  
 La gravité
16. Erreurs dans l'élaboration de budget de synthèse prévisionnelle (états financiers).
- La probabilité  
 La gravité
17. Non-conformité des états financiers prévisionnels avec les normes comptables
- La probabilité  
 La gravité
18. S'il existe d'autres risques qui n'ont pas été mentionnés, n'hésitez pas à les signaler:
19. Avez-vous des suggestions pour réduire ou maîtriser ces risques ?
- 

**La phase de l'exécution budgétaire**

**Voici une liste des risques opérationnels possibles liés à la phase de**

---

**l'exécution budgétaire. Veuillez évaluer chacun des risque selon leur probabilité et leur gravité; sur une échelle de 1 à 5;**

1. L'échelle de mesure de probabilité, allant de 1 à 5, est la suivante :  
rare, peu probable, probable, fréquent, certain.
  2. L'échelle de mesure de la gravité, allant de 1 à 5, est la suivante : très faibles, faible, moyen, fort, très fort.
20. Non transmission de budget approuvé à l'ensemble des structures de la SAA.
- La probabilité
  - La gravité
21. Retard de transmission de budget approuvé à l'ensemble des structures de la SAA
- La probabilité
  - La gravité
22. Non respect des objectifs assignés dans le plan et budget annuel approuvé.
- La probabilité
  - La gravité
23. Erreurs de saisie des données dans le tableau de bord de gestion.
- La probabilité
  - La gravité
24. Non transmission des rapports d'activités mensuelles retraçant le niveau d'exécution des objectifs mensuels de la société conformément au budget approuvé.
- La probabilité
  - La gravité
25. Panne informatique.
- La probabilité
  - La gravité
26. Violation de la sécurité des données de l'exécution budgétaires.
- La probabilité
  - La gravité

---

27. Des attaques de sécurité informatique.

La probabilité

La gravité

28. S'il existe d'autres risques qui n'ont pas été mentionnés, n'hésitez pas à les signaler:

.....

29. Avez-vous des suggestions pour réduire ou maîtriser ces risques ?

---

**La phase de suivie et contrôle budgétaire**

**Vous trouverez ci-dessous une liste des risques opérationnels potentiels liés à la dernière phase du processus budgétaire. Veuillez évaluer chacun des risque selon leur probabilité et leur gravité ;sur une échelle de 1 à5 ;**

1. L'échelle de mesure de probabilité, allant de 1 à 5, est la suivante : rare, peu probable, probable, fréquent, certain.
2. L'échelle de mesure de la gravité, allant de 1 à 5, est la suivante : très faibles, faible, moyen, fort, très fort.

30. Fiche de suivi budgétaire non renseignée

La probabilité

La gravité

31. Retard de transmission de la fiche du suivi budgétaire

La probabilité

La gravité

32. Des données incorrectes.

La probabilité

La gravité

---

33. Retard dans la production des rapports de contrôle et de suivi budgétaire.

La probabilité

La gravité

34. Retard dans le traitement de la rallonge budgétaire

La probabilité

La gravité

35. S'il existe d'autres risques qui n'ont pas été mentionnés, n'hésitez pas à les signaler:

\_\_\_\_\_

Avez-vous des suggestions pour réduire ou maîtriser ces risques ?

\_\_\_\_\_

[https://docs.google.com/forms/d/1EW7L4qMtPjg-5kTd\\_ZR8TnapGdfOShz9WcMGK9ffd\\_g/edit](https://docs.google.com/forms/d/1EW7L4qMtPjg-5kTd_ZR8TnapGdfOShz9WcMGK9ffd_g/edit)

# ***TABLE DES MATIÈRES***

## TABLE DES MATIÈRES

<i>SOMMAIRE</i> .....	<i>I</i>
<i>LISTE DES ABREVIATIONS</i> .....	<i>II</i>
<i>LISTE DES FIGURES</i> .....	<i>III</i>
<i>LISTE DES TABLEAUX</i> .....	<i>IV</i>
<i>RÉSUMÉ</i> .....	<i>VI</i>
<i>INTRODUCTION GÉNÉRALE</i> .....	<i>B</i>

### *CHAPITRE I : FONDEMENTS THEORIQUES DU PROCESSUS BUDGETAIRE EN*

<i>ENTREPRISE</i> .....	<i>2</i>
-------------------------	----------

#### **SECTION 01 : NOTIONS GENERALES SUR LE BUDGET** .....

<b>1. Définition, caractéristique et importance de budget</b> .....	<b>3</b>
<b>1.1. Définition de budget</b> .....	<b>3</b>
<b>1.2. Caractéristiques de budget</b> .....	<b>4</b>
<b>1.3. Rôle de budget</b> .....	<b>5</b>
<b>2. Typologie et la hiérarchie des budgets</b> .....	<b>5</b>
<b>2.1. Budget de vente</b> .....	<b>6</b>
<b>2.2. Budget de production</b> .....	<b>7</b>
<b>2.3. Budget d'approvisionnement</b> .....	<b>7</b>
<b>2.4. Budget d'investissement</b> .....	<b>7</b>
<b>2.5. Budget de trésorerie</b> .....	<b>8</b>
<b>3. Procédures d'élaboration de budget</b> .....	<b>8</b>
<b>3.1. Prendre connaissance des objectives pour l'année à venir</b> .....	<b>8</b>
<b>3.2. Elaboration des projets de budget (Pré-budget)</b> .....	<b>8</b>
<b>3.3. Arbitrage et validation du budget</b> .....	<b>9</b>
<b>3.4. Elaboration des budgets définitive</b> .....	<b>9</b>

#### **SECTION 02 : NOTION ET PROCESSUS DE LA GESTION BUDGETAIRE**.....

<b>1. Notion de la gestion budgétaire</b> .....	<b>10</b>
<b>1.1. Définition</b> .....	<b>10</b>

1.2. Rôle .....	11
1.3. Principes .....	11
2. Démarche budgétaire .....	12
2.1. Planification budgétaire.....	12
2.2. Exécution budgétaire .....	12
2.3. Suivi et contrôle budgétaire.....	12
3. Analyse des écarts et actions correctives .....	13
3.1. Calcul des écarts .....	13
3.2. Analyse et interprétation des écarts .....	13
3.3. Mise en œuvre des actions correctives.....	13
<b>SECTION 03 : LA PLACE DE LA GESTION BUDGETAIRE DANS LE SYSTEME DE CONTROLE DE GESTION .....</b>	<b>14</b>
1. Système de contrôle de gestion .....	15
1.1. Définition.....	15
1.2. Missions et Rôle .....	16
1.3. Processus .....	17
2. Les outils du système de contrôle de gestion .....	18
2.1. La comptabilité de gestion.....	18
2.2. Les tableaux de bord .....	19
2.3. La gestion budgétaire.....	20
3. La gestion budgétaire comme outil de contrôle de gestion .....	20
3.1. L'apport de la gestion budgétaire dans le contrôle de gestion .....	20
<b>CONCLUSION DU PREMIER CHAPITRE.....</b>	<b>20</b>
 <b>CHAPITRE II : GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS BUDGETAIRES.....</b>	 <b>23</b>
 <b>SECTION 01: LA GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS .....</b>	 <b>24</b>
1. Notion de risque .....	24
1.1. Définition du risque.....	24
1.2. Sources du risque .....	25
2. Typologies du risque.....	25
2.1. L'approche financière .....	25
2.2. L'approche ressources .....	26
2.3. L'approche organisationnelle.....	26

3. Risque opérationnel .....	26
3.1. Définition.....	26
3.2. Catégories du risque opérationnel .....	27
4. Outils et moyens d'identification du risque opérationnel .....	28
4.1. Les outils d'identification des risques opérationnels.....	28
4.2. Les moyens d'identification des risques opérationnels .....	29
5. La gestion des risques .....	29
5.1. Définition de la gestion des risques.....	29
5.2. L'importance de la gestion des risques .....	30
6. L'appréciation et le traitement des risques .....	30
6.1. L'appréciation des risques.....	30
6.2. Le traitement des risques.....	31
<b>SECTION 02 : GESTION DES RISQUES BUDGETAIRES .....</b>	<b>33</b>
1. Les risques budgétaires .....	33
1.1. Définition.....	33
1.2. Les sources du risque budgétaire.....	33
1.3. Les conséquences du risque budgétaire .....	34
2. Les types du risque budgétaire .....	34
2.1. Les risques liés à la planification budgétaire .....	34
2.2. Les risques liés à l'exécution budgétaire .....	34
2.3. Les risques liés au suivi et au contrôle budgétaire .....	35
3. Les bonnes pratiques pour la gestion des risques budgétaires .....	35
3.1. Planification budgétaire rigoureuse .....	35
3.2. L'affectation budgétaire efficace .....	35
3.3. Le suivi budgétaire régulier .....	35
3.4. La communication et la transparence en matière de budget .....	36
<b>SECTION 03 : LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES .....</b>	<b>37</b>
1. Présentation de la cartographie des risques.....	37
1.1. Définition.....	37
1.2. Les caractéristiques spécifiques de la cartographie des risques.....	37
1.3. Les objectifs de la cartographie des risques.....	38
2. Les approches d'élaboration de la cartographie des risques.....	39
2.1. L'approche Bottom-up « ascendante ».....	39
2.2. L'approche Top-down « descendante » .....	39

2.3. L'approche Combinée.....	39
2.4. L'approche Benchmarking.....	39
3. Les étapes de l'élaboration de la cartographie des risques.....	40
3.1. La phase de préparation .....	40
3.2. La phase de réalisation .....	40
3.3. La phase d'action .....	42
CONCLUSION DU DEUXIEME CHAPITRE .....	43

### **CHAPITRE III : L'INTEGRATION DE LA GESTION DES RISQUES**

<i>OPERATIONNELS DANS LA GESTION BUDGETAIRE AU SEIN DE LA SAA .....</i>	<i>45</i>
-------------------------------------------------------------------------	-----------

<b>SECTION 01 : PRESENTATION DE L'ENTREPRISE D'ACCUEIL.....</b>	<b>46</b>
1. Présentation de la SAA.....	46
1.1. Historique.....	46
1.2. Fiche d'identité de la SAA .....	47
1.3. Organisation de la SAA .....	47
2. Activités et produits de la SAA.....	48
2.1. Les activités de la SAA.....	48
2.2. Les produits de la SAA .....	49
3. Présentation des services d'accueil.....	50
3.1. La Direction de Contrôle de gestion .....	50
3.2. La Direction Management des risques et Conformité .....	51
<b>SECTION 02 : PROCESSUS BUDGETAIRE DE LA SAA.....</b>	<b>53</b>
1. Procédure d'élaboration budgétaire .....	53
1.1. Définition de base .....	53
1.2. Architecture budgétaire de la SAA.....	54
1.3. Les modes opératoires d'élaboration budgétaire .....	55
2. Exécution budgétaire.....	60
3. Suivi et contrôle budgétaire .....	61
3.1. Suivi et contrôle des réalisations de chiffre d'affaires par branche d'activité .....	61
3.2. Suivi et contrôle budgétaire des dépenses .....	63

---

**SECTION 03 : ESSAIE D'ELABORATION DE LA CARTOGRAPHIE DES  
RISQUES OPERATIONNELS POUR LE PROCESSUS BUDGETAIRE DE LA SAA****64**

<b>1. La phase de préparation .....</b>	<b>64</b>
<b>1.1. Contexte d'activité de la SAA .....</b>	<b>64</b>
<b>1.2. Processus budgétaire de la SAA.....</b>	<b>67</b>
<b>2. La phase de réalisation .....</b>	<b>67</b>
<b>2.1. L'identification des risques .....</b>	<b>67</b>
<b>2.2. Evaluation des risques .....</b>	<b>71</b>
<b>2.3. Hiérarchisation des risques .....</b>	<b>75</b>
<b>2.4. La matrice des risques .....</b>	<b>77</b>
<b>3. La phase d'action .....</b>	<b>79</b>
<b>3.1. Plan d'action .....</b>	<b>79</b>
<b>3.2. Recommandations .....</b>	<b>80</b>
<b>CONCLUSION DU TROISIÈME CHAPITRE.....</b>	<b>82</b>
 <b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	 <b>84</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>88</b>
<b>ANNEXES....</b>	<b>- 92 -</b>
<b>TABLE DES MATIÈRES .....</b>	<b>103</b>