

**RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE DÉMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

ECOLE SUPÉRIEURE DE COMMERCE

Pôle universitaire de KOLEA

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

Spécialité : Contrôle de Gestion

**La cartographie des risques : outil d'amélioration du cycle
budgétaire**

Cas : Entreprise des Ciments et Dérivés d'ECH-CHLEF

Élaboré par :

ZELIKRA Hiba

Encadré par :

Dr. HAMOUCHE Ouehchia

Lieu du stage : Entreprise des Ciments et Dérivés d'ECH-CHLEF

Période du stage : Du 08/04/2025 au 25/05/2025

Année universitaire

2024/2025

**RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE DÉMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

ECOLE SUPÉRIEURE DE COMMERCE

Pôle universitaire de KOLEA

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

Spécialité : Contrôle de Gestion

**La cartographie des risques : outil d'amélioration du cycle
budgétaire**

Cas : Entreprise des Ciments et Dérivés d'ECH-CHLEF

Élaboré par :

ZELIKRA Hiba

Encadré par :

Dr. HAMOUCHE Ouehchia

Lieu du stage : Entreprise des Ciments et Dérivés d'ECH-CHLEF

Période du stage : Du 08/04/2025 au 25/05/2025

**Année universitaire
2024/2025**

Remerciements

Nous rendons grâce à Dieu le Tout-Puissant pour nous avoir bénis de la santé et de la détermination nécessaires pour mener à bien ce mémoire.

À la fin de ce travail, nous tenons à remercier sincèrement tous ceux qui ont, de près ou de loin, participé à la concrétisation de ce projet de fin d'études.

En premier lieu, nous souhaitons exprimer notre profonde gratitude à Madame HAMOUCHE Ouehchia pour l'honneur qu'elle nous a accordé en nous encadrant, sa patience et son implication avec nous ainsi que pour tous ses précieux conseils

Nous tenons à remercier sincèrement Monsieur HARIRI Abdelkader, Monsieur BAHRI Mohamed Ikbali et nos mentors de l'entreprise des ciments et dérivés d'ECH-CHLEF, pour leur : encouragement, soutien et implication continue tout au long de ce projet.

Nous tenons aussi à remercier les membres du jury d'avoir accepté d'évaluer notre travail.

Nous tenons à remercier chaleureusement tous les membres du corps professoral et administratif de l'École Supérieure de Commerce pour leur attention et leur disponibilité durant toute notre formation universitaire.

Dédicace

Afin d'exprimer toute ma gratitude et ma tendresse, je dédie ce travail :

À mes chers parents qui ont souffert sans me laisser souffrir, qui n'ont jamais dit non à mes exigences et qui n'ont épargné aucun effort pour me rendre heureuse.

À mon frère, mon refuge à chaque fois que la vie me blesse, celui qui son amour est une source inépuisable de force.

À mes sœurs, mes complices de toujours, qui n'ont pas cessé de me conseiller, encourager et soutenir tout au long de mes études, que Dieu les protège et leur offre la chance et le bonheur.

À mon petit-neveu et à ma petite-nièce, petites étoiles de ma vie dont l'innocence et les sourires m'ont apporté tant de joie et de réconfort durant ce parcours.

À mes amies, avec qui j'ai partagé d'innombrables instants de jolies choses, de stress, de doute et de rire pendant cette aventure

Sommaire

Sommaire.....	I
Liste des abréviations.....	II
Liste des figures.....	III
Liste des tableaux.....	IV
Liste des annexes.....	V
Résumé.....	VI
Introduction générale.....	A
Chapitre 01 : Cadre conceptuel de la gestion budgétaire.....	1
Introduction du chapitre.....	1
Section 01 : Généralité sur le contrôle de gestion.....	2
Section 02 : Concepts de base de la gestion budgétaire et des budgets.....	10
Section 03 : Processus et cycle de la gestion budgétaire.....	30
Conclusion du chapitre.....	37
Chapitre 02 : Cartographie des risques opérationnels et l'impact sur le processus budgétaire.....	38
Introduction du chapitre.....	38
Section 01 : Notions fondamentales sur les risques budgétaires.....	39
Section 02 : La cartographie comme outil de gestion des risques.....	49
Section 03 : Apport de la cartographie des risques dans l'amélioration du processus budgétaire.....	61
Conclusion du chapitre.....	63
Chapitre 03 : Gestion des risques budgétaires au sein de l'entreprise des ciments et dérivés d'ECH-CHLEF.....	64
Introduction du chapitre.....	64
Section 01 : Vue d'ensemble de l'entreprise d'accueil.....	65
Section 02 : Présentation du processus budgétaire de l'ECDE.....	73
Section 03 : Élaboration d'une cartographie des risques pour la gestion budgétaire de l'entreprise.....	79
Conclusion du chapitre.....	98
Conclusion générale.....	99
Bibliographie.....	103
Annexes.....	106
Table des matières.....	111

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
BBA	Budget à Base d'Activité
BBZ	Budget à Base Zéro
BMC	Bâtiment et Matériaux de Construction
CF	Comptabilité et Finance
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
DOP	Direction de l'Organisation et de la Planification
ECDE	Entreprise des Ciments et Dérivés d'ECH-Chlef
EPE	Entreprise Publique Économique
GICA	Groupement Industriel du Ciment d'Algérie
IFACI	Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne
ISO	International Standards Organisation
MQESST	Management Qualité, Sécurité, Environnement, Santé au Travail
OP	Organisation et Planification
ORSA	Own Risk and Solvency Assessment
PDG	Président Directeur Général
QCI	Questionnaire de Contrôle Interne
QPC	Questionnaire de Prise de Connaissance
RH	Ressource Humaine
SGP	Société de Gestion des Participations
SI	Système d'Information
SNMC	Société Nationale des Matériaux de Construction
SPA	Société Par Actions

Liste des figures

Figure 1: Positionnement du contrôle de gestion	3
Figure 2 : Schématisation du processus de la gestion budgétaire.....	12
Figure 3 : Articulation des budgets	20
Figure 4: Structure du budget de trésorerie	23
Figure 5 : Compte de résultats prévisionnel.....	25
Figure 6: Bilan prévisionnel.....	26
Figure 7: Principales étapes pour la construction d'un budget.....	32
Figure 8: Cycle budgétaire.....	35
Figure 9: Typologie des risques	42
Figure 10 : Phases d'élaboration de la cartographie des risques	54
Figure 11: Matrice des risques	59
Figure 12 : Organigramme de l'entreprise	70
Figure 13 : Logigramme du processus budgétaire.....	77
Figure 14 : Cartographie des risques liée au processus budgétaire	91

Liste des tableaux

Tableau 1 : Planning du déroulement des opérations (exercice 2025)	78
Tableau 2: Identification des risques budgétaires au sein de l'ECDE	80
Tableau 3 : Échelle d'évaluation de la probabilité du risque	84
Tableau 4 : Échelle d'évaluation de la gravité du risque	85
Tableau 5 : Échelle de mesure de la criticité du risque	85
Tableau 6 : Évaluation et hiérarchisation des risques	86
Tableau 7 : Classification des risques par famille.....	90
Tableau 8 : Mesures correctives pour l'ensemble des risques.....	93

Liste des annexes

Annex n° 1 : Guide d'entretien utilisé avec le responsable du département de l'organisation et de la planification	109
Annex n° 2 : Questions utilisées pour l'évaluation des risques	111

Résumé

Les entreprises considèrent la gestion des risques comme un enjeu clé pour assurer la sécurité de leurs processus internes, notamment celui de la budgétisation. L'objectif de ce mémoire est d'examiner l'impact de la cartographie des risques sur la gestion budgétaire.

Dans le cadre de notre recherche, une étude de cas a été sélectionnée pour explorer comment la cartographie des risques peut contribuer à améliorer le cycle budgétaire. L'analyse s'est concentrée sur l'entreprise des ciments et dérivés d'ECH-CHLEF à travers une méthode qualitative faisant appel à la recherche documentaire et à l'entretien semi-directif comme outil de collecte des données.

Cette étude démontre que la cartographie des risques au sein de l'ECDE facilite une anticipation plus efficace des imprévus, améliore la précision des prévisions et renforce la gestion des ressources de l'entreprise.

Mots clés : Gestion budgétaire, Gestion des risques, Cartographie des risques, Amélioration

Abstract

Companies consider risk management as a key issue in ensuring the security of their internal processes, particularly budgeting. The objective of this thesis is to examine the impact of risk mapping on budget management.

As part of our research, a case study was selected to explore how risk mapping can contribute to improving the budget cycle. The analysis, focused on the cement and derivatives company ECH-CHLEF, used a qualitative method based on documentary research and semi-structured interviews as data collection tools.

This study demonstrates that risk mapping within this company facilitates more effective anticipation of unforeseen events, improves forecast accuracy, and strengthens the company's resource management.

Keywords : Budget management, Risk management, Risk mapping, Improvement

Introduction générale

Contexte de l'étude

Dans un contexte économique de plus en plus instable et concurrentiel, il est essentiel que les entreprises établissent une gestion rigoureuse afin d'assurer leur stabilité financière et leur durabilité. Tous les services de l'entreprise, qu'ils soient liés à la production, aux finances ou à la gestion des ressources, sont nécessaires pour atteindre les objectifs globaux. C'est dans ce cadre que la gestion budgétaire devient un élément clé pour garantir la cohérence des actions de l'entreprises, ainsi que l'ajustement des ressources et des actions avec les priorités stratégiques de l'entreprise.

Cependant, il existe divers risques opérationnels auxquels le processus budgétaire est confronté, notamment les retards dans l'exécution, la non prise en compte de l'environnement externe ainsi que les écarts entre les prévisions et les réalisations. Ces derniers peuvent influencer grandement l'efficacité du processus, la réputation de l'entreprise et sa rentabilité. Il est donc primordial de prendre en charge ces risques de manière proactive, en les identifiant dès les premières phases de la gestion budgétaire. Il est possible que ces risques soient associés à des dépenses imprévues, à des fluctuations économiques, à des décisions de gestion inappropriées ou à des changements réglementaires.

En intégrant une méthode systématique de gestion des risques à chaque étape du processus budgétaire, les entreprises peuvent améliorer leur résilience face aux imprévus et augmenter leur efficacité globale. Afin d'adopter une méthode systématique, il est envisageable pour l'entreprise de concevoir une cartographie des risques facilitant l'identification, l'évaluation et la classification des risques de manière organisée et hiérarchisée. L'utilisation de cette cartographie s'avère cruciale pour anticiper les risques à toutes les étapes du processus.

Comme de nombreuses entreprises, l'entreprise des ciments et dérivés d'ECH-CHLEF est exposée à plusieurs risques dans la gestion de leurs budgets. Le choix de l'entreprise des ciments et dérivés d'ECH-CHLEF n'est pas fortuit. En effet, cette entreprise joue un rôle central dans l'industrie cimentière en Algérie. En raison de sa capacité de production et de son emplacement stratégique dans la région de Chlef, elle constitue un acteur crucial pour le développement local. De plus, la compagnie démontre un engagement envers l'amélioration continue de ses procédés, ce qui la rend un sujet d'étude pertinent pour examiner les pratiques

de gestion interne, particulièrement en ce qui concerne la gestion budgétaire et la gestion des risques.

Raisons du choix du thème

Les raisons derrière la sélection de ce thème sont :

- L'importance primordiale de la gestion budgétaire en tant qu'élément clé du contrôle de gestion, et sa place de plus en plus centrale au sein des diverses entreprises, en tant qu'élément indispensable pour une gestion performante.
- Savoir comment la cartographie des risques opérationnels peut contribuer à améliorer le processus budgétaire et à maîtriser les risques.

Problématique et sous questions

La problématique soulevée se concentre sur la question suivante :

- **Comment la cartographie des risques opérationnels peut contribuer à améliorer le processus budgétaire au sein de l'entreprise des ciments et dérivés d'ECH-Chlef ?**

Pour y répondre, certaines questions secondaires doivent être posées :

- **Comment le cycle budgétaire est-il structuré au sein de l'entreprise des ciments et dérivés d'ECH-Chlef ?**
- **Quels sont les risques opérationnels spécifiques au processus budgétaire que l'entreprise des ciments et dérivés d'ECH-Chlef peut rencontrer ?**

Hypothèses associées

Hypothèse principale :

Inclure la cartographie des risques dans le processus budgétaire de l'ECDE peut améliorer les décisions prises, ce qui contribue à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Hypothèses secondaires :

H1 : Le cycle budgétaire au sein de l'ECDE suit plusieurs étapes clés : la planification, l'exécution ainsi que le contrôle.

H2 : Les risques opérationnels qui pourraient influencer le processus budgétaire de l'ECDE incluent : risques de prévision, risques de non-conformité et risques de ressources humaines.

Objectif de l'étude

Cette étude vise principalement à enrichir la compréhension théorique de la gestion des risques liés au processus budgétaire, en l'étudiant de façon approfondie. Il s'agit aussi de cibler les risques opérationnels les plus importants pour ce processus, afin d'appréhender leurs impacts potentiels. Enfin, cette étude cherche à développer des stratégies pour contrôler ces risques de manière efficace, afin d'assurer la précision des prévisions et d'optimiser la gestion des ressources de l'entreprise.

Méthodologie de recherche

Pour répondre aux objectifs de cette étude, une méthode qualitative a été adoptée : pour identifier et analyser les risques pouvant impacter le processus budgétaire. Les informations sont rassemblées à travers : les sources internes comme des rapports et les entretiens semi-directifs avec les responsables du contrôle de gestion.

Plan de travail

Pour répondre à la question posée et atteindre l'objectif de cette recherche, celle-ci sera divisée en deux parties principales. La première partie mettra en lumière l'aspect théorique de l'étude en présentant deux chapitres qui traiteront successivement des concepts de gestion budgétaire et de gestion des risques. La seconde partie sera consacrée à une étude de cas, permettant d'appliquer les concepts théoriques à une situation réelle et d'examiner de manière concrète l'intégration de la gestion des risques par le biais d'une cartographie des risques dans le processus budgétaire.

La structure du mémoire prend ainsi la forme ci-dessous :

Chapitre 01 : Cadre conceptuel de la gestion budgétaire

- Section 01 : Généralité sur le contrôle de gestion
- Section 02 : Concept de base de la gestion budgétaire et des budgets
- Section 03 : Processus et cycle de la gestion budgétaire

Chapitre 02 : Cartographie des risques opérationnels et l'impact sur le processus budgétaire

- Section 01 : Notions fondamentales sur le risque budgétaire
- Section 02 : Cartographie comme outil de gestion des risques
- Section 03 : Apport de la cartographie des risques dans l'amélioration du processus budgétaire

Chapitre 03 : Gestion des risques budgétaires au sein de l'entreprise portuaire

- Section 01 : Vue d'ensemble de l'entreprise d'accueil
- Section 02 : Présentation du processus budgétaire de l'ECDE
- Section 03 : Élaboration de la cartographie des risques pour la gestion budgétaire de l'ECDE

Chapitre 01 : Cadre conceptuel de la gestion budgétaire

Introduction du chapitre

Dans le cadre des activités d'une entreprise, le contrôle de gestion est un élément clé pour garantir l'efficacité et la rentabilité. En utilisant des instruments de mesure de la performance, il contribue à la prise de décisions stratégiques en adaptant les ressources et les actions en fonction des résultats obtenus. Grâce à l'évolution des environnements économiques et technologiques, son rôle s'est étendu pour inclure des fonctions de pilotage de plus en plus complexes.

Le contrôle de gestion repose en grande partie sur la gestion budgétaire, qui permet de planifier et de suivre les ressources financières allouées aux diverses activités de l'entreprise. Elle implique la création de budgets, le suivi de leur mise en œuvre et l'analyse des écarts entre les prévisions et les résultats concrets. La gestion budgétaire garantit ainsi une gestion efficace des finances et aide à l'amélioration des performances économiques de l'entreprise.

Pour aborder toutes ces idées, ce chapitre est articulé autour de trois sections différentes. La première sera consacrée à une présentation générale du contrôle de gestion, la deuxième portera sur les notions de base de la gestion budgétaire et des budgets, et la dernière se penchera sur le processus budgétaire.

Section 01 : Généralité sur le contrôle de gestion

Dans un contexte marqué par l'incertitude et une forte concurrence, il est essentiel pour une entreprise de mettre l'accent sur le contrôle de gestion afin d'optimiser ses opérations et se démarquer de ses concurrents, et voire même les dépasser.

Dans ce but, cette section expose les fondements du contrôle de gestion. Nous allons commencer par exposer les différents périmètres d'intervention du contrôle au sein de l'entreprise, puis nous allons proposer une définition du contrôle de gestion et en préciser les objectifs. Enfin, nous aborderons les principaux outils utilisés pour sa mise en œuvre.

1 Périmètres de contrôle au sein de l'entreprise

Dans l'entreprise, le contrôle est crucial pour réguler et diriger les actions. Il s'articule autour de trois dimensions complémentaires : le contrôle stratégique qui définit les grandes lignes directrices, le contrôle d'exécution qui surveille la concrétisation des actions, et enfin, le contrôle de gestion, qui assure la cohérence entre les objectifs établis et les résultats réalisées :

1

1.1 Contrôle stratégique

Visant à vérifier la mise en application de la stratégie, le contrôle stratégique permet d'arrêter et d'ajuster les choix des missions et des domaines d'activités stratégiques de l'entreprise.

1.2 Contrôle d'exécution appelé également contrôle opérationnel

S'appliquant aux tâches individuelles, le contrôle d'exécution s'agit des processus courants conçus pour garantir une mise en œuvre conforme aux objectifs des actions de routine.

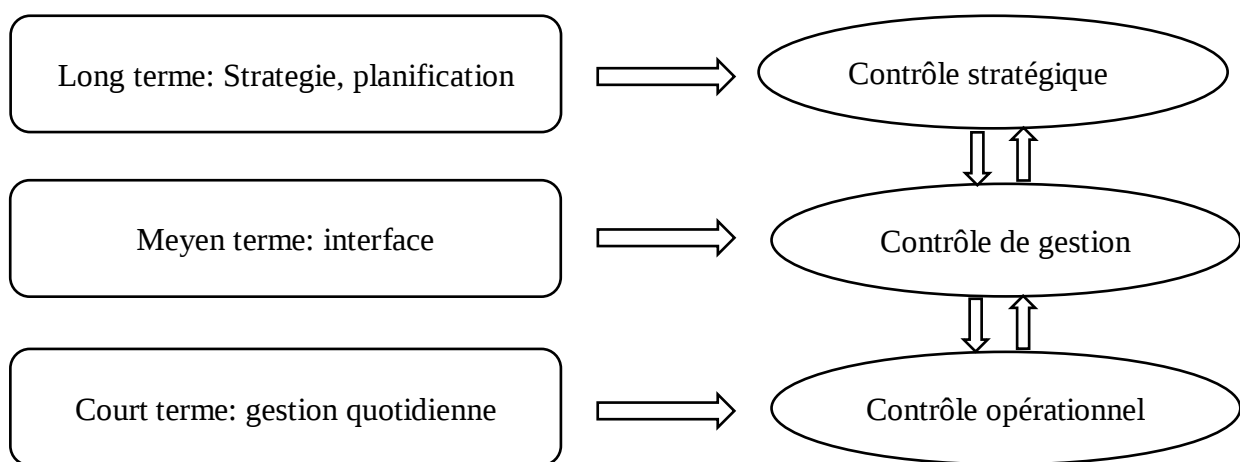
¹ RAGAIGNE.A et TAHAR.C, Le contrôle de gestion : Principes du contrôle de gestion prévisionnelle et budgétaire - Analyse des écarts - Tableaux de bord et pilotage de la performance, Gualino, 2^{ème} Edition, 2022, p 23.

1.3 Contrôle de gestion

S'insérant entre les deux niveaux de contrôle précédents, le contrôle de gestion s'agit d'un processus permettant aux dirigeants d'avoir l'assurance que les choix stratégiques et les actions courantes et quotidiennes des services sont en cohérence.

La figure ci-dessous présente le positionnement du contrôle de gestion

Figure 1: Positionnement du contrôle de gestion



Source : DUPARC.R et SEPARI.S, DCG 11 Contrôle de gestion - Manuel
2021-2022 : Reforme expertise comptable, Dunod, Ed.2, p 7.

2 Définition et objectifs du contrôle de gestion

Cette partie présente la définition du contrôle de gestion ainsi que les principaux objectifs qui lui sont attribués au sein de l'entreprise.

2.1 Définition du contrôle de gestion

Il existe plusieurs définitions du contrôle de gestion, chacune mettant en avant des aspects différents, parmi les définitions les plus connues on trouve :

Selon **ANTHONY** : « Le contrôle de gestion se définit comme un processus par lequel les managers s'assurent que les ressources sont acquises et utilisées de façon efficace et efficiente en vue d'atteindre les objectifs de l'organisation.»¹

Quelques années plus tard, **ANTHONY** a ajouté une autre définition : « Le contrôle de gestion est un processus par lequel les dirigeants orientent les autres membres de l'organisation afin d'exécuter la stratégie de manière efficace et efficiente »²

Selon **H. BOUQUIN** : « le contrôle de gestion englobe les processus et les systèmes conçus pour garantir aux dirigeants que les décisions stratégiques et les actions courantes seront, sont et ont été cohérents, notamment au contrôle d'exécution »³

Selon **M. GERVAIS** : « le contrôle de gestion implique le processus par lequel les dirigeants s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficiente, efficace et pertinente pour atteindre les objectifs de l'organisation»⁴

Selon **A. KHEMAKHEM** : « le contrôle de gestion représente la démarche adoptée au sein d'une entité économique pour garantir une allocation optimale et durable des ressources et des compétences en vue d'accomplir les buts définis par cette entité »⁵

Selon **G. FRANCIS** et **G. BEATRICE** , le contrôle de gestion est défini « comme le pilotage de la performance de l'entreprise. Son objectif est d'atteindre les objectifs définis par l'entreprise en fonction d'une stratégie prédéterminée, tout en cherchant à optimiser les ressources mises en place. Une analyse périodique des écarts entre les réalisations et les prévisions permet de permettre d'implémenter des actions correctives et de s'ajuster aux changements imprévus»⁶

¹ BERLAND.N, **Mesurer et piloter la performance**, Edition : e-book, Paris, 2009, P 15.

² Idem.

³ CHRISTOPHE.G et AUTRES, **Management et contrôle de gestion : Manuel et applications**, Edition : Vuibert, paris, 2017, p13.

⁴ GERVAIS.M, **Contrôle de gestion**, Economica Edition, 8^{ème} Edition, paris, 2005, p 13.

⁵ ARNOUD.H, **Le contrôle de gestion en action**, Edition Liaisons 2001, p 09.

⁶ GRANDGUILLOT.F et GRANDGUILLOT.B, **L'essentiel du Contrôle de gestion**, Gualino, 10^{ème} Edition, 2018, p13.

Ainsi, le contrôle de gestion repose sur la corrélation de trois éléments fondamentaux : les objectifs à réaliser, les ressources à disposition et les résultats réalisés. Cette mise en relation permet d'assurer un suivi régulier des écarts constatés entre les prévisions établies et la réalité, afin de diriger les décisions managériales. Ce processus repose sur une évaluation continue qui se base sur trois critères essentiels : l'efficacité, l'efficience et la pertinence.¹

2.2 Objectif du contrôle de gestion

Une identification précise des objectifs du contrôle de gestion est essentielle pour appréhender pleinement son impact sur le bon fonctionnement de l'entreprise.. Ces objectifs reflètent les tâches assignées à cette fonction et les exigences qu'elle doit remplir au sein de l'organisation. Selon **ALAZARD** et **SÉPARI** on peut resumer les objectifs du contrôle de gestion dans :²

2.2.1 Pilotage de la performance de l'entreprise

Le contrôle de gestion est requis afin de contribuer à l'allocation des ressources vers les axes stratégiques, en tenant compte des contraintes environnementales et de la cohérence organisationnelle de l'entreprise. Afin d'atteindre cet objectif, il est impératif d'exploiter une variété d'outils de résolution de problèmes, tels que l'analyse des processus et les instruments de gestion de la qualité, dans le but d'améliorer la qualité, les coûts et les délais. De plus, il est essentiel que le contrôle de gestion participe à la gestion des indicateurs de performance sociale requis par les parties prenantes, ce processus étant connu sous le nom de pilotage de la performance globale. D'autre part, le contrôle de gestion aide les managers à déterminer les objectifs, à distribuer les ressources, à formuler des plans d'action et à adapter les décisions en fonction des résultats obtenus afin d'améliorer les performances.

2.2.2 Amélioration permanente de l'organisation

Il est essentiel de rassembler l'organisation autour de procédures opérationnelles et de systèmes de soutien pour améliorer l'utilisation des ressources et des capacités. Cela aide à repérer et à améliorer les éléments non rentables. En formalisant les processus, en évaluant leurs coûts et en repérant les leviers d'amélioration, le contrôle de gestion rend cette démarche

¹ LÖNING.H et autres, **Le contrôle de gestion : Des outils de gestion aux pratiques organisationnelles**, Edition Dunod, 4^{ème} Edition, Paris, 2013, P 07.

² ALAZARD.C et SEPARI.S, **Contrôle de gestion manuel et application**, Edition Dunod, 5^{ème} Edition, Paris, 2018, P 15.

plus facile. Il aide aussi à positionner stratégiquement les produits en utilisant des outils tels que la méthode ABC, qui permet une analyse approfondie des coûts pour optimiser la valeur ajoutée.

2.2.3 Prise en compte des risques

Le contrôle de gestion joue un rôle essentiel dans l'intégration de la notion de risque lors du processus de pilotage de l'entreprise. Son objectif principal est d'anticiper et de limiter les risques pouvant influencer la performance, comme les fraudes, les erreurs ou le non-respect des réglementations. Pour cela, il se base sur des systèmes de prévention, de détection et de correction, qui permettent d'évaluer l'efficacité des initiatives mises en œuvre et d'ajuster les décisions de gestion en conséquence.

Le contrôle de gestion identifie les facteurs de risque qui doivent être pris en compte aux différents niveaux :

- Risque d'exploitation : il s'agit de l'évaluation de la probabilité de couvrir les coûts d'exploitation à l'aide des revenus générés par l'activité.
- Risque financier : il implique le soutien des activités de gestion du bilan et plus en vue d'assurer généralement la maîtrise opérationnelle des risques.
- Risque stratégique : les risques stratégiques peuvent être perçus comme des incertitudes ou des opportunités et ils correspondent.

2.2.4 Médiation entre stratégie et opérations

Le contrôle de gestion joue le rôle de médiateur entre la stratégie de l'entreprise et les actions quotidiennes :

- Au niveau stratégique : il vérifie la validité des hypothèses et communique régulièrement des rapports à la direction générale.
- Au niveau opérationnel : il encourage l'utilisation d'indicateurs de rendement et la création de tableaux de bord pour surveiller la progression des objectifs.

3 Outils du contrôle de gestion

Les outils de contrôle de gestion jouent un rôle crucial dans la planification, le suivi et l'évaluation des performances de l'entreprise. En fournissant une perspective claire et détaillée des résultats obtenus, ces outils offrent aux gestionnaires la possibilité d'adapter leurs stratégies et d'améliorer l'efficacité des ressources afin d'atteindre les objectifs stratégiques. Parmi les outils les plus utilisés, nous citons la gestion budgétaire, la comptabilité analytique, le tableau de bord, le reporting ainsi que le système d'information.

3.1 Gestion budgétaire

La gestion budgétaire constitue un système de gestion intégrant l'ensemble des dimensions de l'activité d'une entreprise au sein d'un cadre prévisionnel chiffré : les budgets. ¹

Elle vise à approuver les options prise et à évaluer les performances effectives de l'organisation, ainsi que de fixer des objectifs qui servent de leviers de motivation pour les acteurs de l'entreprise. Comparer les réalisations aux prévisions pour identifier les écarts et mettre en place des action correctives. Les budgets représente la traduction financière des plans d'actions cohérents avec les objectifs de l'organisation. ²

3.2 Comptabilité analytique

La comptabilité analytique englobe les principes, méthodes et techniques qui servent à évaluer les coûts, à analyser la rentabilité des diverses activités de l'entreprise, et à fournir des données pertinentes aux gestionnaires afin de guider leurs prises de décision. ³

En tant que composante essentielle du système d'information de gestion de l'entreprise, la comptabilité analytique a pour finalité de fournir des informations détaillées qui permettent une analyse approfondie des coûts et des performances. À travers cette fonction, elle contribue directement à l'atteinte des objectifs suivants : ⁴

¹ HAMINI.A, **gestion budgétaire et comptabilité prévisionnelle**, Edition berti, Alger, Algérie, 2001, P 05.

² FORGET.J, **Gestion budgétaire Prévoir et contrôler les activités de l'entreprise**, Paris, Edition D'Organisation, 2005, P 22.

³ APPERCEL.R, **Contrôle de gestion : Formation et pratiques pro**, Edition ellipses, Paris, 2022. P 90

⁴ GRANDGUILLOT.F et GRANDGUILLOT.B, **L'essentiel de la comptabilité de gestion**, 7^{ème} Edition, Gualino, 2015, P 17.

- La connaissance des coûts des diverses fonctions de l'entreprise est essentielle.
- L'analyse des coûts et des résultats des produits (biens et services) ou des activités (passation de commandes, livraison des clients...).
- L'analyse de comportement des charges en fonction du niveau d'activité de l'entreprise.
- La détermination des principes d'évaluation de certains éléments du bilan (stocks...).

3.3 Tableau de bord

Un tableau de bord constitue un outil clair et synthétique concus pour rassembler des informations organisées (indicateurs financiers et non financiers), destinées aux responsables concernés. Il permet aussi d'offrir une vision globale, de détecter les anomalies, de prendre les décisions stratégiques et de gestion pour atteindre les objectifs fixés, en plus d'établir un langage commun au sein de l'entreprise. Il s'agit un outil d'aide à la prise des décisions qui permet de piloter la performance de l'entité.¹

3.4 Reporting

Selon **N. GUEDJ** le Reporting est défini comme étant une série de documents visant à informer la direction de la situation et des résultats des centres de responsabilité.²

Le reporting est crucial pour une gestion optimale de l'entreprise, car il fournit aux dirigeants des informations essentielles sur les résultats obtenus. Il repose sur la collecte, l'analyse et la présentation de données essentielles sous forme de rapports, comme les états financiers, les budgets, les analyses de rentabilité et les flux de trésorerie, pour faciliter des prises de décisions éclairées.

¹ CAROL.B, sous-direction de Pierre Gensse, **contrôle de gestion**, éditions groupe revue fiduciaire, Nathan 2012, paris, p 89.

²REYNAUD.C. **Systèmes d'information et management des organisations**, 5e édition. Paris : Pearson, 2015, p

3.5 Système d'information

Selon **C. REYNAUD** Le Système d'Information (SI) est un : « Ensemble structuré de ressources humaines, matérielles, logicielles et organisationnelles, qui permettent de recueillir, traiter, stocker et diffuser les information requises pour le fonctionnement et la gestion de l'entreprise. Il joue un rôle clé dans le soutien à la prise de décision .»¹

Les systèmes d'information facilitent la centralisation et la diffusion rapide de données fiables, ce qui améliore la prise de décision. Ils assurent aussi une coordination plus efficace entre les diverses fonctions de l'entreprise et optimisent les processus.

¹ AUTISSIER.D, DELAYE.V, Mesurer la performance du système d'information, Edition Eyrolles, paris, 2005, p 49.

Section 02 : Concepts de base de la gestion budgétaire et des budgets

Dans un contexte économique caractérisé par une compétition renforcée et des moyens restreints, le budget devient un instrument clé de gestion pour les entreprises. En favorisant une planification précise et une répartition optimale des ressources, il se révèle d'être un levier indispensable pour la réalisation des objectifs stratégiques et opérationnels.

Cependant, avoir un budget ne suffit pas pour assurer une gestion efficace. La gestion budgétaire englobe l'élaboration, le suivi et l'ajustement des budgets pour faire face aux imprévus. Elle est essentielle pour renforcer la capacité de l'entreprise à améliorer ses procédures et à atteindre ses objectifs.

Dans cette section, nous mettons l'accent sur les fondements de la gestion budgétaire, en abordant sa définition, ses fonctions, ses principes de base ainsi que les acteurs impliqués dans sa mise en œuvre. Ensuite, nous abordons en détail les fondements du budget et nous terminons avec les techniques de prévision.

1 Fondements de la gestion budgétaire

La gestion budgétaire est un élément crucial de notre étude, il est essentiel d'identifier et de maîtriser ses multiples aspects pour une compréhension approfondie des points fondamentaux abordés par la suite.

1.1 Concepts de base de la gestion budgétaire

Dans cette partie, nous définirons la gestion budgétaire, en mettant en lumière ses fonctions primordiales et les principes fondamentaux qui orientent sa mise en place au sein des entreprises.

1.1.1 Définition

Selon **SEPARI** et **DUPARC** « La gestion budgétaire est un mode de gestion et de pilotage qui implique la transformation des choix stratégiques de l'entreprise en actions à court terme, la

comparaison régulière des réalisations avec les prévisions, et la mise en place d'actions correctives en cas d'écarts importants »¹

Quant à **FORGET** « La gestion budgétaire englobe toutes les méthodes utilisées pour établir des prévisions applicables à la gestion d'une entreprise et pour les confronter aux résultats réellement constatés »²

Selon **A. HAMINI** : « La gestion budgétaire implique la prise en charge de tous les éléments de l'activité d'une entreprise en utilisant un ensemble structuré de prévisions chiffrées : les budgets »³

Les principes de la gestion budgétaire sont mis en œuvre dans un processus qui vise à planifier, exécuter et contrôler les budgets, assurant ainsi la bonne gestion des ressources de l'entreprise.

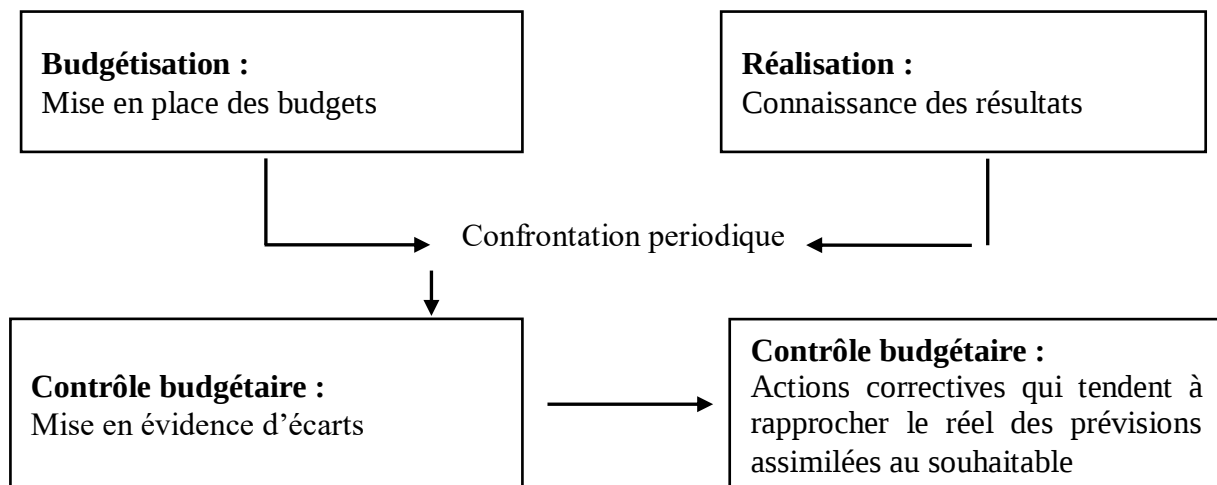
Cette figure permet d'avoir une vue globale sur le processus de la gestion budgétaire et ses différentes étapes :

¹ SEPARI.S, DUPARC.R, **Contrôle de gestion**, 2^{ème} Edition, Edition Dunod, 2021, p.252.

² Forget. J, **Op.cit**, p 16

³ HAMINI.A, **Op.cit**, P 5

Figure 2 : Schématisation du processus de la gestion budgétaire



Source : ALAZARD.C et SEPARI.S, Contrôle de gestion, édition Dunod, Paris, 2010, p.22

1.1.2 Fonctions de la gestion budgétaire

L'élaboration du budget ne vise pas uniquement à atteindre un objectif, mais aussi à mettre en place un modèle de gestion garantissant la cohérence, la décentralisation et le contrôle des divers sous-systèmes de l'entreprise : ¹

- **Cohérence** : L'objectif de la gestion budgétaire est de coordonner les activités des divers départements de l'entreprise en vue d'objectifs partagés. Elle assure la coordination des décisions prises dans les domaines commerciaux, financiers, de production et autres pour garantir une cohérence globale dans l'exécution de la stratégie.
- **Décentralisation** : le budget global est un reflet des décisions et des objectifs de la direction générale, Toutefois, sa mise en œuvre requiert une décentralisation à tous les niveaux centraux de l'organisation, Ce processus en fait un élément essentiel de la gestion par objectifs.

¹ SAAD.T, BURLAND.A et SIMON.C, Comptabilité analytique et contrôle de gestion, Vuibert, Paris, 2008, P.128

- **Contrôle :** Le contrôle implique de s'assurer que tous les services respectent les objectifs définis dans le budget. Même en cas de partage des responsabilités, il est essentiel de maintenir une supervision stricte en comparant les prévisions aux résultats.

1.1.3 Principes de base de la Gestion budgétaire ¹

Pour une meilleure compréhension de la gestion budgétaire, il est essentiel de maîtriser les principes fondamentaux qui guident cette dernière.

- **Le Principe de totalité du système budgétaire :** selon ce principe, toutes les activités de l'entreprise doivent être incluses dans le budget. Cela signifie que le budget doit couvrir l'ensemble des activités de l'entreprise de manière exhaustive.
- **Principe de l'annualité :** il prévoit le budget doit être élaboré annuellement, avec des prévisions pour une durée maximale d'un an, et doit être mis en œuvre au cours de l'année pour laquelle il a été adopté.
- **Principe de couplage du système budgétaire avec le système de décision :** Il est crucial que le système budgétaire soit cohérent avec la répartition des responsabilités pour être considéré comme un ensemble d'actions programmées à court terme , donc il doit se traduire par des budgets par centres de responsabilités.
- **Principe de contrôlabilité des éléments du budget :** Il est nécessaire de contrôler les éléments du budget pour séparer les responsabilités des responsables de celles sur lesquelles ils n'ont aucun contrôle.
- **Principe de non-remise en cause des politiques et stratégies :** Il implique que le budget est basé sur la planification opérationnelle, qui décrit les activités prévues pour l'année suivante et alloue les responsabilités et les ressources requises.
- **Principe de couplage avec le style de management et politique du personnel :** Pour assurer une bonne gestion, la budgétisation et le contrôle doivent être en adéquation avec le style de management et la politique du personnel de l'entreprise, surtout dans les structures décentralisées et participatives.

¹ GERVAIS.M, Contrôle de gestion, 7^{-ème} Edition, Ed. Economica, 2000, p.275-280.

- **Principe de contrôle par exception** : Les écarts constatés entre les attentes et les réalisations sont des alertes qui aident les responsables à repérer les incohérences et à instaurer des actions correctives.

1.2 Acteurs impliqués dans la gestion budgétaire

La gestion budgétaire est menée par des acteurs différents selon leur position dans la hiérarchie : la direction générale, le contrôleur de gestion et les responsables des centres de responsabilité

1.2.1 Direction générale

La direction générale intervient lors de l'élaboration des budgets en amont et en aval comme suit :

En amont du budget : La planification stratégique dans une entreprise vise à définir les objectifs à long terme, tandis que la planification opérationnelle à moyen terme vise à aligner le budget futur avec ces objectifs. La direction générale établit les objectifs pour l'année suivante et élabore des hypothèses et des prévisions sur l'environnement de l'entreprise.¹

En aval du budget : La validation du budget par la direction générale est nécessaire avant sa mise en œuvre. Durant la phase d'exécution, elle élabore une stratégie de suivi et de contrôle en utilisant les outils du contrôle budgétaire.

1.2.2 Contrôleur de gestion

Le contrôleur de gestion est un acteur central dans le processus budgétaire, il intervient au niveau de la conception et de l'animation des budgets, il rédige le manuel d'utilisation et les procédures qui aideront les responsables à produire les réponses demandées.

Les différents rôles des contrôleurs de gestion dans le cadre de la gestion budgétaire peuvent être résumés comme suit ²:

¹ MALO.J et MATHÉ.J, L'essentiel du contrôle de gestion, Edition d'Organisation, 2^{-ème} Edition, Paris, 2000, p 87.

² DUMENIL.M, Le contrôle de gestion : 200 questions sur le pilotage, la stratégie, l'analyse des coûts, Edition Gereso, 5^{ème} Edition, Mans, 2022, P. 88-89

- Un rôle de conception :
 - Répartition des responsabilités et des objectifs
 - Définition d'un budget pour chaque responsable
 - Forme et contenu de chaque budget
 - Définition des formulaires à remplir
 - Procédure de circulation des informations
 - Calendrier de la navette budgétaire
 - Rédaction du manuel de procédure

- Un rôle d'animation :
 - Le contrôleur de gestion a un rôle de formateur des responsables ;
 - Il est leur conseiller dans la préparation de leurs projets de budgets ;
 - Il « vend » la méthode budgétaire ;
 - Il incite les responsables à fournir honnêtement des informations.

- Un rôle de vérification :
 - Respect des procédures prévues (codage des informations, délais de transmission des informations)
 - Respect des instructions communiquées lors de la première étape de la procédure
 - Cohérence des projets de budgets entre eux et conformément au plan opérationnel

1.2.3 Responsables des centres de responsabilité

Un centre de responsabilité est une branche d'une organisation qui s'articule autour d'un manager qui dispose des moyens (humains, techniques, capitaux) et de l'autonomie de gestion pour atteindre des objectifs précis ou négociés.¹

Les responsables des centres de responsabilité budgétaire jouent un rôle important dans l'élaboration du budget. Ils sont les acteurs qui sont au quotidien en relation avec les réalités

¹ BARATAY.CH et MONACO.L: contrôle de gestion, Edition Lextenso, Paris, 2019, P.103

du terrain. Ils distillent à la direction générale et les autres acteurs des informations pertinentes sur les réalités du marché.¹

1.3 Limites de la gestion budgétaire ²

Nous allons étudier les contraintes de la gestion budgétaire, en mettant en évidence les défis et les obstacles auxquels elle peut être confrontée dans la pratique..

- La construction du budget repose principalement sur des modèles antérieurs, ce qui pourrait maintenir en place des postes budgétaires inefficaces. Cela est particulièrement vrai pour tous les budgets fonctionnels.
- Dans un contexte de décentralisation peu authentique, le budget pourrait se transformer en un ensemble de règles strictes imposées aux gestionnaires. La gestion budgétaire devient ainsi une source d'inertie plutôt que de réactivité.
- À l'inverse, accorder trop de liberté aux managers peut favoriser l'émergence de structures féodales au sein de l'entreprise, où le pouvoir est concentré en quelques mains, nuisant ainsi à la stratégie et aux intérêts globaux.
- Les évolutions environnementales peuvent rendre la budgétisation obsolète, il est crucial de maintenir un suivi constant pour adapter les plans d'action et les prévisions.

2 Fondements du budget

Nous commençons tout d'abord par la définition et les rôles du budget, puis nous passons à la typologie des budgets et nous terminons par les méthodes de budgétisation.

2.1 Définition et rôles des budgets

Cette partie présente la définition des budgets ainsi que leurs rôles essentiels dans la gestion financière de l'entreprise

¹ SELMER.C, Op.cit, p43.

² EL MOBARIK.F et OUKASSI.M, La gestion budgétaire des projets d'investissements et son impact sur la performance de la société : Cas d'un groupe d'industrie au Maroc », in Revue Française d'Économie et de Gestion, Numéro 4, 2022, P.157-158.

2.1.1 Définition

Selon BOUIN et SIMON : « le budget est considéré comme un engagement des responsables à travers la mise en valeur des plans d'action établis pour atteindre leurs objectifs. Une procédure stricte qui favorise l'élaboration budgétaire dans des conditions d'efficacité et d'efficience » ¹

Selon LOCHARD : « Le budget représente une estimation quantitative en termes de volume et d'unités monétaires de tous les éléments associés à un plan d'activités spécifique, élaboré en fonction d'objectifs discutés et approuvés. Un budget constitue la traduction chiffrée de tous les éléments essentiels pour atteindre les objectifs définis » ²

Donc, le budget consiste en une série de composants qui permettent de planifier les revenus et les dépenses pour l'année à venir, ainsi que d'obtenir l'approbation pour les mettre en œuvre.

2.1.2 Rôles des budgets

Le budget constitue un point de repère pour évaluer les réalisations par rapport aux prévisions dans un contexte d'incertitude, afin d'analyser les écarts, d'ajuster les plans, de saisir les opportunités et de faire face aux nouvelles menaces. Trois rôles principaux sont assignés au budget :³

- **Un cadre d'évaluation de la performance**

Les budgets sont un outil essentiel pour évaluer les performances et orienter les comportements, ils servent également de contrat entre les responsables et leur hiérarchie en précisant les objectifs à accomplir ainsi que les ressources allouées pour les atteindre.

- **Communication et coordination stratégique**

Les budgets traduisent la stratégie en actions concrètes, coordonnent les efforts et impliquant des arbitrages basés sur la pertinence stratégique et la rentabilité des projets.

¹ XAVIER.B, XAVIER.S, « Tous Gestionnaires », Edition Dunod, 4e Edition, 2016, page 130

² LOCHARD.J, La gestion budgétaire outil : de pilotage des managers, Edition d'Organisation, Paris, 1998, p 12.

³ ALBERTINI.E, GAUTIER.F et MOUREY.D, Comprendre tout le contrôle de gestion, 1^{ère} Edition, Vuibert, 2018, p 167.

- **Un support au développement de l'apprentissage organisationnel**

Les budgets promeuvent l'apprentissage en comparant les résultats aux prévisions, offrant ainsi la possibilité d'ajustements et d'adaptation aux opportunités et menaces.

2.2 Méthodes de budgétisation

L'élaboration d'un budget exige une planification stricte, où le choix de la méthode est crucial. Il est essentiel de tenir compte du contexte de l'entreprise pour sélectionner une technique adaptée et performante. Selon APPERCEL, il existe trois techniques d'élaboration des budgets : budget flexible, le Budget à Base d'Activité et le Budget à Base Zéro : ¹

2.2.1 Budget flexible

Un budget flexible est un budget adaptable qui est conçu pour s'adapter automatiquement en fonction des fluctuations du niveau d'activité de l'entreprise. Également nommé budget flexible ou budget à géométrie changeante, il considère les réactions différentes des dépenses fixes et des dépenses variables aux variations des ventes ou de la production.

Lorsqu'un budget flexible est utilisé, les prévisions budgétaires sont adaptées en fonction de l'activité réelle avant d'être confrontées aux dépenses effectivement engagées. Cela favorise une compréhension et une gestion améliorées des écarts budgétaires .

L'objectif fondamental du budget flexible est d'estimer, pour chaque niveau d'activité, les dépenses requises pour établir une base de référence robuste pour la gestion des dépenses effectives.

2.2.2 Budget à Base d'Activité (BBA)

Le budget à base d'activité (BBA), également connu sous le nom de coût de gestion par activité, est une méthode de budgétisation qui repose sur une classification détaillée des activités de l'entreprise. Cette méthode implique l'identification et l'analyse des activités générant des coûts, en les examinant minutieusement pour repérer des possibilités d'amélioration.

¹ APPERCEL.R, contrôle de gestion, Edition Ellipses, Paris, 2022, partie 1

Les budgets sont établis en fonction des résultats de cette analyse, ce qui permet une meilleure répartition des ressources et une amélioration de l'efficacité opérationnelle. Grâce à cette méthode, le processus budgétaire devient plus contrôlé, avec une planification des recettes et des dépenses basée sur des données précises et des prévisions fiables.

2.2.3 Budget Base Zéro (BBZ)

Le Budget à Base Zéro (BBZ) est une méthode de gestion budgétaire qui vise à réduire les budgets des départements ou des frais généraux à un niveau minimal, puis à exiger une justification précise pour toute dépense supplémentaire au-delà de ce seuil. Chaque dépense doit être justifiée comme si le budget était établi pour la première fois, à partir de zéro.

Le BBZ conduit à une meilleure répartition des ressources vers les activités et départements. Il encourage une attitude interrogative qui permet à la direction générale d'identifier les inefficacités et réduire les coûts. La performance des opérations peut ainsi être mieux surveillée. Cette méthode aide à détecter le maximum de charges liées aux différentes activités et à planifier plus précisément, ce qui conduit à une meilleure allocation des ressources

2.3 Typologies du budget

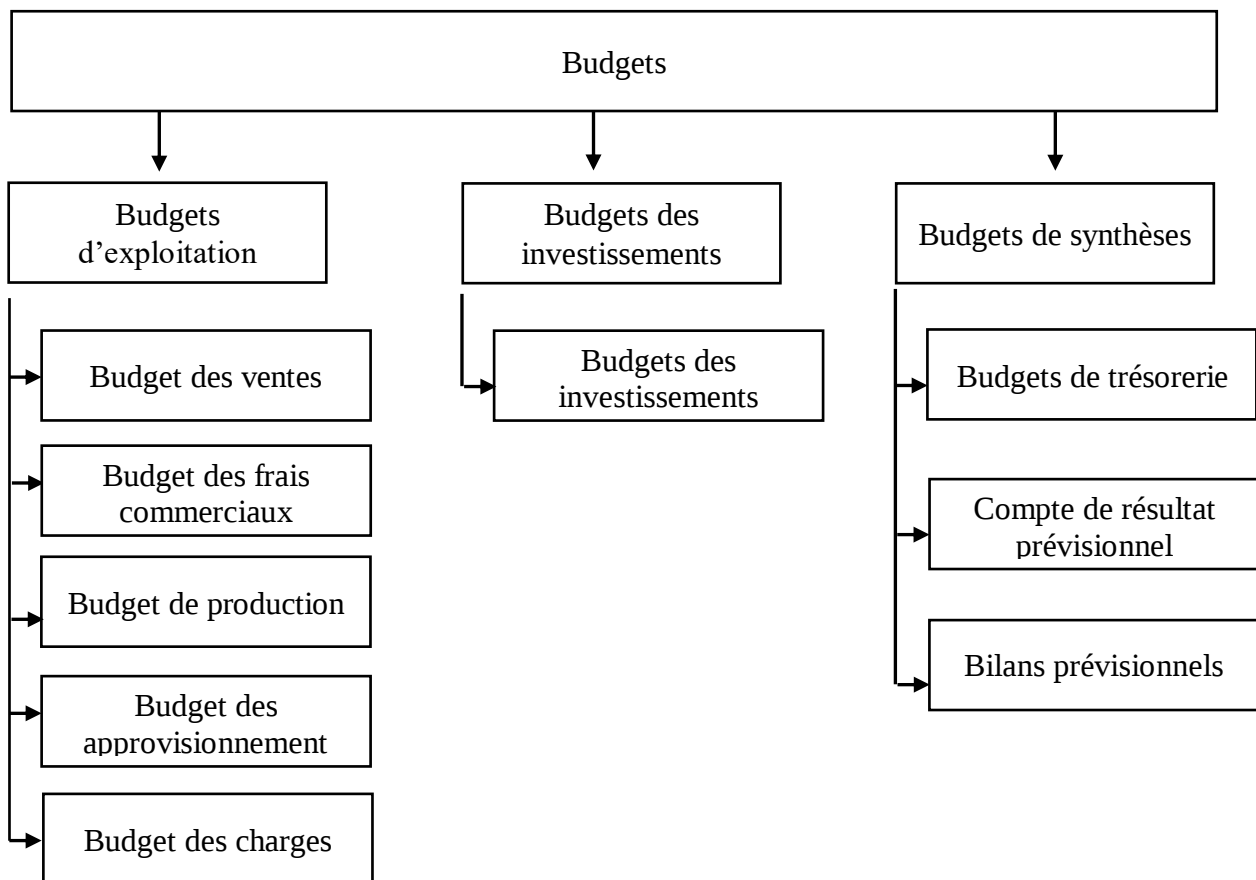
Le budget est un outil essentiel, il permet de tester la viabilité de la stratégie et d'estimer son influence en termes de trésorerie, de rentabilité financière ou de rentabilité des actifs. D'une manière générale, on trouve trois types de budgets : ¹

- **Les budgets opérationnels (d'exploitation)**
- **Les budgets des investissements**
- **Les budgets de synthèses**

Cette figure permet d'avoir une vue globale sur les différentes typologies de budgets utilisées au sein des entreprises :

¹ DORIATH.B, GOUJET.C, Gestion prévisionnelle et mesure de la performance, Dunod, 5^{-ème} Edition, 2011, p 105.

Figure 3 : Articulation des budgets



Source : KHERRI.A, cours 02 gestion budgétaire, HEC ALGER, 2011, P 3

2.3.1 Budget d'exploitation

Les budgets d'exploitation sont liés aux opérations du cycle achat-production-vente et varient en fonction du volume d'activité de l'entreprise. Le processus de création débute avec le budget des ventes, qui anticipe le chiffre d'affaires, les prix de vente et les quantités, puis se poursuit avec le budget de production, qui fixe les quantités à produire. Ces budgets comprennent également le budget des approvisionnements et le budget des charges commerciales, couvrant ainsi tous les besoins essentiels au bon déroulement des activités opérationnelles.

- **Budget des ventes :** Il représente la première étape fondamentale dans la mise en place du système budgétaire de l'entreprise. Il consiste à estimer les ventes en termes de volume et de valeur, ce qui permet de déterminer les ressources disponibles et les besoins opérationnels des services commerciaux.

- **Budget des frais commerciaux :** Il regroupe tous les coûts liés à l'action commerciale définis dans le plan d'action pour atteindre les objectifs de vente. Il est possible de les répartir en trois catégories distinctes : le coût des moyens de distribution et de logistique, le coût de la publicité et de la promotion des marques et le coût des effectifs mobilisés.¹
- **Budget de production :** Les prévisions de la production sont basées sur l'objectif défini par le budget de vente, en tenant compte de la capacité de production de l'entreprise, afin d'atteindre un équilibre de production optimal.²

Dans un premier temps, il convient d'établir le niveau de production nécessaire en fonction des ventes anticipées et du stock final désiré, en prenant en considération le stock initial. Il est essentiel que la production corresponde aux ventes prévues et permette d'atteindre le niveau de stock souhaité en suivant cette formule : $\text{Production} = \text{Ventes} + \text{Stock final désiré} - \text{Stock initial}$. Cette équation aide à déterminer les besoins futurs, y compris les coûts de production et l'utilisation des ressources.
- **Budget d'approvisionnement :** Le budget d'approvisionnement rassemble les prévisions d'achat pour l'avenir, basées sur les budgets des ventes et de la production. Son but premier est d'assurer une gestion efficace des stocks, qu'il s'agisse de matières premières, de produits finis, de marchandises ou d'autres approvisionnements. Il cherche à garantir l'achat des matières premières nécessaires à la production en quantités appropriées, au moment opportun et à moindre coût.
- **Budgets des autres charges :** Le budget des autres charges regroupe les dépenses indirectes liées à l'exploitation, ils concernent principalement les fonctions administratives. « Le budget des autres charges traduit les coûts discrétionnaires (produit ou prestation achetés à l'extérieur : fourniture, frais de déplacement, téléphonie...) aux dépenses totales des fonctions généralement administratives (comptabilité, services généraux, ressources humaine...) »³

¹ BELGHAOUTI NACERA, le cours « gestion budgétaire », finance, l'école supérieure d'économie d'Oran, 2020, p25.

² ALAZARD.C et SEPARI.S, Contrôle de gestion, manuel et applications, Dunod, Paris, 2010, p : 311.

³ SELMER.C, Construire et défendre son budget, Edition Dunod, Paris, 2003, p 102.

2.3.2 Budgets d'investissement

Les budgets d'investissement englobent les dépenses relatives à l'acquisition, au renouvellement ou à l'amélioration des immobilisations indispensables à l'activité de l'entreprise. Ils permettent d'identifier les besoins de financement à long terme et de trouver les ressources nécessaires pour les combler. Leur objectif est d'assurer une planification en adéquation avec les priorités stratégiques et les capacités financières de l'entreprise.

Ces budgets se déclinent en plusieurs catégories, telles que : ¹

- 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
- 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

2.3.3 Budgets de synthèse

Les budgets de synthèse sont des documents qui regroupent et consolident les divers budgets élaborés par l'entreprise afin de fournir une vision globale de sa situation financière future. Ils incluent principalement le budget de trésorerie (prévision des flux de trésorerie), le compte de résultat prévisionnel (anticipation des performances économiques) et le bilan prévisionnel (évaluation de la situation patrimoniale).

- **Budget de trésorerie :** Le budget de trésorerie, aussi connu sous le nom de prévisionnel de trésorerie ou plan de trésorerie, est un document qui répertorie les flux de trésorerie entrants et sortants d'une entreprise sur une période donnée. Il peut être suivi en continu ou de manière périodique.²

¹ BOUQUIN.H, La maîtrise des budgets dans l'entreprise, EDICEF, p153, 154.

²BELGHAOUTI NACERA, Op.cit, p 60.

La figure suivante illustre la structure générale d'un budget de trésorerie, en distinguant deux grandes catégories : les **budgets partiels** et le **budget proprement dit**

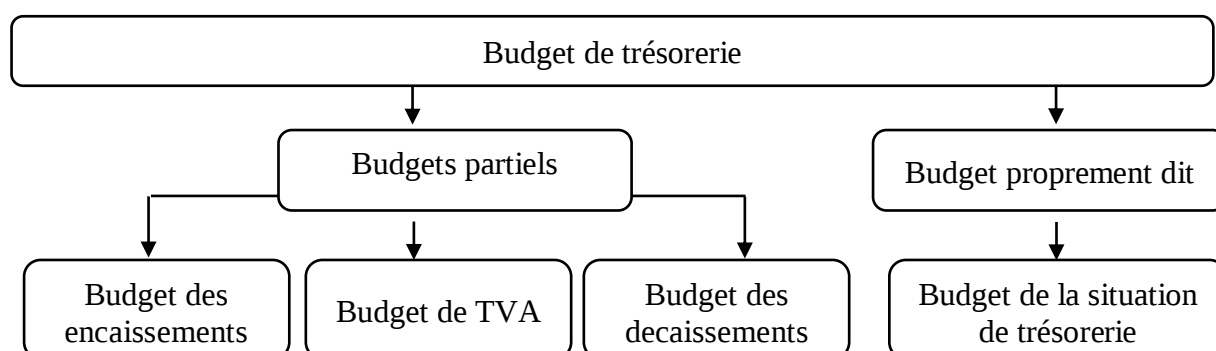
Les Budgets partiels, qui contiennent :

- Le budget des encaissements : prévoit les entrées de fonds (ventes, remboursements, subventions, etc.).
- Le budget de la TVA : qui anticipe les montants à récupérer ou à payer à l'administration fiscale.
- Le budget des décaissements : concerne les dépenses prévues en sortie de fonds (achats, salaires, impôts, etc.).

Le budget proprement dit qui est une synthèse de l'ensemble des flux prévisionnels, permettant de dégager.

Le budget de la situation de trésorerie qui représente l'estimation de la trésorerie nette à la clôture de chaque période

Figure 4: Structure du budget de trésorerie



Source : GRANDGUILLOT.B et GRANDGUILLOT.F, **L'essentiel de la gestion prévisionnelle**, Edition gualino, page 105.

- **Compte de résultat prévisionnel** : est un document qui résume les recettes et les dépenses anticipées. il s'agit de l'outil principal pour synthétiser le budget, que ce soit pour la prévision (le résultat de l'année à venir est déterminé dans ce document) ou le contrôle (il permet d'avoir une vue synthétique des écarts d'exploitation).¹

La figure suivante met en évidence les différentes composantes du compte de résultats prévisionnel, alimenté par plusieurs budgets spécifiques :

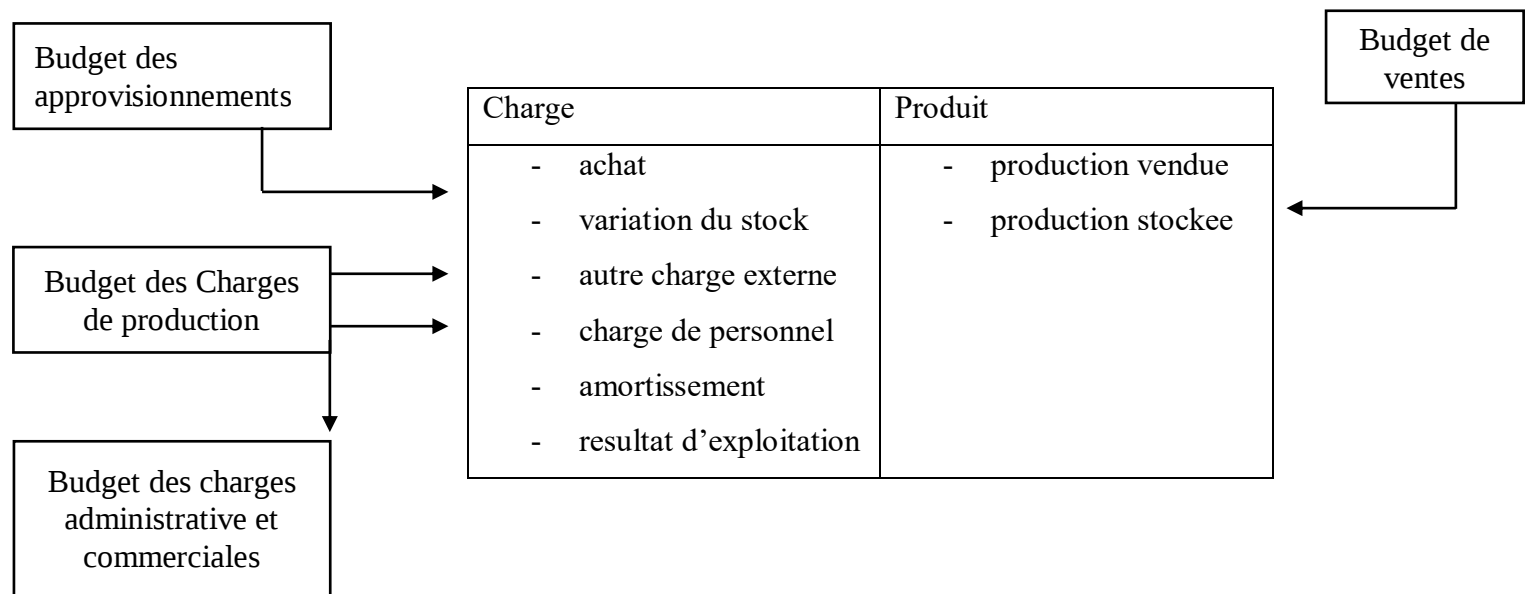
- Du côté des **charges**, nous retrouvons notamment :
 - Le budget des approvisionnements,
 - Le budget des charges de production,
 - Le budget des charges administratives et commerciales.

Ces éléments se transmettent en charges telles que : achats, variations de stock, dépenses externes, coûts de personnel, amortissements, etc

- Du côté des produits, les informations sont principalement issues du budget des ventes, en différenciant la production vendue de celle stockée.

¹ GERVAIS.M, Op.cit, p 465.

Figure 5 : Compte de résultats prévisionnel



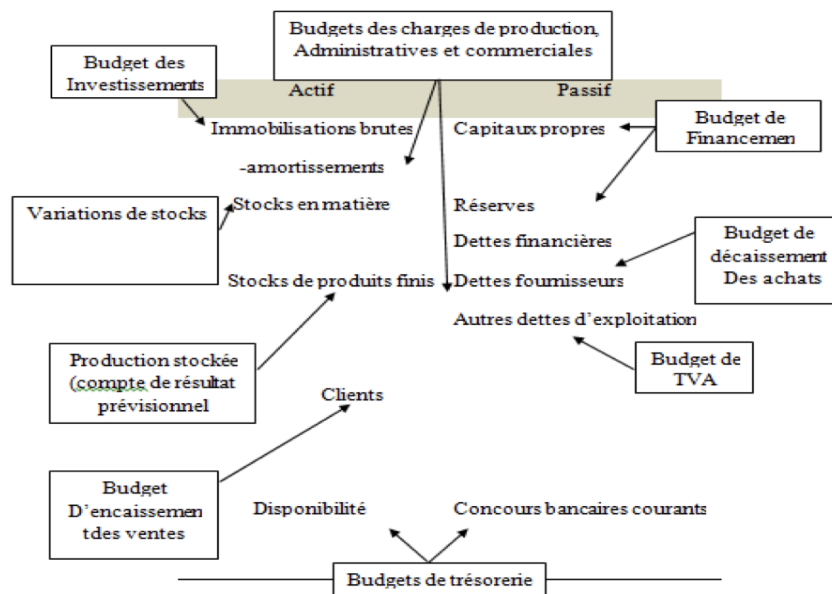
Source : DORIATH.B, GOUJET.C, Gestion prévisionnelle et mesure de la performance, édition Dunod, Paris, 2011, p.152.

- **Le bilan prévisionnel** : Le bilan prévisionnel permet Prédire les impacts des actions projetées pour l'année N+1 sur la structure financière de l'entreprise, notamment l'évolution du fonds de roulement, du besoin en fonds de roulement et la rentabilité des capitaux investis).¹

La figure suivante illustre la structure générale d'un bilan prévisionnel

¹ GERVAIS.M, Op.cit, p 465.

Figure 6: Bilan prévisionnel



Source : DORIATH. B et GOUJET. C, Op cité, p146.

3 Techniques de prévisions

L'élaboration des budgets repose sur des prévisions organisées et implique l'utilisation de diverses techniques et modèles sélectionnés par les gestionnaires. Ces outils aident à convertir les objectifs de l'entreprise en chiffres et en plans d'action cohérents. Nous pouvons identifier divers types de techniques :

- **Techniques de prévision des ventes** : Jury d'expert, Delphi, Extrapolation d'une situation identique, les ajustements, les séries chronologiques et le lissage exponentiel.
- **Techniques de prévisions de la production** : La programmation linéaire et le coût préétabli.
- **Techniques de prévisions des approvisionnements** : le modèle de Wilson et le modèle ABC.

3.1 Techniques de prévision des ventes

L'estimation des ventes est une étape clé dans l'élaboration du budget, elle repose sur l'approche qualitative et l'approche quantitative pour anticiper la demande future.

3.1.1 Méthodes qualitatives ¹

Les prévisions qualitatives reposent sur des données subjectives, issues du jugement, de l'expérience et de l'expertise des individus qui les élaborent. Parmi ces méthodes nous citons :

- **Jury d'expert** qui s'appuie sur des prévisions d'évolution de marché
- **Méthode Delphi** qui repose sur l'interaction itérative avec des experts ; chaque expert reçoit un questionnaire pour exprimer ses prévisions, les réponses sont ensuite utilisées pour élaborer un nouveau questionnaire, et ainsi de suite jusqu'à parvenir à un consensus.
- **Extrapolation d'une situation identique est une méthode qui permet d'estimer la valeur inconnue de deux variables analysées.**

3.1.2 Méthodes quantitatives ²

Trois méthodes fondamentales peuvent être identifiées : les ajustements, les séries chronologiques et le lissage exponentiel :

- **Les ajustements**

Les techniques d'ajustement se basent sur l'analyse des données discrètes décrivant une variable économique. De plus, elles utilisent l'extrapolation des tendances antérieures pour prédire les futures valeurs en recourant à diverses approches : la méthode des moindres carrés, l'ajustement linéaire, la méthode des moyennes mobiles.

- **Les séries chronologiques**

Une série chronologique est une série statistique qui illustre l'évolution de la variable économique en fonction du temps, ce genre de série est souvent employé pour les prévisions de ventes.

- **Le lissage exponentiel**

Le lissage exponentiel est une technique de prévision qui utilise une moyenne pondérée des données passées. En accordant plus de poids aux données les plus récentes.

¹ CHADLIA, support de cours **technique de prévisions**, ESGEN Alger, 2020-2021, page 01

² ALAZARD.C et SEPARI.S, Op.cit, page 258

3.2 Techniques de prévisions de la production

La prévision de production implique de calculer les volumes de production en fonction des objectifs de vente et des capacités de production de l'entreprise, Deux méthodes sont utilisées : la programmation linéaire et le coût préétabli.

3.2.1 Programmation linéaire ¹

La programmation linéaire est une méthode de recherche opérationnelle qui permet de trouver les valeurs à attribuer aux variables afin d'atteindre un objectif spécifique soit :

- La maximisation d'une marge ou d'un résultat.
- La minimisation d'un coût.

En respectant diverses contraintes qui sont généralement traduites en un système d'inéquations telles que les contraintes économiques ou les contraintes de marché.

3.2.2 Coût préétabli (standard) ²

Cette technique favorise l'optimisation des prévisions numériques de plusieurs centres de responsabilité, y compris le centre de production, elle peut également être utile pour évaluer les prestations offertes par une unité ou autre.

3.3 Techniques de prévisions des approvisionnements

Le programme des approvisionnements consiste en un calendrier qui précise les commandes et les livraisons il concerne les composantes impliquées dans le processus de production, en tenant compte de la gestion des stocks (matières premières, produits finis, encours ...). ³ Deux méthodes de prévision sont fréquemment mises en œuvre : le modèle de Wilson et le modèle ABC

¹ GRANDGUILLLOT.B et GRANDGUILLLOT.F, Op-cit, p : 56.

² DORIATH.B, Op.cit, page 84

³ DORIATH.B, GOUJET.C, Op.cit., page 58

3.3.1 Modèle de Wilson ¹

Élaboré en 1934 par Wilson et Kamp, connu sous le nom de "Modèle du lot économique", l'objectif principal de cette approche est de réduire les coûts liés à l'approvisionnement.

Ce modèle repose sur les hypothèses qui suivent :

- Les consommateurs sont clairement définis.
- Le délai de livraison des fournisseurs est conçu de manière à éviter toute rupture de stock.
- Les frais liés à la détention de stocks augmentent en fonction des quantités stockées et de la durée de stockage.
- Le coût de la gestion de commande est constant.

3.3.2 Modèle ABC ²

Ce modèle a pour objectif d'examiner la répartition du volume des approvisionnements consommés sur une période définie afin de créer des périodes de concentration, en distinguant trois ensembles d'approvisionnements classés par volumes et références :

- Le groupe A qui représente les approvisionnements standard avec un faible pourcentage de références et une part importante de la consommation totale (une gestion attentive pour minimiser le coût).
- Le groupe B qui est responsable de la gestion des approvisionnements courants en fonction d'un pourcentage moyen des références et du total de consommation, leur gestion se base principalement sur le concept de stock d'alerte.
- Le groupe C **se caractérise par des approvisionnements exceptionnels comprenant** un pourcentage **significatif** des références mais représentant moins de la consommation totale. Ce groupe ne bénéficie pas d'une gestion de stock véritablement dédiée.

¹ DORIATH.B, GOUJET.C, Op.cit., page 63

² CHRISTIAN.G, Comptabilité de gestion, 7ème édition, DUNOD, Paris, France, 2007, Page 271

Section 03 : Processus et cycle de la gestion budgétaire

La gestion budgétaire se déroule en trois étapes clés : La planification qui consiste à collecter l'ensemble des données prévisionnelles dans des plans. La budgétisation qui permet d'établir les prévisions des flux de l'entreprise (production, vente, investissement, trésorerie...). Tandis que le contrôle budgétaire vise à évaluer les performances en comparant les résultats aux prévisions (analyse des écarts).

1 Planification budgétaire

La planification budgétaire est une étape essentielle du processus de gestion budgétaire. Elle vise à organiser et à harmoniser les actions de l'entreprise pour atteindre ses objectifs à court, moyen et long terme. En consolidant toutes les prévisions dans des plans hiérarchisés à trois niveaux, la planification budgétaire garantit une vision claire et cohérente des ressources à mobiliser et des actions à entreprendre :

1.1 Plan stratégique

Le plan stratégique représente un document qui résume les objectifs essentielle de l'entreprise ainsi que les ressources requises pour les accomplir . Il est concus à partir d'une étude détaillée des forces et des faiblesses de l'entreprise et de son environnement. Contrairement à la prospective qui envisage l'avenir à long terme, le plan stratégique se focalise sur les années à venir, généralement de 3 à 5 ans, en incorporant les concepts de réalisable et souhaitable dans un cadre cohérent. Ce plan a été développé en partenariat avec les responsables de chaque département de l'organisation et doit être communiqué aux entités décentralisées afin de faciliter une mise en œuvre cohérente.¹

1.2 Plan opérationnel

L'élaboration du plan opérationnel se fait par les divisions fonctionnelles en déclinant les orientations stratégiques de la direction générale. Cela se traduit par la formulation de plans spécifiques par secteur et l'estimation des besoins d'investissement en fonction

¹ ALAZRD.C et GERVAIS.M, Contrôle de gestion et planification de l'entreprise, 2^{ème} Edition ,1990, p 232.

des objectifs, des hypothèses environnementales, des actions à entreprendre et des plans de secours à mettre en place.¹

En d'autres termes, il représente la mise en œuvre du plan d'action à moyen terme, concrétisant de ce fait le plan stratégique à moyen terme en affectant des ressources et des moyens aux différentes fonctions ou services de l'entreprise.

1.3 Budget

En se fondant sur ses recherches concernant le contrôle de gestion et la gestion budgétaire, Henri Bouquin affirme que : Le budget doit être considéré comme l'outil comptable et financier reflétant les actions planifiées afin d'assurer la convergence des objectifs fixés et des ressources disponibles à court terme en vue de la concrétisation des plans opérationnels.²

2 Budgétisation ³

La budgétisation implique la création d'un ensemble de prévisions spécifiques à un domaine délimité (départements/services, fonctions).

Elle récapitule tous les composants du processus d'exploitation (ventes et achats, stocks, dettes et créances, trésorerie).

Cependant, la gestion budgétaire varie d'une entreprise à l'autre. Les caractéristiques des budgets sont étroitement liées au domaine d'activité et à la taille de l'entreprise, ce qui signifie qu'il n'existe pas de structure universelle qui puisse s'appliquer de manière générale. L'élaboration du budget implique le recensement des contraintes l'entreprise est confrontée. Les budgets c débutent donc par celui où la contrainte est la plus forte. Il s'agit fréquemment du budget des ventes, en raison des contraintes du marché (demande des clients, pressions des concurrents).

Elle englobe à la fois, la collecte des données prévisionnelles concernant les mouvements en quantités prévues (quantité à produire, quantité de matières premières à acheter) et leurs évaluation en éléments monétaires (valorisation des quantités en éléments monétaires).

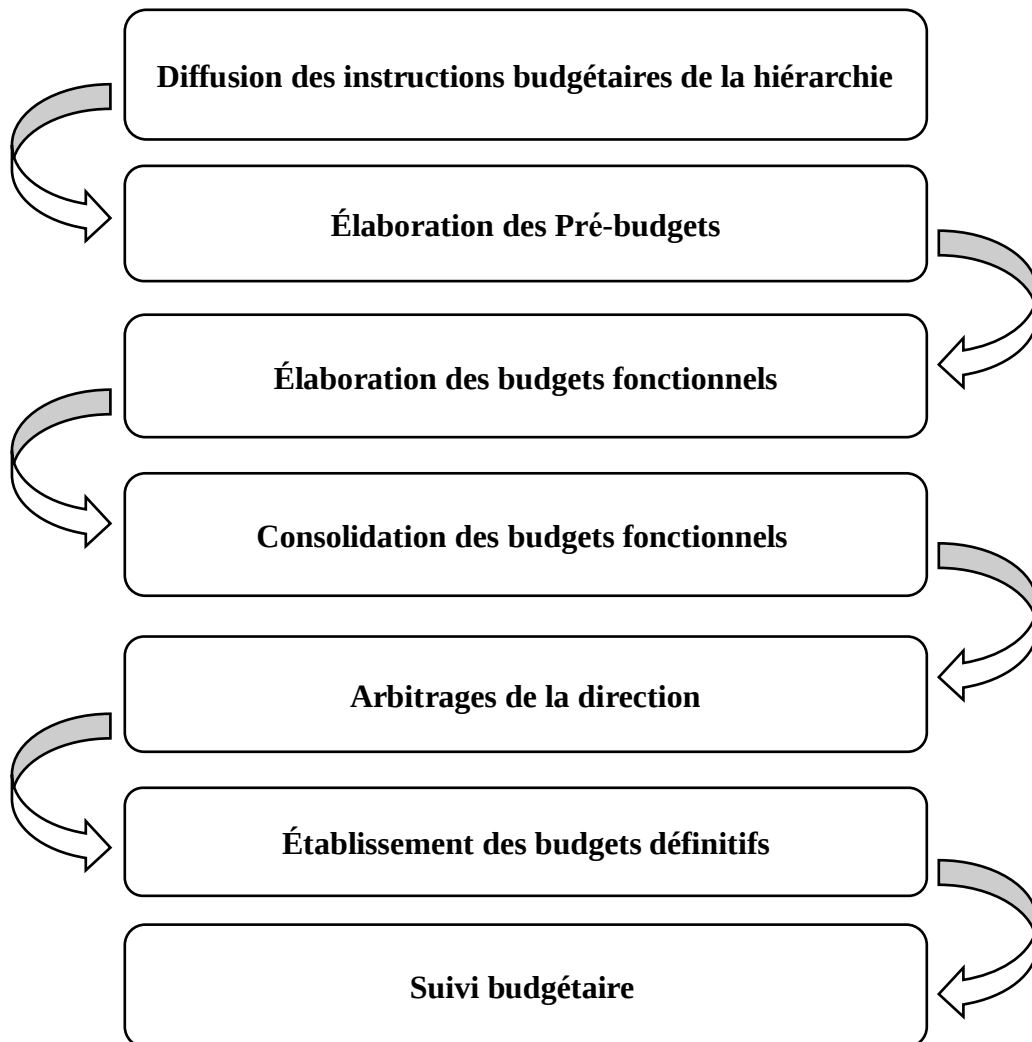
¹ LONING.H et MALLERET.V, **Contrôle de gestion**, Dunod, 3^{ème} Edition, Paris, 2008. P 85

² BERLAND. N, **Contrôle de gestion**, Paris, 2002. P 3.

³ RAGAIGNE.A et TAHAR.C, **Le contrôle de gestion**, Edition Gualino, 2019, p 52

D'après BOUQUIN et KUSZLA, les principales étapes pour la construction d'un budget sont reprises dans la figure ci-dessous :

Figure 7: Principales étapes pour la construction d'un budget



Souce : Elaboré par nos soins sur la base des principes de BOUQUIN.H et KUSZLA.C

- **Diffusion des instructions budgétaires de la hiérarchie** : La première étape du processus implique la transmission des orientations stratégiques et des objectifs généraux fixés par la direction générale aux différentes directions pour l'exercice budgétaire suivant. Ce cadre de référence est structuré à travers un document désigné sous le nom de lettre de cadrage, qui est distribué à la fin de l'année N. Il expose de manière détaillée les objectifs généraux, les orientations stratégiques essentielles, ainsi

que les hypothèses majeures à prendre en compte. (Évolution du marché, contraintes économiques, politique salariale, etc.).

- **Élaboration des Pré-budgets :** Le pré-budget est une simulation globale basée sur les évaluations des services opérationnels, dans le but d'identifier la marge de manœuvre restante après avoir pris en considération les contraintes de l'exercice (politique salariale minimale obligatoire, tendance des marchés, ...).
- **Élaboration des budgets fonctionnels :** En fonction des grandes orientations établies par la direction générale, il est attendu que chaque unité opérationnelle élabore son budget individuel. Ces budgets fonctionnels doivent faire apparaître :
 - Les plans d'action des unités, leurs objectifs, moyens requis, les responsables, les calendriers de mise en œuvre
 - Les hypothèses qu'elles retiennent
 - Les variantes possibles avec justification du choix retenu
 - Les ajustements envisagés en cas de non vérification des hypothèses cruciales pour les objectifs
 - Les sources d'informations utilisées pour justifier les scénarios et les politiques.
- **Consolidation des budgets fonctionnels :** La consolidation des budgets opérationnels est essentielle pour le contrôleur de gestion afin de garantir la conformité aux directives initiales et la cohérence interne des budgets. En cas de questionnement, il est de sa responsabilité d'informer les départements concernés pour qu'ils réexaminent leurs propositions avant toute négociation. De plus, il est chargé d'évaluer la pertinence des hypothèses et des objectifs fixés.
- **Arbitrages de la direction :** Les arbitrages de la direction concernent les hypothèses et les alternatives discutées lors de la préparation des pré-budgets. Ces décisions sont soumises à des discussions avec la hiérarchie afin de confronter les objectifs de la direction générale aux propositions budgétaires de chaque département. En cas de désaccord, des discussions connues sous le nom de "navettes" sont organisées pour harmoniser les budgets avec les objectifs établis par la direction générale.

- **Établissement des budgets définitifs** : Après les négociations des prévisions budgétaires, les responsables budgétaires effectuent les modifications requises pour établir les budgets définitifs, qui doivent être soumis à l'approbation du conseil d'administration. En principe, ces budgets devraient être finalisés avant le début de l'exercice, typiquement vers la fin du mois de décembre.
- **Suivi budgétaire**¹ : Le suivi budgétaire, qui est étroitement lié à la gestion budgétaire, implique la comparaison régulière des prévisions avec les réalisations afin de détecter d'éventuels écarts. Cette surveillance vise à informer rapidement les décideurs en cas de déviation et à effectuer les ajustements requis. Ce suivi pourrait être amélioré en développant des évaluations périodiques afin de mesurer la progression vers les objectifs annuels.

Les différentes étapes de ce processus exigent la participation de multiples parties prenantes de l'entreprise. Elle sont conçues pour aligner les budgets et les plans opérationnels en fonction des objectifs stratégiques de la direction générale et des contraintes spécifiques à chaque exercice.

3 Contrôle budgétaire²

Le contrôle budgétaire s'appuie sur l'analyse des écarts entre les éléments réels et le prévisionnel portant sur un domaine particulier (chiffre d'affaires, masse salariale, coût, marge). Il permet d'analyser les raisons des écarts, de mettre en avant des actions correctives et d'évaluer les résultats des responsables de centre. La structuration des écarts dépend de la nature des centres de responsabilité. (ex : centre de profit impliquant l'analyse de l'écart sur marge).

Pour une analyse approfondie des écarts, il est crucial d'aller au-delà des simples calculs pour examiner en détail les origines des déviations : Qui est responsable ? Quelles sont les composantes du résultat concerné ?

¹ LECLERE.D, L'essentiel de la Gestion budgétaire, Edition Eyrolles, Paris, 2012, p 26.

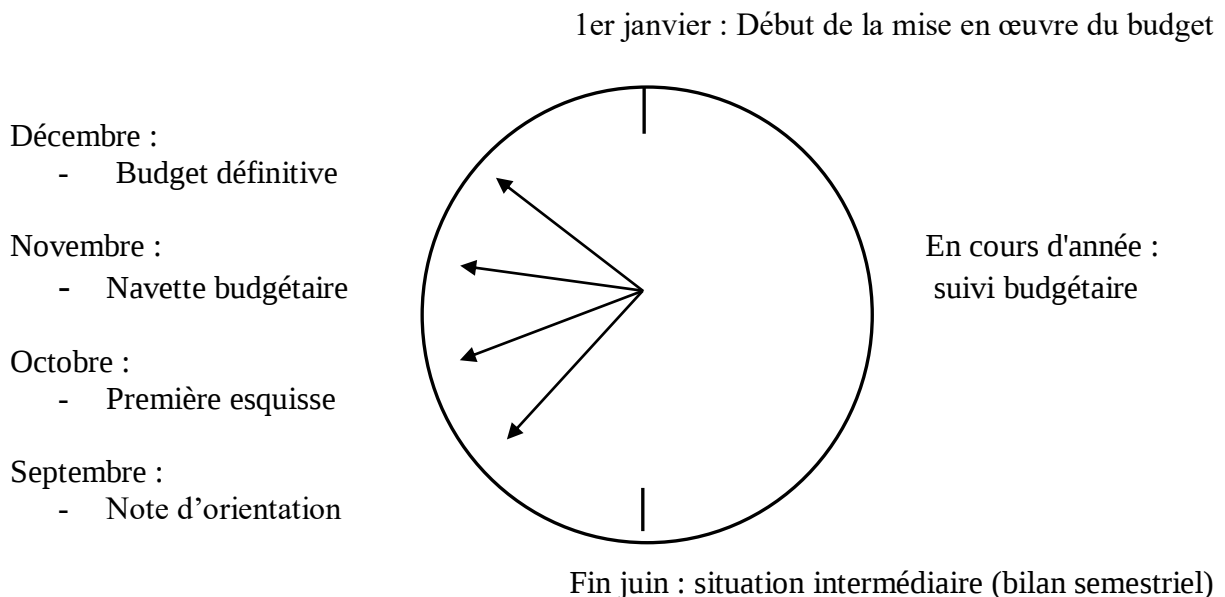
² LECLERE.D, Op.cit, p 55

D'après Bouquin et Kuszla le processus budgétaire présente cinq caractéristiques principales, appelées les "cinq I" : ¹

- **Interactif** : chaque budget est en liaison avec les autres.
- **Itératif** : il y a plusieurs passages et plusieurs versions.
- **Incomplet** : Dans un premier temps : il manque des renseignements de la part des autres services.
- **Inacceptable** : Pour les autres : le service semble avoir été mieux « servi ».
- **Insatisfaisant** : Pour le responsable : les moyens espérés n'ont pas toujours été obtenus.

La figure ci-après présente le cycle budgétaire d'une entreprise sous la forme d'une roue

Figure 8: Cycle budgétaire



Source : LECLERE.D, L'essentiel de la gestion budgétaire, 2e Edition, 2012, p.22.

La figure présentée illustre de manière schématique l'enchaînement des différentes opérations formant le « scénario type » de la procédure budgétaire, pour une entreprise utilisant l'année civile comme référence pour ses activités comptables et budgétaires. Il est à noter que ce schéma n'a pas de caractère normatif et que des différences peuvent exister d'une entreprise à une autre.

¹ DUMENIL.M, Op.cit, P87.

En conclusion, il est primordial de mentionner que la procédure budgétaire est un outil précieux pour la gestion de l'entreprise, sa pertinence se manifestant à travers plusieurs aspects clés :¹

- L'aspect financier : l'élaboration des prévisions, la répartition des ressources.
- L'aspect organisationnel : déclinaison et/ou émergence de la stratégie, la coordination des actions.
- L'aspect managérial : la mise sous tension des individus et des équipes, motivation à la performance.
- L'aspect humain : la sécurisation (donner une vision claire du futur de l'entreprise et d'un plan d'action), la motivation soft par la participation et la valorisation lors des échanges à l'occasion de la gestion budgétaire.

¹ DUMENIL.M, Op.cit, P 87.

Conclusion du chapitre

Au terme de ce premier chapitre, il est possible de dire que la gestion budgétaire est un élément crucial dans la vie opérationnelle de toute entreprise. En effet, elle permet de structurer les dépenses et les recettes et garantir une utilisation optimisée des ressources en vue d'atteindre les objectifs définis.

L'élaboration du budget fournit aux gestionnaires une vue d'ensemble de l'activité future de l'entreprise, en mettant en lumière sa situation financière et économique. De plus, elle permet d'identifier, de classifier et de répertorier les dépenses et les recettes de l'entreprise et d'évaluer la performance de celle-ci dans un contexte instable et imprévisible, afin de mettre en place les ajustements requis pour atteindre la marge espérée et les objectifs fixés.

En somme, il est clair que la gestion budgétaire que la gestion du budget joue un rôle essentiel dans la prise de décisions et la planification des activités d'une entreprise. Mais elle peut être exposée à des risques spécifiques. Les notions théoriques examinées dans ce chapitre établissent ainsi un fondement solide pour approfondir notre analyse sur l'impact de la cartographie des risques sur le processus budgétaire.

Chapitre 02 : Cartographie des risques opérationnels et l'impact sur le processus budgétaire

Introduction du chapitre

Toute entreprise, quelle que soit son domaine d'activité, est confrontée à divers risques qui peuvent compromettre son fonctionnement optimal. Ces risques se manifestent de multiples formes et peuvent provenir de facteurs internes ou externes. Parmi eux, les risques opérationnels qui occupent une importance primordiale du fait de leur lien direct avec les processus et les activités quotidiennes de l'organisation. Ils comprennent plusieurs éléments tels que les erreurs commises par les individus, les pannes techniques et les lacunes dans la structure organisationnelle.

Les risques budgétaires, quant à eux, peuvent être considérés comme une manifestation des risques opérationnels lorsqu'ils affectent la gestion budgétaire et financière de l'entreprise. En effet, une erreur lors des opérations, telle qu'une mauvaise estimation des coûts ou un dysfonctionnement dans le processus de contrôle, peut conduire à des écarts budgétaires significatifs. Ainsi, plutôt que d'être une catégorie distincte, les risques budgétaires découlent souvent des risques opérationnels et en constituent une conséquence directe. Leur gestion efficace implique une stricte maîtrise des mécanismes de contrôle internes et des processus.

Dans cette optique, les entreprises utilisent diverses approches afin de mieux comprendre les risques susceptibles d'impact leur stabilité financière. La cartographie des risques est considérée comme l'un des outils privilégiés pour identifier ces risques, les localiser et assurer un suivi adapté.

Ce chapitre s'organise autour de trois sections. La première est consacrée aux notions fondamentales liées aux risques budgétaires. La seconde porte sur la cartographie des risques en tant qu'outil de gestion. Enfin, la troisième section traite son apport dans l'amélioration du processus budgétaire.

Section 01 : Notions fondamentales sur les risques budgétaires

Au cours de leurs activités, les entreprises doivent faire face à une diversité de risques qui pourraient mettre en péril la réalisation de leurs objectifs. Parmi eux, on retrouve les risques opérationnels qui constituent une préoccupation primordiale pour les entreprises en raison de leur capacité à impacter divers aspects de la gestion, y compris la gestion budgétaire.

L'objectif de cette partie est de clarifier la conception du risque dans un environnement organisationnel, en mettant en lumière le risque opérationnel et le risque budgétaire.

1 Notion de risque

Le concept de risque joue un rôle crucial dans la gestion des entités organisationnelles. Qu'il soit stratégique, opérationnel ou financier, il exerce une influence sur les décisions prises à tous les échelons de l'entreprise. Dans ce cadre, nous commencerons par définir le concept de risque ainsi que ses caractéristiques fondamentales, puis nous analyserons les concepts d'appétence et de tolérance au risque. Enfin, une typologie des risques sera présentée dans le but de mieux appréhender leur variété.

1.1 Définition et caractéristiques du risque

Pour une compréhension approfondie du risque, il est indispensable de commencer par définir ce concept et d'explicitier ses principales caractéristiques qui facilitent son identification et son analyse au sein d'un contexte organisationnel.

1.1.1 Définition

Bien que le concept de risque soit largement utilisé, sa définition reste sujette à différentes interprétations. Plusieurs approches ont été développées pour en préciser le sens et en établir une compréhension plus rigoureuse. Ci-après, voici quelques-unes des définitions qui sont exposées.

Selon **Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (IFACI)** le risque est « un ensemble d'aléas susceptible d'avoir des conséquences négatives sur une entité »¹

¹ Site de l'IFAC, <https://www.ifaci.com/les-metiers-du-risque/> consulté le 02 avril 2025

Selon J. LEPLAT le risque est « la possibilité qu'un événement ou une situation puisse engendrer des conséquences défavorables dans des conditions spécifiques »¹

L'Organisation Internationale de Normalisation Guide 73 ISO 31000 a défini le risque comme étant « l'impact de l'incertitude sur les objectifs, il faut noter qu'un impact varie entre des effets positifs, négatifs ou des écarts par rapport aux attentes. De même, le risque est fréquemment caractérisé par un événement, une modification de conditions ou une conséquence »²

1.1.2 Caractéristiques du risque ³

Le risque se caractérise par deux éléments nécessaires : la probabilité et la gravité.

- **Probabilité**

Désigne la fréquence d'occurrence d'un événement indésirable. Elle permet d'estimer la chance qu'un risque se concrétise. Elle peut être représentée sous forme de pourcentage, de probabilité relative (faible, modérée, élevée) ou d'échelle numérique (par exemple, sur une échelle de 1 à 10). Plus la probabilité est élevée, plus il est probable que l'événement indésirable se produise.

- **Gravité**

Elle offre la possibilité d'évaluer l'impact éventuelle d'un risque sur les individus, les biens ou l'environnement. Plus la gravité est élevée, plus les conséquences peuvent être graves. La gravité est évaluée en général en prenant en considération les dommages physiques, financiers ou réputationnels qui pourraient découler du risque.

¹ LEPLAT. J, Questions autour de la notion de risque, Les risques professionnels : évolutions des approches, nouvelles perspectives, Octares éditions, Collection travail & activité humaine, 2003 ; P 38.

² ALAOUI.M et DHIBA.Y, le management des risques : cadre théorique, revue ijafame : international journal of accounting, finance, auditing, management & economics, volume 3 issue 1-1, 2022, p 118-142.

³ RENARD.J, comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne, Edition EYROLLES, paris, 2012, p 86

1.2 Concept d'appétence pour le risque et concept de tolérance au risque

Comprendre l'appétence au risque ainsi que la tolérance au risque est cruciale, car ce sont deux concepts fondamentaux en gestion des risques.

1.2.1 Appétence aux risques

L'appétence aux risques désigne le degré de risques qu'une organisation est prête à accepter pour atteindre ses objectifs stratégiques. Elle reflète la capacité de l'entreprise à tolérer une certaine incertitude et à prendre des décisions risquées en tenant compte de ses ambitions et de ses ressources disponibles.

L'appétence aux risques de l'entreprise peut être : ¹

- Appétence au risque élevée : L'entreprise considère qu'une appétence au risque élevée est justifiée et elle est prête à accepter des conséquences négatives en cas de prise de risques agressive (favorable au risque).
- Appétence au risque importante : L'entreprise est prête à accepter des risques supérieurs à la moyenne et certains effets négatifs pour atteindre ses objectifs stratégiques (tolérant au risque).
- Appétence au risque modérée : L'entreprise privilégie une approche équilibrée de la prise de risques. En tenant compte à la fois des effets négatifs potentiels et de la réalisation des objectifs stratégiques. (Neutre à l'égard du risque).
- Appétence au risque faible : l'entreprise privilégie la prudence et ne tolère qu'un léger impact négatif dans la poursuite de ses buts stratégiques (modérément hostile au risque).
- Appétence au risque nulle : l'entreprise privilégie la prudence et évite toute situation pouvant entraîner des effets négatifs (hostile au risque).

1.2.2 Tolérance au risque

La tolérance au risque, concerne les objectifs de l'organisation et elle désigne le niveau de variation que l'entité est prête à accepter pour atteindre un objectif spécifique.

¹ **Cadre et politique de gestion des risques**, Décembre 2019, article pdf page 8-9.

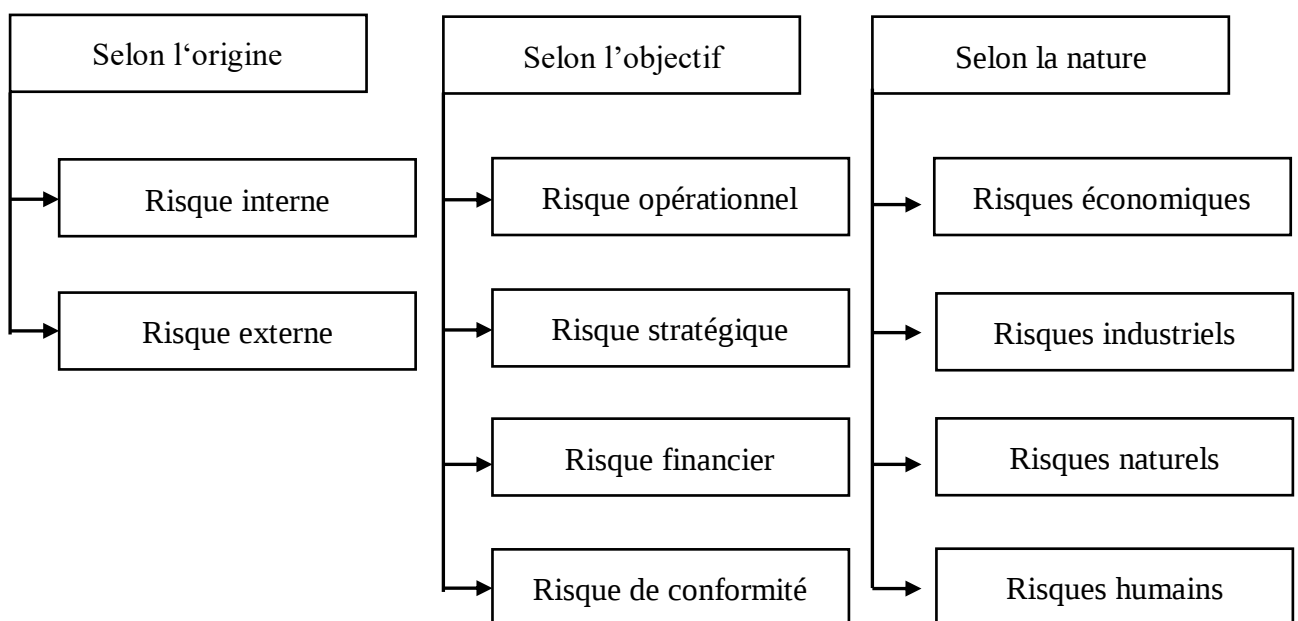
Pour assurer la pertinence de la tolérance au risque en tant qu'indicateur, il est essentiel qu'elle soit toujours mesurée dans la même unité que l'objectif visé. Enfin, lorsque la tolérance au risque est fixée, la direction prend en compte l'importance relative des objectifs et ajuste la tolérance en fonction de l'appétence globale pour le risque.¹

1.3 Typologie des risques

Les risques rencontrés en entreprise sont divers et peuvent être répartis selon leur origine, leur objectif et leur nature.

La figure suivante présente les principales typologies de risques :

Figure 9: Typologie des risques



Source : Élaboré sur la base de : OUDAI. M, Gestion des risques opérationnels, Support de cours, Master Contrôle de gestion, École Supérieure de commerce, 2024

¹ Site de LARCF, http://www.larcf.com/seekrcf/RcfPdf/fich_085_059.pdf consulté le 21 février 2025 à 01.42

1.3.1 Selon l'origine

Une classification proposée par BARTHELEMY, COURREGES et le RAY indique que, par leurs activités, les entreprises sont confrontées à différentes sources de risques pouvant provenir aussi bien de leur environnement interne qu'externe.

- **Le risque interne** : il découle de l'organisation et du fonctionnement de l'entreprise, ses facteurs sont en grande partie maîtrisables.
- **Le risque externe** : à l'inverse, le risque externe ne dépend ni de l'organisation ni du fonctionnement de l'entreprise, et il est difficile à maîtriser puisqu'il provient de facteurs extérieurs tels que les variations économiques, les changements réglementaires ou les catastrophes naturelles.

1.3.2 Selon les objectifs

Les risques peuvent être classés selon les objectifs qu'ils sont susceptibles de compromettre, comme suit :

- **Risque opérationnel** : Le risque opérationnel englobe tous les événements susceptibles de provoquer des pertes financières ou des dommages dans le cadre des activités quotidiennes de l'entreprise, incluant les erreurs humaines, les défaillances des processus, les pannes techniques ou tout autre dysfonctionnement pouvant perturber le fonctionnement.¹
- **Risque stratégique** : Contrairement aux décisions opérationnelles, les décisions stratégiques ont un impact significatif sur l'avenir de l'entreprise, étant prises au sommet de la hiérarchie et orientant la vision à moyen et long terme. La survie et la pérennité de l'entreprise dépendent directement de ces décisions, ce qui impose une gestion rigoureuse des risques associés. Selon Naciri et Muse définissent le risque stratégique comme « la perte potentielle qui peut survenir en raison du manque de stratégie, de

¹ NEGGAR.I, **La Gestion Des Risques Opérationnels**, Mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences Financières et Commerciales, École Supérieure De Commerce, 2017.P 6

stratégies inefficaces ou de leur inadaptation face au changement ». Ce genre de risque peut concerner l'arrivée de nouveaux concurrents, la mise sur le marché de produits de substitution ou l'utilisation de procédés plus avancés, ce qui peut conduire à une diminution des parts de marché.¹

- **Risque financier** : Le risque financier, aussi appelé risque de crédit, concerne les menaces pouvant compromettre la santé économique de l'entreprise. Il peut provenir d'une modification dans la structure du capital ou d'une possible insolvabilité. Ce risque représente l'incertitude associée aux variations des taux de change, des taux d'intérêt, des prix du marché et de l'accès au financement pour l'entreprise.²
- **Risque de conformité** : Ce risque est associé aux exigences légales et réglementaires auxquelles l'entreprise est tenue de se conformer. Il prend en compte les exigences relatives à la santé, à la sécurité, à l'environnement, à la protection des données, à la publicité ou encore au droit du travail. Par exemple, l'évolution des normes comptables peut conduire à des ajustements fiscaux, tandis que de nouvelles lois peuvent changer le cadre d'activité ou les pratiques professionnelles.

1.3.3 Selon la nature

Les risques peuvent aussi être catégorisés selon leur nature, ce qui facilite la compréhension de leur origine et des effets qu'ils pourraient produire sur l'organisation. Les principaux types de risques selon cette classification sont :

- **Risques économiques** : Une fois que le contexte géopolitique de l'entreprise est compris, il est crucial d'analyser et de maîtriser son environnement économique, en prenant en compte des facteurs macroéconomiques comme l'inflation, la situation économique globale, les conditions de financement, la disponibilité des ressources ou encore les perspectives économiques à divers niveaux (local, national, international).

¹ HEND.L, Analyse Des Déterminants De La Qualité De La Gestion Intégrée Des Risques D'entreprise et Impact Sur la Valeur Des Entreprises Canadiennes, Thèse De Doctorat, Institut Supérieur De Comptabilité et D'administration Des Entreprises.Tunisie, 2017, P45.

² ALAOUI.M et DHIBA.Y, Op.cit., P125

- **Risques industriels** : Spécifiques aux secteurs de production et de transformation, ces risques concernent les processus de fabrication, d'assemblage ou de construction mécanique. Leur complexité nécessite une gestion adaptée et une approche rigoureuse pour prévenir d'éventuels incidents.
- **Risques naturels** : Ces risques proviennent de phénomènes naturels imprévisibles, comme les tempêtes, les séismes, les sécheresses ou les inondations. Ils peuvent impacter directement les opérations de l'entreprise et nuire à ses performances.
- **Risques humains** : Ces risques, issus de l'action humaine, peuvent être volontaires ou involontaires et comprennent des événements tels que la fraude, les mouvements de grève ou les litiges judiciaires, qui peuvent perturber le bon fonctionnement de l'organisation.

2 Notion du risque opérationnel

Dès qu'une organisation est créée et commence ses activités, peu importe son domaine, sa taille ou la complexité de ses processus, elle fait inévitablement face à une multitude de risques. Parmi ces risques on trouve les risques opérationnels qui jouent un rôle particulier en raison de leur lien direct avec les processus internes.

2.1 Définition du risque opérationnel

Le comité De Bâle a suggéré la définition commune suivante « Le risque opérationnel est le risque de pertes causé par des défaillances ou des insuffisances liées aux procédures, au personnel ou aux systèmes internes, ou encore à des événements extérieurs »¹

Le risque opérationnel représente une menace pouvant entraîner un dommage, une perte ou un coût pour l'organisation lors de ses activités, de façon directe ou indirecte, qu'il soit subi ou provoqué, à court ou long terme, ou dont les clients percevront les conséquences à différentes échéances.²

¹ BAKHOUCHE.H, SMAI.A, 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.

² DARSA.J, Les risques opérationnels de l'entreprise : Un environnement toujours plus risqué, édition Gereso, France, 2013, page 58.

2.2 Catégories du risque opérationnel

Selon le Comité de Bâle 2, On distingue sept catégories de risques opérationnels, à savoir ¹ :

- **Fraudes internes** : pertes résultant d'actes frauduleux réalisés par le personnel de l'entreprise, comme le détournement de biens, le non-respect des règles internes ou la manipulation des opérations financières.
- **Fraudes externes** : pertes résultant d'actes frauduleux effectués par des tiers, comme le vol, la contrefaçon ou la cybercriminalité.
- **Pratiques en matière d'emploi et de sécurité sur le lieu de travail** : pertes résultant d'actes qui ne respectent pas les normes en matière d'emploi, de santé ou de sécurité, tels que la discrimination ou la violation des règles de sécurité.
- **Clients, produits et pratiques commerciales** : pertes résultant de manquements involontaires, comme des erreurs de vente ou de tarification, ou de pratiques commerciales abusives.
- **Dommages aux actifs corporels** : pertes dues à des catastrophes naturelles ou autres incidents qui endommagent ou détruisent les actifs corporels de l'entreprise.
- **Dysfonctionnement de l'activité et des systèmes** : Perte causée par des dysfonctionnements dans les activités ou les systèmes informatiques et de télécommunication, comme des pannes ou des perturbations de service.
- **Exécution, livraison et gestion des processus** : pertes causées par des erreurs dans la gestion, la communication ou la saisie, ou par une mauvaise relation avec les partenaires commerciaux et fournisseurs.

¹ MECHTOUB.S, OUGHLISSI MOHAND.A, Une cartographie du risque opérationnel dans les compagnies d'assurance, Revue Stratégie et développement, Volume : 09 / N° : 03 (2019), p276.

3 Notion du risque budgétaire

En tant que processus central de pilotage, la gestion budgétaire s'accompagne inévitablement de risques particuliers pouvant nuire à la fiabilité des prévisions, ainsi qu'à l'exécution et à l'ajustement des objectifs.

3.1 Définition du risque budgétaire

Le risque budgétaire constitue un facteur susceptible de provoquer un décalage entre les prévisions de recettes ou de dépenses et leur réalisation réelle durant un exercice budgétaire.

Le risque budgétaire désigne la probabilité que les dépenses effectives d'une entreprise dépassent celles qu'elle avait planifiées, ce qui peut entraîner des difficultés financières et affecter sa rentabilité.

Autrement dit, le risque budgétaire indique la différence possible entre ce qui était prévu dans le budget et ce qui a été réellement dépensé, en raison d'événements imprévus, d'estimations erronées, de mauvaises prévisions ou d'une exécution défaillante du budget. Il peut influencer la gestion des coûts, la rentabilité ou encore la capacité d'une organisation à réaliser ses objectifs financiers et opérationnels.

3.2 Types du risque budgétaire

Nous mettrons en évidence les divers types de risques budgétaires, notamment ceux associés à la planification, à la mise en œuvre et au suivi du budget.

3.2.1 Risques liés à la planification budgétaire

- Une insuffisance de données historiques ou une estimation erronée de la croissance future peut compromettre la précision des prévisions.
- Un manque de coordination et de communication entre les divers services et parties prenantes, ce qui entraîne une planification incohérente.
- Une influence des objectifs irréalistes peut entraîner des prévisions qui sont soit trop optimistes, soit trop pessimistes.

- Des changements imprévus dans l'environnement externe perturbent les prévisions et obligent à faire des ajustements de dernière minute.

3.2.2 Risques liés à l'exécution budgétaire

- Dépenses non conformes aux objectifs ou non autorisées.
- Mauvaise allocation des ressources.
- Erreurs dans la comptabilisation.
- Retards d'exécution affectant le budget prévu.

3.2.3 Risques liés au suivi et au contrôle budgétaire

- Mauvaise interprétation des résultats budgétaires.
- Manque de suivi des écarts.
- Absence de communication et de collaboration entre les différents services.
- Prise de décisions inadéquates.

Section 02 : La cartographie comme outil de gestion des risques

Face à la diversité et la complexité croissante des rencontrés par les organisations, il est crucial de disposer d'un outil pour les identifier, les représenter et les classer par ordre de priorité. Dans cette optique, la cartographie des risques s'impose comme un outil fondamental pour permettre aux organisations d'avoir une compréhension globale des risques, de mieux les évaluer et d'adapter leur gestion en fonction.

Cette section propose une analyse de la cartographie des risques, en débutant par sa définition, puis en abordant ses caractéristiques, ses objectifs et les éléments essentiels à sa réussite. Elle traite par la suite les principales approches adoptées pour son élaboration, avant d'expliquer les différentes étapes permettant sa mise en place au sein des organisations.

1 Présentation de la cartographie des risques

Pour mieux comprendre la cartographie des risques, cette section se concentre sur trois aspects essentiels : sa définition et ses caractéristiques, ses objectifs, ainsi que les facteurs déterminants de sa réussite.

1.1 Définition et caractéristiques spécifiques de la cartographie des risques

Pour mieux comprendre cet outil, nous commencerons par en présenter la définition ainsi que ses principales caractéristiques

1.1.1 Définition

La cartographie des risques sert à représenter, hiérarchiser, recenser et évaluer les risques auxquels une organisation est exposée, en tenant compte des mesures de contrôle existantes. ¹

Une cartographie des risques est une illustration graphique qui montre la probabilité d'apparition et l'impact potentiel de divers risques. La représentation des risques vise à mettre en évidence ceux qui sont les plus critiques ainsi que ceux qui présentent un faible risque en termes de probabilité ou d'impact. ²

¹ BAKHOUCHE.H, SMAIA.A, Op.cit, p 50.

² IFACI et Price Water House Cooper, « Le Management Des Risques De L'entreprise : cadre de référence et techniques d'application », édition d'organisation, Paris, 2005, page 221

Selon le processus ORSA (Own Risk and Solvency Assessment) exigé par la directive européenne Solvabilité II ORSA, la cartographie des risques est définie comme « un ensemble de processus qui constitue un outil d'analyse décisionnelle et stratégique destiné à comprendre et à évaluer de façon continue et prospective la structure des risques liés à l'activité »¹

En tant qu'outil de gestion, la cartographie des risques aide à repérer, analyser et visualiser tous les risques pesant sur une organisation, dans le but de mieux les connaître et de pouvoir les maîtriser.

1.1.2 Caractéristiques spécifiques de la cartographie des risques

La cartographie des risques, aussi connue sous le nom de matrice des risques, diffère d'une entreprise à une autre selon : ²

- **Des objectifs de l'organisation** : Les objectifs d'une organisation représentent les buts qu'elle se fixe pour réaliser sa mission et sa vision. Ces objectifs diffèrent en fonction du type et de la taille de l'organisation, ainsi que de son secteur d'activité. Par conséquent, ses objectifs influencent également les risques auxquels elle est exposée. Chaque organisation doit établir une cartographie particulière des risques liés à ces objectifs, car ils ne sont pas identiques.
- **Des méthodes d'identification et d'évaluation des risques** : Il existe diverses méthodes pour l'identification et l'évaluation des risques, qu'elles soient qualitatives ou quantitatives, adaptées aux besoins et aux particularités de chaque organisation.
- **Des systèmes de contrôle des risques existants** : Ils concernent les systèmes et processus que l'organisation a établis pour détecter, quantifier et maîtriser les risques. Ce système repose en grande partie sur le contrôle interne, qui vise à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs organisationnels. La qualité du contrôle interne et la gestion des risques qui en découlent jouent un rôle crucial dans la survenue et la gravité des risques opérationnels.

¹ MECHTOUB.S et OUGHLISSI MOHAND.A, Op.cit, p 290.

² OUDAI.M, la gestion des risques, cours de contrôle de gestion, École Supérieure de commerce Kolea, 2024, p 18.

- **La tolérance ou l'aversion aux risques** : Elle dépend de la capacité de l'organisation à prendre certains risques pour atteindre ses buts, tout en évitant ceux qui pourraient menacer sa pérennité. Cette tolérance peut différer en fonction des dirigeants, des secteurs d'activité et de la stratégie adoptée par l'entreprise. Il est donc essentiel que la direction définisse un niveau de tolérance aux risques accepté par tous, afin de travailler sur des fondations communes et de garantir une gestion uniforme des risques. et de garantir une gestion cohérente des risques.

1.2 Objectifs de l'établissement de la cartographie des risques ¹

La cartographie permet d'atteindre les objectifs suivants :

- Déterminer, évaluer et catégoriser les risques de l'organisation.
- Prévenir les managers afin que chacun puisse ajuster la gestion de ses activités.
- Permettre aux directeurs généraux, avec l'aide des gestionnaires des risques, d'élaborer des politiques de risques qui s'imposent à tous.
- Les responsables des opérations établissent des systèmes de contrôle interne.
- Les auditeurs internes planifient l'audit, c'est-à-dire déterminent les priorités.

1.3 Facteurs de réussite de la cartographie des risques

La mise en place d'une cartographie des risques efficace repose sur plusieurs éléments essentiels : ²

- **Une définition claire des objectifs fixés par l'organisation** : Il est essentiel que l'organisation définisse clairement les objectifs de la cartographie des risques en déterminant les enjeux et les priorités clés, pour guider efficacement le processus et garantir sa cohérence avec la stratégie globale.
- **L'implication des dirigeants (managers)** : Les principaux managers doivent s'impliquer activement dans l'identification et l'évaluation des risques pour assurer une prise en compte optimale des enjeux stratégiques.

¹ RENARD.J, Op.cit, p 157.

² Altair conseil, maitrise des risques : Elaborer la cartographie des risques (démarche et méthodes), paris, 2008,P 08

- **L'allocation des ressources nécessaires** : La réalisation d'une cartographie des risques nécessite une allocation appropriée des ressources humaines, techniques et financières pour garantir son efficacité et sa durabilité.
- **L'exploitation des incidents passés** L'historique des incidents et sinistres sert de fondement essentiel pour repérer les risques récurrents et élaborer des mesures préventives appropriées.
- **L'adoption d'un langage commun** : afin d'améliorer la communication et la compréhension des risques, il est crucial d'uniformiser le vocabulaire employé dans l'organisation.
- **La constitution d'une équipe compétente** : Pour garantir la fiabilité et la pertinence de la cartographie des risques, il est crucial de constituer une équipe de travail comprenant des responsables, des auditeurs et des opérationnels compétents.
- **Le recours à un expert externe** : afin d'assurer plus d'objectivité et d'efficacité, il est recommandé de consulter un expert extérieur ou un cabinet d'audit.

2 Approches d'élaboration de la cartographie des risques

Pour élaborer une cartographie des risques, le cartographe doit sélectionner parmi plusieurs approches qui sont : l'approche Botton-up, l'approche Top-down ou en combinant ces deux approches.

2.1 Approche Botton-up

Elle s'agit de remonter les risques opérationnels aux responsables de la création de la cartographie. Cette approche débute par le recensement des processus de l'entreprise à un niveau de détail prédéfini en collaboration avec les opérationnels, suivi de l'identification des risques inhérents avec ces derniers.

Par la suite, on procède à l'évaluation des risques inhérents et résiduels en relation avec les opérationnels, en suivant un circuit ascendant qui débute par l'identification et l'évaluation des risques stratégiques avec le directeur de la stratégie. Enfin, les risques majeurs et stratégiques sont évalués, puis combinés et hiérarchisés afin de permettre une communication efficace de la cartographie. Cette stratégie est privilégiée, tant que les risques sont repérés par les individus les plus proches de l'activité, ce qui garantit une grande objectivité.

2.2 Approche Top-down

L'approche Top-down, contrairement à l'approche Bottom-up, consiste en une démarche descendante qui commence au sommet de la hiérarchie de l'entreprise pour descendre vers la base. Elle s'appuie sur l'analyse des objectifs stratégiques de l'entreprise ainsi que les risques pouvant les influencer. Les responsables du management des risques évaluent les risques en s'appuyant sur leur savoir et leur expérience, puis transmettent ces évaluations aux opérationnels pour la mise en œuvre efficace des mesures de gestion des risques.¹

2.3 Approche combinée

Comme son nom l'indique, cette méthode combine les deux approches mentionnées, chaque propriétaire de processus repérant les risques propres à son secteur en coopérant avec le cartographe, puis en remontant vers la direction.²

3 Étapes d'élaboration de la cartographie des risques

Le processus de suivi du risque consiste à élaborer une cartographie des risques en s'appuyant principalement sur les phases suivantes :

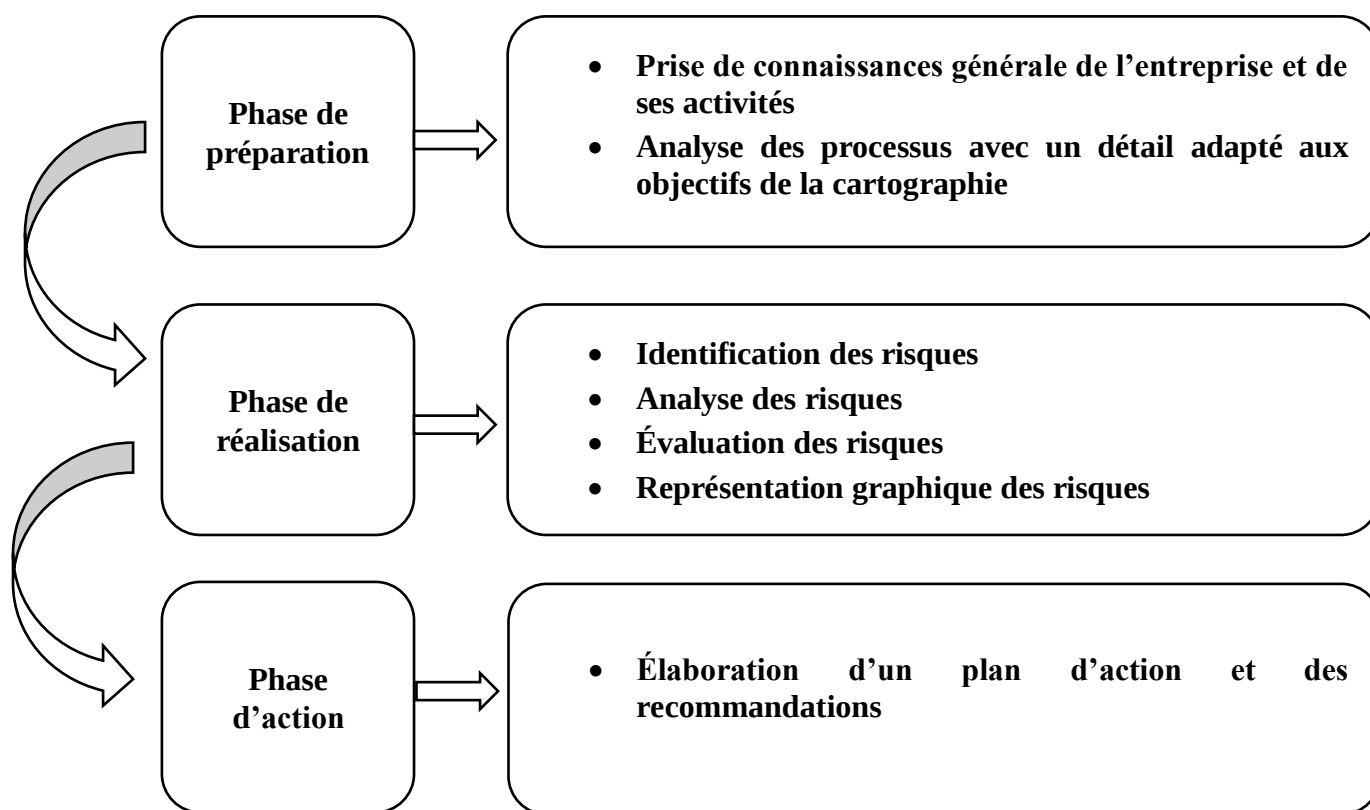
- La phase de préparation
- La phase de réalisation
- La phase d'action

La figure ci-dessous présente les principales phases d'élaboration de la cartographie des risques :

¹ ELMAYOUF.S, Le premier pas vers la gestion des risques opérationnels dans l'assurance, Revue des recherches et études, N° (02) juin 2018, p 91.

² RENARD.J, L'audit interne : ce qui fait débat, édition Maxima, France, année 2003 p.101.

Figure 10 : Phases d'élaboration de la cartographie des risques



Source : Élaboré sur la base de : OUDAI. M, Gestion des risques opérationnels, Support de cours, Master Contrôle de gestion, École Supérieure de commerce, 2024

3.1 Phase de préparation

La phase de préparation constitue une étape cruciale dans l'élaboration d'une cartographie des risques efficace, cette étape se focalise sur : ¹

3.1.1 Prise de connaissances générale de l'entreprise et de ses activités

Il est crucial de connaître les activités de l'entreprise ainsi que sa structure organisationnelle afin d'identifier avec précision les risques qui y sont liés. Cette étape consiste à rassembler des données sur l'entreprise, son contexte, son secteur, sa stratégie, ses offres, sa clientèle, ses fournisseurs, ses partenaires, etc.

¹ MECHTOUB.S et OUGHLISSI MOHAND.A, Op.cit, p 280.

3.1.2 Analyse des processus avec un détail adapté des objectifs de la cartographie

L'analyse des processus vise à étudier les diverses activités, tâches et fonctions de l'entreprise afin de saisir comment les risques peuvent apparaître et affecter l'organisation. Cette analyse facilite la cartographie des divers processus de l'entreprise, en les décomposant en sous-processus et en précisant les détails

3.2 Phase de réalisation

La phase de réalisation est la plus cruciale dans le processus d'élaboration de la cartographie, car elle offre aux responsables la capacité de prendre des décisions stratégiques en matière de gestion des risques. La démarche repose sur l'identification des risques, l'évaluation du dispositif de maîtrise des risques, la hiérarchisation et la mise en place de la matrice des risques.

3.2.1 Identification des risques

Avant d'élaborer la cartographie et de gérer les risques, il est crucial d'identifier ces risques. Cette phase s'agit de recenser tous les risques potentiels pour l'organisation et d'identifier les activités ou processus où ces risques pourraient se concrétiser.¹

En effet, l'identification des risques permet de constituer une nomenclature regroupant toutes les natures de risques opérationnels à considérer dans la cartographie.

Les méthodes d'identification des risques :²

- Analyse prospective : C'est une approche qui consiste à recenser les divers facteurs de risque auxquels les activités de l'entreprise peuvent être confrontées. Pour cela, Pour cela, il est nécessaire de créer une typologie des risques en tenant compte à la fois des facteurs internes et externes.
- Analyse historique : La démarche consiste à examiner l'historique afin d'identifier les secteurs affectés par des événements défavorables antérieurs, et à tenter d'estimer la probabilité de leur réapparition.

¹ OUDAL.M, Op.cit, p 6

² MAHBOUB.A et SENOUSLI.A, **Gestion du risque opérationnel et état d'avancement des banques algériennes : cas de la BADR Laghouat**, Revue : Recherches économiques et managériales, vol. 13, n° 02, 2019, p 140.

Les outils d'identification des risques :

- Le questionnaire de prise de connaissance QPC : C'est un outil employé par les auditeurs afin de recueillir des données sur une entreprise au début de leur mission d'audit. Ils facilitent la compréhension de l'organisation interne, des procédures et du fonctionnement de l'entreprise. Le questionnaire permet de définir le cadre de la mission, d'organiser les tâches et de préparer les outils d'évaluation interne. Les informations collectées se trouvent dans le dossier permanent de l'entreprise et peuvent inclure la législation, la réglementation, les procédures internes, ainsi que des indicateurs de performance et des ratios.¹
- Le questionnaire de contrôle interne (QCI) : Il sert à mesurer la performance du système de contrôle interne d'une société. L'objectif de chaque question dans le questionnaire est de repérer les points de contrôle à examiner afin de révéler d'éventuelles faiblesses du système. Les cinq questions fondamentales (QUI ? QUOI ? QUAND ? OÙ ? COMMENT ?) servent à rassembler tous les points de contrôle à vérifier. Les réponses à ces questions permettent à l'auditeur d'évaluer l'efficacité du système de contrôle interne de l'entreprise.²
- L'interview : Les risques peuvent être repérés lors des entretiens avec les opérationnels ou les spécialistes du domaine qui cherchent à étudier ces risques. Grâce à la diversité de chacun, il est possible d'obtenir un plus grand nombre de notes lors de l'étape d'identification des risques.
- Le Brainstorming : Il consiste à réunir les membres de l'équipe afin de générer un maximum d'idées pour innover ou résoudre des problèmes. Grâce au brainstorming, les employés en première ligne de l'entreprise ont la possibilité d'exprimer leurs opinions sur les risques.

¹ OUDAL.M, Op.cit, p 26.

² Idem.

3.2.2 Analyse des risques

L'analyse des risques constitue une étape essentielle dans la gestion des risques. Elle sert à rassembler des données sur chaque risque, y compris le contexte, la description, les causes possibles et les impacts ou conséquences potentielles.¹

3.2.3 Évaluation du risque

L'évaluation d'un risque implique de le mesurer et de l'estimer en utilisant des données numériques. Il existe plusieurs méthodes pour effectuer cette évaluation, mais la plus courante utilise la formule suivante : $\text{Risque} = \text{Probabilité} \times \text{Gravité}$. Ces deux éléments constituent les fondements de l'évaluation du risque.

La probabilité peut être mesurée de deux manières :

- Qualitative :
 - Fréquence d'apparition : élevée, moyenne, faible
 - Termes descriptifs : certain, probable, improbable
 - Échelle de notation : par exemple, de 1 à 10
- Quantitative :
 - Probabilité effective sur une période donnée
 - Fréquence d'apparition

La gravité peut être évaluée selon deux approches :

- Qualitative :
 - Échelle descriptive : insignifiant, mineur, modéré, majeur, catastrophique
 - Notation sur une échelle (ex. : de 1 à 10)
- Quantitative :
 - Pertes financières (exprimées en valeur monétaire)
 - Pertes d'exploitation (exprimées en jours de production perdus)

¹ MECHTOUB.S, OUGHLISSI MOHAND.A, Op.cit, p 283

3.2.4 Hiérarchisation des risques

L'analyse combinée de la probabilité et de la gravité permet d'estimer le niveau global du risque et de le visualiser sous forme de cartographie.

- **Niveau du risque** : Il contribue à repérer les risques majeurs, c'est-à-dire ceux qui pourraient avoir une influence importante sur les objectifs de l'organisation.
- **Hiérarchisation des risques** : Elle consiste à classer les risques en fonction de leur criticité et de leur priorité d'intervention.

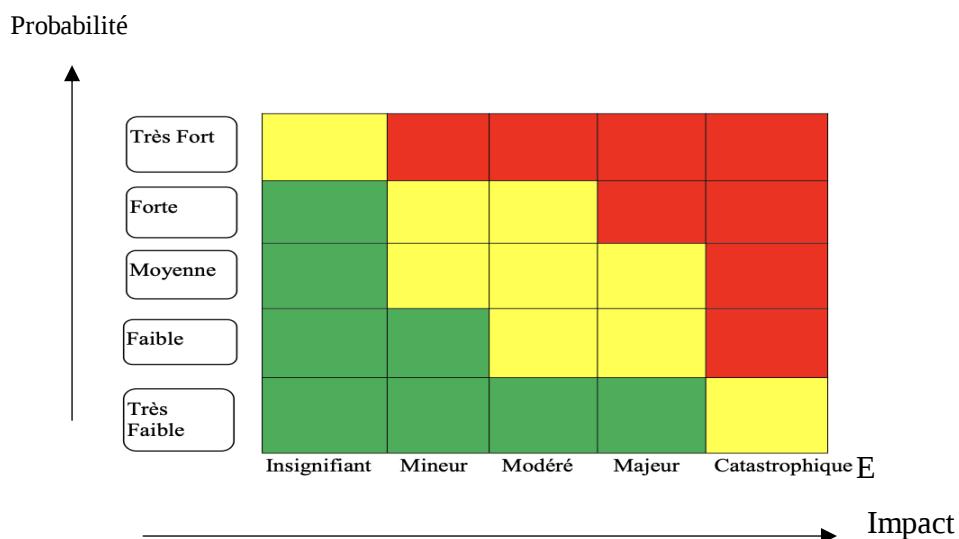
3.2.5 Représentation graphique des risques

La cartographie des risques se présente sous forme de matrice, où chaque risque identifié est placé selon sa probabilité et sa gravité. La matrice peut être divisée en plusieurs zones de couleurs, chacune représentant un niveau de criticité des risques.¹

Cette figure représente une matrice de risque :

¹ ELASSA.M, 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.

Figure 11: Matrice des risques



Source : Élaboré par nos soins sur la base du cours

La description de la matrice :

- **La zone rouge** : représente des risques non acceptables, L'entreprise doit mobiliser ces ressources afin de gérer ces risques.
- **La zone jaune** : représente des risques à suivre de près, pour lequel des efforts pour réduire les risques doivent être faits mais le coût de la prévention doit être soigneusement évalué et limité.
- **La zone verte** : indique des risques supportables que l'entreprise peut vivre avec.

3.3 Phase d'action

La phase d'action constitue la dernière étape dans le processus d'élaboration de la cartographie des risques. Elle consiste à élaborer un plan d'action et des recommandations pour gérer les risques détectés lors de la phase précédente.

Le traitement des risques liés aux opérations est une étape clé, qui consiste à adopter des stratégies efficaces pour ramener les risques identifiés à un seuil acceptable.

Parmi les quatre stratégies de traitement des risques : ¹

- **Stratégie d'évitement (ou refus)** : Cette stratégie implique de prendre des mesures pour éliminer ou contourner les risques, afin d'éviter leur réalisation. Par exemple, pour prévenir le risque d'accidents de trajet pour ses employés, une entreprise peut mettre en place un système de transport collectif, ce qui supprime la nécessité de trajets individuels.
- **Stratégie de réduction (ou suppression du risque)** : vise à diminuer soit la probabilité, soit l'impact des risques, ou les deux simultanément. Cela peut inclure l'instauration de contrôles ou de mesures préventives pour minimiser les risques identifiés.
- **Stratégie de partage (ou transfert)** : Cette stratégie consiste à faire intervenir un tiers pour prendre en charge une partie ou la totalité des risques identifiés. Par exemple, en souscrivant une assurance ou en externalisant certaines activités, l'entreprise confie la gestion du risque à une autre entité qui s'engage à la prendre en charge si le risque se matérialise.
- **Stratégie d'acceptation (ou conservation)** : Cette stratégie consiste à accepter le risque tel qu'il est, sans mettre en place de mesures pour le diminuer ou le transférer. Cela peut être pertinent lorsque le coût des mesures préventives ou de transfert est considéré comme excessif par rapport au risque en question. Dans cette situation, l'entreprise décide de garder le risque en acceptant la probabilité de ses conséquences.

¹ KURT.F, REDING et autres, Manuel d'audit interne, Edition EYROLLES, Paris, 2015.p 05.

Section 03 : Apport de la cartographie des risques dans l'amélioration du processus budgétaire

La cartographie des risques constitue un outil stratégique permettant d'identifier et d'analyser les risques pouvant impacter la gestion budgétaire. Son intégration dans le processus budgétaire a pour objectif d'améliorer la visibilité des risques et de renforcer les capacités d'anticipation et de contrôle. Cette section explore la manière dont la cartographie des risques aide à améliorer la précision des prévisions, à diminuer les risques associés à la gestion budgétaire et à renforcer les dispositifs de contrôle.

1 Identification proactive des risques budgétaires

La cartographie des risques budgétaires aide les organisations à prévoir les menaces pouvant impacter leur performance financière. En intégrant cette étape avant le processus budgétaire, les entreprises peuvent mieux comprendre les incertitudes économiques, les variations des coûts et les défaillances internes susceptibles de compromettre l'atteinte de leurs objectifs.

En établissant une cartographie des risques budgétaires, on peut anticiper les menaces pouvant affecter le cycle budgétaire. L'entreprise prévoit les écarts ou imprévus en associant chaque activité ou poste budgétaire à des risques spécifiques. Cette identification anticipée fournit aux gestionnaires une compréhension complète et approfondie des vulnérabilités financières.

Grâce à cette approche, le contrôleur de gestion occupe une position essentielle en sensibilisant les différentes directions, en proposant une analyse organisée des risques et en aidant à leur intégration dans les décisions budgétaires.

2 Outil de suivi et d'ajustement en temps réel

Une mise à jour régulière de la cartographie des risques permet de l'utiliser comme un outil de pilotage durant toute la période budgétaire. Elle offre aux dirigeants une perspective dynamique sur les risques susceptibles d'impacter la réalisation des objectifs financiers et opérationnels. En cas de survenue d'un risque majeur (hausse imprévue des coûts, rupture d'approvisionnement, modification du cadre réglementaire), l'entreprise a la possibilité de modifier ses prévisions budgétaires en temps réel et de redistribuer ses ressources de façon

optimale. Cette capacité d'adaptation est particulièrement précieuse dans les environnements instables. ¹

La cartographie des risques ne se limite pas à la phase de préparation budgétaire, elle joue aussi un rôle essentiel dans le suivi et l'ajustement durant toute l'exécution du budget. En actualisant fréquemment les risques identifiés, l'entreprise ajuste ses décisions budgétaires selon les événements internes ou externes. Ce suivi en temps réel permet une gestion à la fois réactive et préventive des écarts budgétaires.

Cette méthode encourage aussi le développement d'une culture de gestion des risques financiers, où chaque responsable participe à la surveillance des risques susceptibles d'impacter ses prévisions et ses engagements budgétaires. ²

Grâce à ce suivi constant, l'entreprise peut mettre en place une gestion budgétaire plus agile et réactive, en s'appuyant sur une évaluation actualisée des risques. Il participe ainsi à garantir la réalisation des objectifs budgétaires dans un contexte en perpétuelle mutation.

3 Amélioration et fiabilisation du processus budgétaire

L'utilisation de la cartographie des risques dans le cadre du processus budgétaire améliore la précision des prévisions et augmente la confiance dans la fiabilité des budgets. En identifiant les risques liés à chaque étape, l'entreprise modifie ses prévisions budgétaires en tenant compte des menaces possibles. Cela contribue à élaborer des budgets plus crédibles et conformes aux limites du contexte environnemental. ³

En outre, cette méthode préventive encourage une culture de discipline et de clarté dans la gestion budgétaire, en incitant chaque département à signaler et à mettre à jour les risques détectés tout au long de l'exercice.

¹ BOUJEMAA.M, **Intégration de la gestion des risques dans la démarche budgétaire des entreprises industrielles**, Cahiers du Management et de l'Innovation, Volume : 13 / N° : 2 (2017)).

² AUBRY.C, **La gestion des risques dans les entreprises françaises : état des lieux et émergence d'une approche cognitive et organisationnelle**, Comptabilité, connaissances, mai 2005, France

³ ALI BELHADJ.Y et NECIB.A, **Importance des systèmes de contrôle de gestion dans l'entreprise économique**, Les Cahiers du MECAS, V°17 / N°4 / , 2021, p

Conclusion du chapitre

L'objectif principal de ce chapitre était de démontrer l'importance de la cartographie des risques dans l'amélioration du processus budgétaire. En analysant les différentes étapes et approches pour son élaboration, il a été mis en lumière que la cartographie des risques ne se limite pas à la simple identification des menaces, mais aussi à mieux structurer les actions préventives et correctives.

En somme, la gestion des risques budgétaires repose sur une identification rigoureuse des menaces qui peuvent perturber la maîtrise des budgets. La cartographie des risques comme étant un outil clé de la gestion des risques joue un rôle essentiel dans cette démarche, car elle permet de : visualiser l'ensemble des risques, faciliter l'analyse, renforcer la coordination entre les acteurs internes et structurer les actions de prévention et de contrôle.

**Chapitre 03 : Gestion des risques
budgétaires au sein de l'entreprise des
ciments et dérivés d'ECH-CHLEF**

Introduction du chapitre

Ce chapitre est consacré à l'étude pratique réalisée au sein de l'Entreprise des Ciments et Dérivés d'ECH-CHLEF (ECDE), dans le cadre de notre travail de recherche. Il constitue une mise en application concrète des concepts théoriques abordés dans les chapitres précédents, notamment en lien avec la gestion budgétaire et l'identification des risques opérationnels qui y sont associés.

L'objectif principal de cette partie est de démontrer l'importance de l'intégration d'une démarche de gestion des risques dans le processus budgétaire, à travers l'élaboration d'une cartographie des risques opérationnels. Cette dernière permet non seulement d'identifier les points de vulnérabilité mais aussi de proposer des mesures préventives visant à améliorer la fiabilité et la performance du processus budgétaire au sein de l'entreprise.

Pour ce faire, ce chapitre sera structuré en trois sections essentielles :

- Dans un premier temps, nous présenterons l'entreprise ECDE, son historique, ses objectifs stratégiques ainsi que sa structure organisationnelle.
- Ensuite, nous nous pencherons sur le processus budgétaire mis en place au sein de l'ECDE, en décrivant ses différentes phases, ses acteurs, ainsi que les outils utilisés pour sa planification et son suivi.
- Enfin, nous détaillerons la méthodologie adoptée pour l'élaboration d'une cartographie des risques opérationnels dans la gestion budgétaire, en identifiant les principaux risques susceptibles d'impacter ce processus, leur évaluation et les actions correctives envisageables.

Section 01 : Vue d'ensemble de l'entreprise d'accueil

Avant d'aborder l'aspect pratique de la gestion des risques budgétaires, il est essentiel de présenter l'environnement dans lequel s'inscrit notre étude. Cette section est donc consacrée à la présentation de l'Entreprise des Ciments et Dérivés d'ECH-CHLEF (ECDE), lieu de réalisation de notre étude de cas. Nous y exposerons son historique, ses principales missions, ses objectifs ainsi que sa structure organisationnelle, afin de mieux comprendre le cadre dans lequel s'inscrit le processus budgétaire étudié.

1 Présentation de l'entreprise

L'Entreprise des Ciments et Dérivés d'Ech-Cheliff (ECDE) se situe dans la zone industrielle d'Oued Sly, approximativement à 7 km à l'ouest de la ville de Chlef, le long de la route nationale RN4. Cette route relie les deux grandes métropoles du pays, Alger et Oran, dont elle se situe à équidistance, soit à environ 200 km de chacune. La superficie de l'installation de production s'étend sur 40 hectares. Quant à la direction générale (siège social), elle est située dans le centre-ville de Chlef.

Les infrastructures de l'entreprise sont constituées de :

- Siège de la direction générale
- Bâtiments et terrains de la carrière : Sidi Laroussi, Bouzghaia, Maameria et Sidi Della
- Terrain et locaux de l'ex SNVI ZI de Oued Sly
- Terrain de l'ex Techno béton ZI de Oued Sly
- Dépôts de vente de ciment de : Oued Semmar, Tamanrasset, Ain Salahh et Timimoun

1.1 Historique de l'entreprise

Ci-dessous, nous retraçons les dates clés concernant l'entreprise des Ciments et Dérivés : ¹

En 1982 :

- Création de l'ECDE par Décret n°82/325 du 30 octobre 1982, suite à la restructuration de la SNMC (Société Nationale des Matériaux de Construction).
- Statut juridique : Société par Actions (SPA).

¹ Document interne de l'ECDE

En 1989 :

- Transformation en Entreprise Publique Économique (EPE) par acte notarié du 9 octobre.
- Dotée d'un capital social initial de 80 millions DA.

En 1999 :

- Le Holding Public "Bâtiment et Matériaux de Construction" (BMC) devient le propriétaire à 100 % de l'ECDE.
- Le capital social est augmenté à 2 milliards DA.

En 2000 :

- Le Holding Public n'est plus propriétaire.
- Les participations sont reprises par la SGP GICA (Société de Gestion des Participations – Groupement Industriel du Ciment d'Algérie), qui devient le propriétaire exclusif de l'entreprise.

En 2007 :

- Augmentation du capital social à 6,241 milliards DA

En 2008 :

- Restructuration de la SGP GICA, qui devient le Groupe Industriel des Ciments d'Algérie (GICA).
- L'ECDE devient une filiale du groupe GICA

1.2 Données de base sur l'entreprise

Nous présentons ci-dessous quelques données de base concernant l'ECDE, afin de mieux comprendre son fonctionnement général :

• Propriétaire	Groupe Industriel des Ciments d'Algérie (GICA)
• Siege sociale	EL HAMADIA, route d'Oran Chlef
• Capital social	6 241 000 000 DA
• Statut juridique	EPE / SPA
• Activité	Fabrication et commercialisation des ciments
• Unité de production	Zone industriel Oued Sly-Chlef
• Capacité de production	3 600 000 tonnes de clinker 4 000 000 tonnes de ciment
• Part de marché	16 % du marché national
• Nombre de salaries	1194

Source : élaboré par nos soins sur la base des document interne de l'entreprise (année 2024)

1.3 Engagement de l'ECDE envers la qualité, la sécurité et l'environnement

L'ECDE, dans son processus industriel, met un accent majeur sur la qualité de ses produits, la sécurité de son personnel et la préservation de l'environnement. Ces engagements font partie intégrante de sa stratégie fondamentale pour un développement durable : ¹

- **La qualité est vitale pour l'entreprise**

La qualité est un axe majeur de la politique de développement de l'entreprise répondant aux exigences de la norme ISO 9001 version 2015, la qualité de service et qualité d'usage des produits font partie intégrante de la recherche de l'excellence. Cela permet de :

- Fidéliser notre clientèle.
- Garantir une meilleure qualité du produit.
- Être compétitif face à la concurrence.
- Dominer le marché sur lequel elle agit.

¹ Manuel de l'entreprise ECDE

- **Produire du ciment et préserver l'environnement**

Répondant aux exigences de la norme ISO 14001 version 2015, la cimenterie de CHLEF (ECDE) s'engage à produire des ciments de qualité dans le respect de l'environnement et des ressources naturelles.

L'entreprise accorde une importance primordiale pour la protection de l'environnement et de la santé des citoyens, cet axe s'inscrit dans le cadre de sa politique environnementale par :

- La maîtrise de la gestion des déchets
- La préservation des ressources naturelles
- La réduction des rejets atmosphériques

- **La sécurité des travailleurs est une priorité pour l'entreprise**

Afin de garantir la sécurité de son personnel au sein de la cimenterie, l'ECDE veille :

- A ce que les règles et les obligations en vigueur soient respectées, par tous, répondant ainsi aux exigences de la norme ISO 45001 version 2018
- Au port des équipements de protection individuelle (EPI) allant du casque aux chaussures de sécurité en passant les par les lunettes, les gants et masques de protection qui sont strictement obligatoire sur les lieux de travail

2 Objectifs de l'entreprise

Pour bien comprendre le fonctionnement de l'ECDE, nous devons d'abord connaître ses objectifs internes et externes.

2.1 Objectifs internes

Les objectifs internes de l'ECDE visent à l'amélioration continue de sa performance organisationnelle et industrielle, à travers :

- **L'optimisation du processus de production** pour obtenir une rentabilité supérieure et une diminution des coûts.
- **L'amélioration de la qualité des produits** en adhérant aux standards techniques nationaux et internationaux
- **La valorisation des ressources humaines** via la formation, le perfectionnement et le soutien à la performance tant qu'individuelle et collective.
- **Le renforcement du contrôle interne et de la gestion budgétaire** pour une meilleure maîtrise des risques opérationnels.

- **La mise à jour des équipements** industrielles afin de garantir leur durabilité et leur efficacité énergétique.

2.2 Objectifs externes

Dans une perspective externe, l'ECDE cherche à renforcer sa présence sur le marché algérien du ciment, à travers :

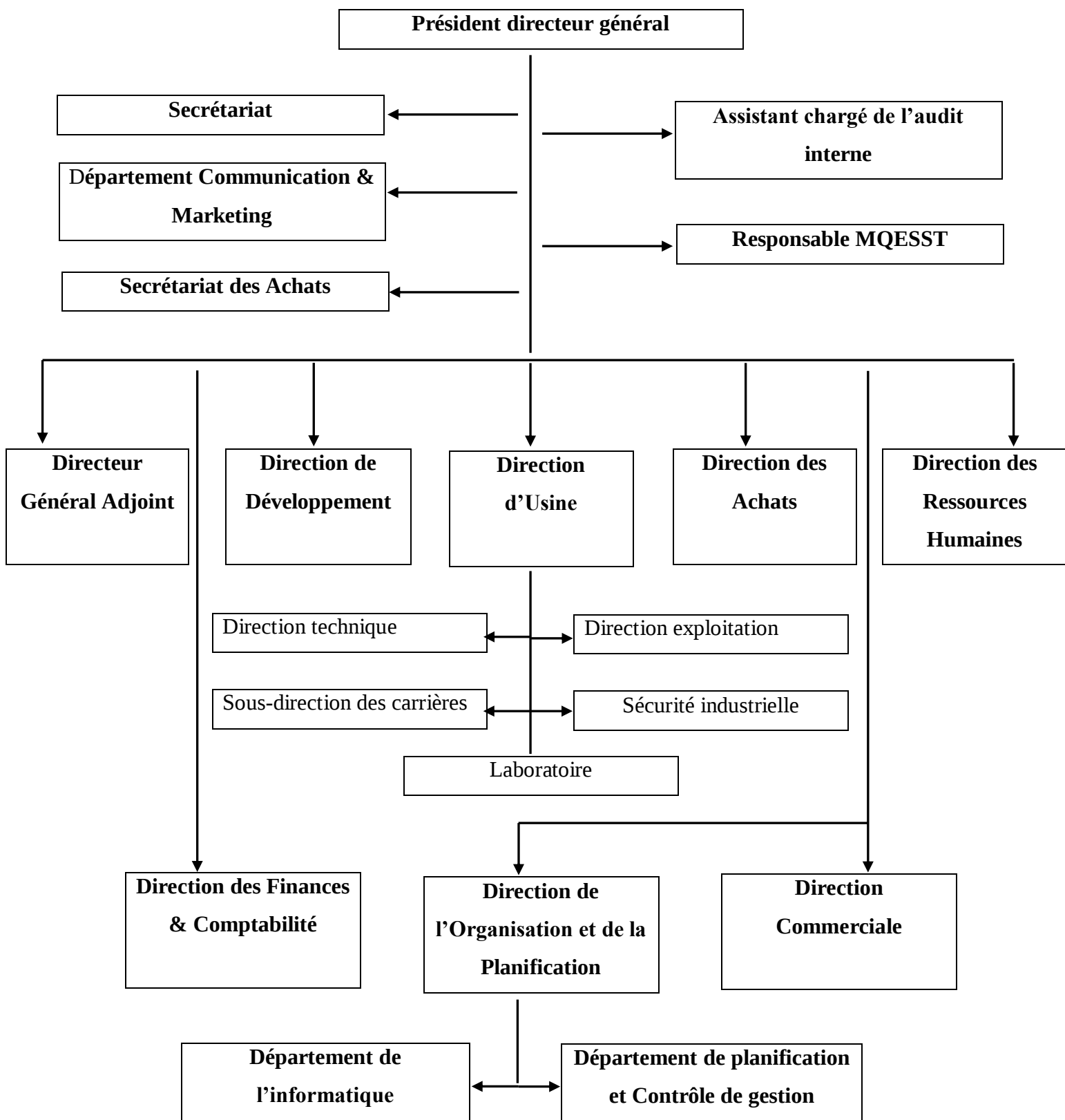
- **La réponse aux exigences du marché domestique** en produits de ciment de qualité.
- **La conformité aux normes environnementales** en réduisant l'impact écologique de ses opérations industrielles.
- **Le développement de partenariats stratégiques** dans le secteur des matériaux de construction.
- **L'expansion de sa part de marché**, avec pour ambition de rester l'un des leaders de l'industrie cimentière en Algérie.
- **La valorisation de son image de marque**, en adoptant des pratiques de gouvernance d'entreprise modernes et responsables.

3 Organisation de l'entreprise

L'ECDE est organisée autour d'une **Direction Générale** composée de différents départements afin d'assurer une gestion efficace et une production maximale de ciment.

Son organigramme se présente comme suit :

Figure 12 : Organigramme de l'entreprise



Source : Document interne de l'entreprise

Au sommet se trouve la Direction Générale présidée par le PDG et à laquelle sont rattachés toutes les directions centrales de l'entreprise :

- **Secrétariat** : chargé de la gestion administratives et l'appui direct au PDG.
- **Assistant chargé de l'audit interne** : il occupe une position essentielle dans l'évaluation de la conformité des processus internes et l'amélioration du contrôle interne.
- **Responsable Management Qualité, Sécurité, Environnement, Santé au Travail (MQSEST)** : chargé de garantir l'application des normes qualité et environnementales, y compris la norme ISO 9001, ISO 14001 et ISO 45001.
- **Département Communication & Marketing** : il est chargé de l'élaboration de la stratégie marketing, ainsi que la communication à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise.
- **Secrétariat des Achats** : Il est chargé de la supervision des opérations d'approvisionnement, en centralisant les besoins et en veillant à ce que les délais et les norme de qualité soient respectés.
- **Direction Générale Adjointe** : assiste le PDG dans ses responsabilités de pilotage et de coordination générale, et peut participer dans la supervision des projets prioritaires.
- **Direction des Ressources Humaines** : responsable de la gestion du personnel, du processus d'embauche, de la formation et de la gestion administrative des employés.
- **Direction de l'Organisation et de la Planification** : elle occupe une position clé dans la structuration des activités, la planification des opérations et l'amélioration continue des procédures. C'est à ce niveau que se situe le **contrôle de gestion et l'informatique**.
- **Direction des Finances et de la Comptabilité** : elle est responsable de la gestion financière, le suivi comptable, la trésorerie, et de l'élaboration des états financiers. Elle travaille en étroite coopération avec la direction du contrôle de gestion.
- **Direction de Développement** : elle est responsable des initiatives d'innovation, d'investissement, et de l'expansion de nouvelles compétences industrielles ou commerciales.
- **Direction d'Usine** : représente le noyau opérationnel de l'entreprise. Elle est responsable de la fabrication du ciment et de ses dérivés. Elle supervise deux directions principales :

- **Direction Technique** : qui veille au bon fonctionnement des équipements industriels et à leur entretien.
- **Direction Exploitation** : responsable de toutes les opérations liées à la production, la logistique interne et la gestion des flux de matières.
- **Direction des Achats** : responsable de l'approvisionnement, du choix des fournisseurs, de la gestion des contrats d'achats, ainsi que du respect des délais et des coûts.
- **Direction Commerciale** : s'occupe de la gestion des relations avec les clients, développement des ventes et la réalisation des objectifs commerciaux.

L'analyse de la structure hiérarchique de l'ECDE indique une organisation fonctionnelle solide, avec des directions spécialisées qui garantissent une répartition claire et efficace des responsabilités. Cette structuration permet d'assurer une cohérence entre les pôles stratégiques, opérationnels et de support, simplifiant la coordination des activités au sein des différents processus internes.

Dans le cadre de notre analyse du cycle budgétaire, diverses directions ont été sollicitées, telles que la Direction Financière et Comptable, la Direction du Contrôle de Gestion, la Direction Commerciale, la Direction des Approvisionnements, la Direction Générale, ainsi que le Département MQESST en raison de son rôle dans la maîtrise des risques et l'optimisation continue. L'analyse de ces structures nous a permis d'examiner en détail les différentes étapes du processus budgétaire et de repérer les risques potentiels associés.

Section 02 : Présentation du processus budgétaire de l'ECDE

Au sein de l'Entreprise des Ciments et Dérivés d'ECH-CHLEF (ECDE), filiale du Groupe industriel des ciments d'Algérie (GICA), le processus budgétaire occupe une place stratégique dans la planification et la gestion des ressources. Son objectif est de planifier et répartir les ressources de l'entreprise selon les objectifs de production, les moyens financiers disponibles et les prévisions économiques.

Cette procédure se réalise chaque année en suivant une méthodologie clairement établie, reposant sur un planning spécifique et supervisé par des processus internes formalisés, de la phase de préparation initiale à l'étape de validation finale. Elle est menée par la Direction de l'Organisation et de la Planification (DOP) à laquelle est rattaché le service du Contrôle de Gestion.

Dans le contexte de l'analyse de ce processus à l'ECDE, une démarche qualitative a été sélectionnée pour examiner en détail les pratiques effectives du processus budgétaire ainsi que les perceptions des acteurs impliqués. Elle est principalement appuyée par des **entretiens semi directif**, qui suivent un guide thématique tout en offrant à l'interviewé une marge de liberté dans ses réponses. En adoptant cette approche, on parvient à allier la précision d'un cadre commun à la souplesse indispensable pour une compréhension approfondie des pratiques internes. Ces entretiens ont été réalisés avec les responsables des différentes directions. Une **observation directe** des pratiques interne pendant le stage a complété cette démarche, accompagnée d'une **analyse documentaire** portant sur les rapports budgétaires, tableaux de bord, comptes rendus de réunions, et autres documents internes.

Dans cette section, nous allons examiner en détail le processus budgétaire de l'ECDE. Nous allons décrire les différentes phases de l'élaboration, de l'exécution et du contrôle budgétaire.

1 Planification et élaboration budgétaire

L'établissement du budget représente la première phase vitale dans le processus budgétaire de l'ECDE. Elle facilite la détection des besoins futurs de chaque service tout en garantissant la cohérence globale des prévisions avec les orientations stratégiques de l'entreprise.

1.1 Lancement du processus et cadrage budgétaire

Le processus débute officiellement par l'élaboration et la diffusion d'une **note de cadrage budgétaire**. Elle est élaborée par la Direction Générale au début du mois d'Août. Cette note constitue le début de l'élaboration du budget prévisionnel pour l'année suivante, en précisant les grandes orientations à respecter et les échéances pour chaque étape.

1.2 Préparation et élaboration des prévisions

Cette phase s'étale généralement du 04 Août au 12 Septembre, période durant laquelle chaque département (production, maintenance, logistique, RH, etc.) doit préparer son propre budget prévisionnel. Ces estimations se basent sur les données passées de la consommation réelle, les besoins futurs identifiés, les projets à venir et les contraintes spécifiques à chaque activité. Les responsables remplissent les fiches budgétaires standards, dans lesquelles ils détaillent les dépenses prévues, les revenus attendues, les investissements envisagés et d'autres nécessités de financement. Ces fiches sont par la suite envoyées au **service Contrôle de Gestion**.

1.3 Examen et consolidation

Des **réunions d'examen** s'étalent du 15 Septembre au 17 Octobre, au cours desquelles les propositions sont examinées avec les directions concernées afin d'harmoniser les prévisions et les ajuster si nécessaire.

Du 20 octobre au 21 novembre, une **phase de consolidation** intervient dont le département de Contrôle de Gestion occupe une position centralisée : il regroupe l'ensemble des prévisions et les consolide pour aboutir à un document global de l'entreprise.

1.4 Présentation et validation du budget

Entre le 24 et le 28 novembre, le budget consolidé sera ensuite soumis au Conseil de Direction puis au Conseil d'Administration. Deux cas peuvent se présenter :

- **Cas de validation** : Si le budget est considéré comme pertinent, équilibré et conforme aux objectifs stratégiques, il obtient une validation officielle.

- **Cas de non-validation :** Le budget est retourné pour une réévaluation, souvent à cause d'un déséquilibre, d'hypothèses non justifiées, ou de dépenses excessives. Le service du Contrôle de Gestion, en collaboration avec les services concernés, doit alors corriger les éléments pointés avant une nouvelle présentation.

Cependant, malgré cette structuration apparente au niveau de cette phase, plusieurs anomalies ont été relevées telle que : Une mauvaise construction des prévisions budgétaires, un manque d'alignement avec les objectifs globaux, des retards dans l'ensemble des étapes ainsi qu'une inadéquation des budgets avec la réalité économique.

2 Exécution budgétaire

Une fois le budget approuvé, il passe en phase de mise en œuvre. Cette phase implique l'application des actions prévues dans le respect des enveloppes budgétaires allouées à chaque département.

2.1 Communication et déclinaison du budget

Le budget validé est partagé avec l'ensemble des directions de l'entreprise au début du mois de Décembre. Chaque service reçoit le **budget détaillé**, indiquant les plafonds à respecter pour chaque poste (achats, charges de fonctionnement, investissements, etc.). Ce document se transforme en un outil de référence pour la gestion quotidienne des services, permettant à chaque direction de comprendre ses marges de manœuvre financières.

2.2 Mise en œuvre des activités planifiées

Les budgets servent de référence pour les directions dans l'exécution de leurs activités : Production, acquisition de matières premières, maintenance des équipements, recrutement, ou lancement de projets spécifiques. La réalisation des budgets est effectuée sous la supervision du service Contrôle de Gestion et de la Direction Financière, qui s'assurent la conformité des dépenses aux prévisions.

La mise en œuvre du budget à l'ECDE rencontre plusieurs obstacles, notamment des écarts importants entre les prévisions et les réalisations qui sont souvent constatés notamment : les

ressources (budget, temps, personnel) risquent d'être mal affectées, ce qui peut entraîner des retards, des surcoûts ou l'abandon de certaines actions prévues.

3 Suivi et contrôle budgétaire

Le suivi budgétaire est une étape cruciale pour assurer que les dépenses engagées respectent les prévisions, et pour donner à l'entreprise la capacité de réagir rapidement en cas d'écart.

3.1 Suivi des écarts et analyse périodique

Durant toute la période de l'activité, le département du Contrôle de Gestion effectue une évaluation régulière des réalisations en comparaison avec les prévisions. Ce suivi permet de déceler :

- Des surcoûts potentiels
- Des économies effectuées
- Des écarts à expliquer

Les écarts significatifs sont analysés afin d'en comprendre les raisons (augmentation de prix, imprévus techniques, retards, etc.).

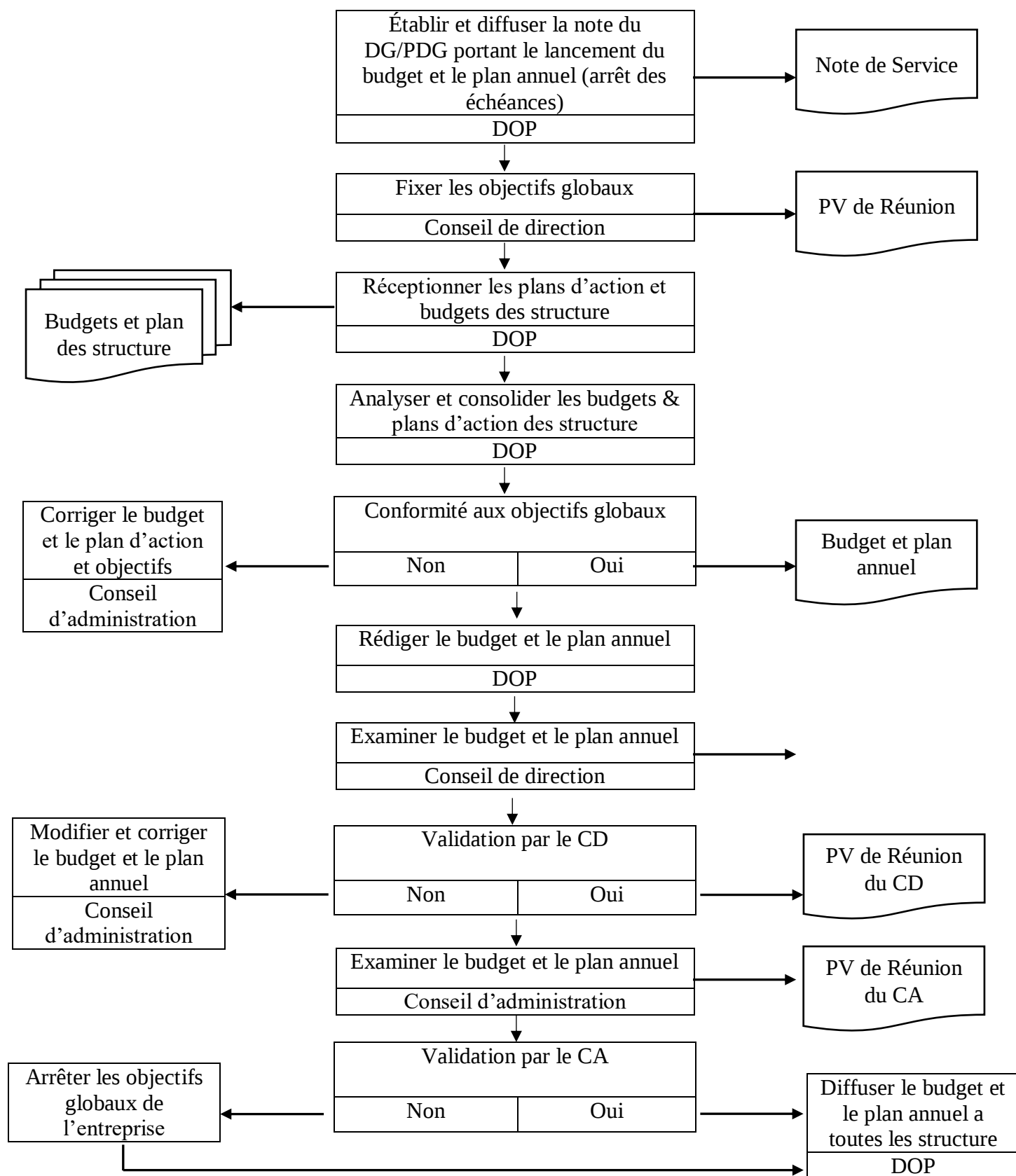
3.2 Ajustements et révisions en cours d'année

Si les écarts observés sont significatifs, l'entreprise peut décider de procéder à des **révisions budgétaires**. Ces modifications permettent de redéployer les ressources vers des priorités nouvelles, ou de rééquilibrer les dépenses.

Pendant la phase de suivi budgétaire, l'analyse privilégie principalement les données chiffrées, ce qui restreint la considération des aspects qualitatifs pourtant cruciaux pour une évaluation complète. De plus, les retards observés dans la gestion des écarts entre prévisions et réalisation peuvent nuire à la réactivité de l'entreprise et favoriser l'apparition de dérives budgétaires.

Le schéma ci-dessous résume le logigramme du processus budgétaire au sein de l'ECDE :

Figure 13 : Logigramme du processus budgétaire



Source : Document interne de l'entreprise

Le tableau suivant synthétise les dates clés du processus budgétaire ainsi que les acteurs impliqués au sein de l'ECDE :

Tableau 1 : Planning du déroulement des opérations (exercice 2025)

Opération	Dates	Acteurs impliqués
Travaux de préparation	Du 04/08 au 12/09/2024	Tous les processus
Travaux d'examen et de négociation des prévisions budgétaires	Du 15/09 au 26/09/2024	Direction d'usine Direction de développement
	Du 29/09 au 03/10/2024	Direction Achat et Marche Département Q.E.SST.
	Du 06/10 au 10/10/2024	Direction RH Audit interne
	Du 13/10 au 17/10/2024	Département C.F Direction commerciale Direction O.P Département Communication et Marketing
Consolidation et élaboration des projets du plan et budget	Du 20/10 au 17/10/2024	Département O. P
Examen et finalisation des projets du plan et du budget	Du 24/11 au 28/11/2024	Conseil de direction de l'entreprise

Source : Document interne de l'entreprise

Section 03 : Élaboration d'une cartographie des risques pour la gestion budgétaire de l'entreprise

Au cours de notre stage au sein de l'entreprise **ECDE (Ciments et Dérivés d'ECH-CHLEF)**, nous avons eu l'opportunité de travailler sur un aspect crucial de la gestion financière : **la cartographie des risques budgétaires**. En tant que leader dans l'industrie du ciment, l'ECDE fait face à une multitude de défis liés à la gestion des risques tout au long de son cycle budgétaire. La nature complexe de ces risques, qui peuvent impacter significativement la rentabilité et la performance de l'entreprise, fait d'eux un objet d'étude pertinent pour ce travail.

Cette recherche vise à examiner ces risques et de proposer une méthodologie adaptée pour leur cartographie, afin de mieux les anticiper et de renforcer la gestion budgétaire au sein de l'entreprise. À ce stade notre réflexion sera alimentée par l'expérience acquise lors de ce stage, où nous avons contribué à l'élaboration d'une cartographie des risques, en collaboration avec les équipes de l'ECDE. Ce travail s'inscrit dans un processus visant à améliorer la gestion des risques au sein de l'entreprise et à optimiser la performance budgétaire sur le long terme.

Dans cette section, nous explorerons les différentes étapes de l'élaboration de cette cartographie des risques, en mettant l'accent sur les sources de risques spécifiques à chaque phase du processus budgétaire et leurs implications pour l'entreprise ECDE.

1 Identification et analyse des risques

Nous avons entamé notre démarche de cartographie par l'identification des risques du cycle budgétaire de l'entreprise, réalisée à travers des entretiens avec le chef de la direction de l'organisation et de la planification, c'est à ce niveau que se situe le contrôle de gestion (Les questions posées dans ce cadre sont présentées au niveau de l'annexe n°1).

Pour assurer une identification précise et exhaustive de ces risques, nous avons opté pour une démarche combinée. D'une part, l'approche Top-down qui sert à identifier les zones considérées généralement comme sensible à une échelle globale, grâce aux entretiens avec les dirigeants stratégiques. D'autre part, l'approche Bottom-up, qui a été utilisée pour obtenir des

informations plus précises sur l'occurrence des problèmes au niveau opérationnel et pour mieux saisir les risques réels auxquels sont confrontées les équipes sur le terrain.

Le tableau ci-dessous présente de manière synthétique les risques identifiés, leurs sources ainsi que les conséquences potentielles sur le processus budgétaire.

Tableau 2: Identification des risques budgétaires au sein de l'ECDE

Phase du cycle	Code du risque	Risque identifié	Conséquence potentielle
Planification	R1	Absence d'une vision stratégique claire	Budgets déconnectés des objectifs à long terme
	R2	Objectifs contradictoires entre services	Difficulté à aligner les ressources et les priorités
	R3	Calendrier de planification non respecté	Retard dans tout le processus budgétaire
	R4	Non-prise en compte des contraintes économiques externes	Risques d'incohérence avec l'environnement économique réel
	R5	Refus des besoins budgétaires par la direction supérieure	Perte de temps, nécessité de recommencer la planification, retards dans tout le cycle

	R6	Prévisions budgétaires irréalistes	Mauvaise allocation des ressources, déséquilibre budgétaire
	R7	Hypothèses économiques obsolètes ou non pertinentes	Écarts importants entre prévision et réalisation
	R8	Manque de formation des responsables à la méthode budgétaire	Budgets mal construits ou non alignés avec les objectifs globaux
Exécution	R9	Manque d'un système informatique intégré	Erreurs manuelles, lenteur dans le traitement et la validation des données
	R10	Absence de coordination entre les services	Incohérences dans les propositions budgétaires
	R11	Évolution des priorités entre la prévision et l'exécution	Les ressources (budget, temps, personnel) risquent d'être mal affectées, ce qui peut entraîner des retards, des surcoûts ou l'abandon de certaines actions prévues

	R12	Non-participation des responsables de terrain	Manque de réalisme et d'engagement dans les objectifs budgétaires
	R13	Non-respect du calendrier budgétaire	Retards dans la consolidation et l'approbation du budget
	R 14	Insuffisance de ressources financières pendant l'exécution	Blocage des investissements prévus.
	R 15	Difficulté à obtenir des offres correspondant aux besoins	Des retards dans l'exécution des projets ou la mise en œuvre du budget pourraient conduire à une réalisation inférieure aux objectifs prévus.
	R16	Écarts structurels sur le budget	Impact négatif sur les résultats financiers de l'entreprise
	R17	Manque de supervision régulière du budget	Décalage non détecté entre budget prévisionnel et dépenses réelles
	R18	Réaction lente face aux écarts budgétaires	Retard dans les ajustements, aggravation des écarts

Contrôle et suivi	R19	Désaccord entre les départements lors de la justification des écarts	Climat de méfiance, ralentissement des actions correctrices
	R20	Communication insuffisante des résultats	Non-implication des décideurs dans les ajustements nécessaires
	R21	Absence de tableau de bord ou indicateurs de suivi	Impossibilité de piloter efficacement le budget
	R22	Contrôle budgétaire basé uniquement sur des aspects quantitatifs	Limite la compréhension globale des écarts et peut conduire à des décisions inappropriées, au détriment des objectifs qualitatifs
	R23	Retard dans la production des rapports de contrôle et de suivi	Décalage dans la détection des écarts budgétaires
	R24	La non-atteinte des objectifs budgétaires globaux	Remise en question de la stratégie budgétaire globale

Source : Élaboré par nos soins sur la base des entretiens menés

2 Évaluation et hiérarchisation des risques

Nous avons réalisé une évaluation des risques repérés en considérant leur probabilité de se produire et leur impact potentiel sur la gestion budgétaire de l'entreprise. Grâce à cette étape, nous avons pu hiérarchiser les risques selon leur niveau de criticité afin de mieux orienter les actions de gestion et de mitigation.

Cette phase est réalisée de manière qualitative en utilisant une échelle d'analyse allant de (1) à (5) pour évaluer chacun des paramètres. Elle est basée sur des référentiels méthodologiques reconnus en matière de gestion des risques, Ces échelles ont été construites en nous inspirant des lignes directrices de la norme ISO 31000 ainsi que du cadre de référence COSO pour le contrôle interne et la gestion des risques.

À cet effet, des tableaux d'évaluation de la probabilité d'occurrence, de la gravité des impacts et du degré de criticité ont été conçus pour orienter l'analyse et la hiérarchisation des risques :

Tableau 3 : Échelle d'évaluation de la probabilité du risque

Cote	Niveau de probabilité	Fréquence estimée	Commentaire
1	Rare	Une fois tous les 5 ans	Ce type de risque se manifeste rarement dans le temps
2	Peu- probable	Une fois par an	Le risque peut survenir, mais cela reste peu courant
3	Probable	Une fois par semestre	Le risque peut apparaître de temps en temps.
4	Fréquent	Une fois par mois	Le risque se manifeste de manière régulière chaque mois
5	Certain	Une fois par semaine	Le risque représente une menace constante

Source : Élaboré par nos soins sur la base des normes ISO 31000

Tableau 4 : Échelle d'évaluation de la gravité du risque

Cote	Niveau de gravité	Commentaire
1	Insignifiant	L'impact est négligeable sur l'activité.
2	Faible	L'effet est limité et facilement maîtrisable.
3	Moyen	L'impact perturbe modérément le fonctionnement
4	Élevée	L'impact entraînant un déséquilibre partiel
5	Très élevée	L'impact met en danger la continuité de l'activité

Source : Élaboré par nos soins sur la base des normes ISO 31000

Tableau 5 : Échelle de mesure de la criticité du risque

Probabilité	Cote	Gravité	Cote	Criticité	Commentaire
Rare	1	Insignifiant	1	1 - 2	Risque insignifiant, avec un impact négligeable.
Peu-probable	2	Faible	2	3 - 4	Risque mineur mais il nécessite une vigilance accrue
Probable	3	Moyen	3	5 - 10	Risque courant, à surveiller de près.
Fréquent	4	Élevée	4	12 - 16	Risque majeur, doit être géré en priorité.
Certain	5	Très élevée	5	20 - 25	Risque catastrophique, impact direct sur le processus.

Source : Élaboré par nos soins sur la base des normes ISO 31000

Après l'élaboration des grilles d'évaluation de la probabilité, de la gravité et de la criticité, les résultats obtenus ont permis de construire un tableau de hiérarchisation des risques. Ce tableau regroupe l'ensemble des risques identifiés, accompagnés de leurs niveaux de Criticité, afin de faciliter leur gestion et leur suivi.

Tableau 6 : Évaluation et hiérarchisation des risques

Code du risque	Risque identifié	Probabilité 1	Gravité 2	Criticité 1 * 2	Classification
R1	Absence d'une vision stratégique claire	1	4	4	21
R2	Objectifs contradictoires entre services	3	4	12	11
R3	Calendrier de planification non respecté	2	4	8	14
R4	Non-prise en compte des facteurs économiques externes	4	3	12	9
R5	Refus des besoins budgétaires par la hiérarchie supérieure	5	5	25	1
R6	Prévisions budgétaires irréalistes	2	5	10	12

R7	Hypothèses économiques obsolètes ou non pertinentes	4	5	20	4
R8	Manque de formation des responsables à la méthode budgétaire	3	1	3	23
R9	Manque d'un système informatique intégré	1	5	5	18
R10	Absence de coordination entre les services	1	5	5	19
R11	Évolution des priorités entre la prévision et l'exécution	1	5	16	5
R12	Non-participation des responsables de terrain	2	2	4	22
R13	Non-respect du calendrier budgétaire	2	3	6	16

R14	Insuffisance de ressources financières pendant l'exécution	5	5	25	2
R15	Difficulté à obtenir des offres correspondant aux besoins	5	4	20	3
R16	Écarts structurels sur le budget	3	5	15	7
R17	Manque de suivi régulier du budget	1	5	5	17
R18	Réaction lente face aux écarts budgétaires	4	3	12	10
R19	Désaccord entre les départements lors de la justification des écarts	3	3	9	13
R20	Communication insuffisante des résultats de contrôle	2	3	6	15

R21	Absence de tableau de bord ou indicateurs de suivi	2	2	4	20
R22	Contrôle budgétaire basé uniquement sur des aspects quantitatifs	4	4	16	6
R23	Retard dans la production des Rapports de contrôle et de suivi Budgétaire	1	2	2	25
R24	La non-atteinte des objectifs budgétaires globaux	3	5	15	8

Source : Élaboré par nos soins sur la base de notre analyse

Après la hiérarchisation, les risques ont été classés par famille selon leur degré de Criticité. Cette classification sépare les risques catastrophiques, majeurs, courants, mineurs et insignifiants pour guider l'ordre des priorités de mise en œuvre et améliorer le système de gestion des risques.

Tableau 7 : Classification des risques par famille

Probabilité	Gravité	Criticité	Risques inhérents	Familles des risques
5	5	25	R5 R14	Risques catastrophiques
4	5	20	R7	
5	4	20	R15	
4	4	16	R11 R22	Risques majeurs
3	5	15	R16 R25	
4	3	12	R18 R4	
3	4	12	R2	
2	5	10	R6	Risques courants
3	3	9	R19	
2	4	8	R3	
2	3	6	R20 R13	
1	5	5	R17 R9 R10	
2	2	4	R21 R12	Risques mineurs
1	4	4	R1	
3	1	3	R8	
1	2	2	R23	Risques insignifiants

Source : Élaboré par nos soins sur la base de notre analyse

3 Cartographie des risques et plan d'action

Après avoir évalué et hiérarchiser les risques selon leur probabilité et leur impact, il est devenu cruciale de les visualiser pour mieux comprendre leur criticité et leur impact sur le processus budgétaire de l'ECDE et pour faciliter la mise en place efficace d'actions correctives.

3.1 Cartographie des risques

Nous avons commencé la phase d'élaboration de la cartographie des risques en partenariat avec le Responsable MQESST. Celle-ci permet une représentation visuelle synthétique des risques identifiés.

Un aperçu de la cartographie des risques est présenté ci-dessous pour mettre en évidence les principales zones de vulnérabilité identifiées dans le processus budgétaire :

Figure 14 : Cartographie des risques liée au processus budgétaire

Certain	5				R15	R5 R14
Fréquent	4			R19 R4	R11 R23	R7
Probable	3	R8		R20	R2	R16 R25
Peu- probable	2		R22 R12	R21 R13	R18 R3	R16
Rare	1		R24		R1	R17 R9 R10
		1	2	3	4	5
		Insignifiant	Faible	Moyen	Élevée	Très élevée

Source : élaboré par moi-même

La légende

	Risque catastrophique avec une zone de criticité de : {25,20}
	Risque majeur avec une zone de criticité de : {16,15,12}
	Risque courant avec une zone de criticité de : {5, 6, 8, 9,10}
	Risque mineur avec une zone de criticité de : {3, 4}
	Risque Insignifiant avec une zone de criticité de : {1,2}

Ce tableau de bord montre cinq catégories des risques à savoir :

Risques catastrophiques : si ces risques se produisent l'impact sur le processus sera catastrophique, pour cela l'ECDE doit diminuer leurs gravités à partir des instruments et des mesures préventives.

Risques majeurs : ce sont des risques inacceptables de gravité élevé. Alors il faut mettre des actions immédiates pour traiter rapidement ces risques.

Risques courants : ce sont des risques moins sévères que les premiers. Ces risques doivent faire l'objet d'un suivi et d'une surveillance régulière.

Risques mineurs : ce sont des risques acceptables en d'autres termes même, si ce risque est survenu, il aura un faible impact.

Risques insignifiants : ce sont des risques qui ont un impact négligeable.

3.2 Plan d'action

La cartographie des risques n'est qu'une étape vers la réalisation des objectifs, car son apport à une meilleure gestion de l'entreprise nécessite la mise en place d'un plan d'action dont l'exécution doit être soigneusement suivie et faire régulièrement l'objet de reporting aux fins de prises de décisions appropriées par les dirigeants.

La formulation des actions correctives, découlant de la cartographie des risques élaborée, repose sur plusieurs facteurs :

- L'étude approfondie des causes fondamentales de chaque risque, réalisée à travers les entretiens, nous a permis de proposer des mesures spécifiques pour éliminer les facteurs à l'origine du risque.
- Les recommandations provenant des retours d'expérience des responsables consultés, qui ont fourni des exemples concrets de dysfonctionnements passés et les mesures qu'ils considèrent comme efficaces ou adaptées au contexte de l'entreprise.
- La faisabilité organisationnelle et opérationnelle des actions proposées a été assurée en tenant compte du contexte réel de l'ECDE, notamment des ressources disponibles, de la structure hiérarchique et des contraintes internes.
- Les principes fondamentaux du management budgétaire, tirés de la littérature professionnelle et académique.

Le tableau ci-dessous présente des mesures correctives pour tous les risques identifiés dans le but de réduire leurs conséquences et d'améliorer la qualité de la mise en œuvre du budget :

Tableau 8 : Mesures correctives pour l'ensemble des risques

Phase du cycle	Code du risque	Risque identifié	Plan d'action
Planification	R1	Absence d'une vision stratégique claire	Planifier des réunions stratégiques avant le processus afin de définir les priorités de l'entreprise et instaurer une vision commune.
	R2	Objectifs contradictoires entre services	Organiser des ateliers de concertation entre les différents services pour harmoniser les objectifs et assurer leur correspondance.
	R3	Calendrier de planification non respecté	Mettre en place un suivi hebdomadaire des phases budgétaires avec des alertes régulières pour garantir le respect des échéances.
	R4	Non-prise en compte des contraintes économiques externes	Incorporer une surveillance économique régulière et ajuster les hypothèses budgétaires selon les contraintes du marché.
	R5	Refus des besoins budgétaires par la direction supérieure	Renforcer les étapes de validation intermédiaires avec la direction afin d'éviter des refus lors de la validation finale

	R6	Prévisions budgétaires irréalistes	Revoir les techniques de prévision à l'aide de données mises à jour et de simulations fondées sur divers scénarios en impliquant les départements clés
	R7	Hypothèses économiques obsolètes ou non pertinentes	Il est nécessaire de revoir périodiquement les suppositions économiques en collaboration avec des spécialistes du marché et de modifier les prévisions en fonction.
	R8	Manque de formation des responsables à la méthode budgétaire	Établir un programme de formation continue destiné aux gestionnaires, axé sur les meilleures pratiques budgétaires
Exécution	R9	Manque d'un système informatique intégré	Établir une plateforme technologique intégrée afin de consolider et uniformiser les données au sein des différents départements.
	R10	Absence de coordination entre les services	Mettre en place des rencontres périodiques entre les différents départements pour optimiser la communication et le travail collaboratif.
	R11	Évolution des priorités entre la prévision et l'exécution	Instaurer un processus de réévaluation régulière des priorités budgétaires, qui permet de modifier les allocations en fonction des nécessités concrètes lors de la mise en œuvre.

	R12	Non-participation des responsables de terrain	Encourager la présence des responsables sur le terrain à travers un planning de visites régulier et une surveillance des indicateurs clés.
	R13	Non-respect du calendrier budgétaire	Établir un contrôle rigoureux du calendrier comprenant des notifications automatiques pour les échéances importantes.
	R14	Insuffisance de ressources financières pendant l'exécution	Il est essentiel d'instaurer une évaluation stricte des besoins de financement dès la phase de planification, en s'appuyant sur des prévisions réalistes et un plan de trésorerie prévisionnel qui permet d'anticiper les variations de ressources.
	R15	Difficulté à obtenir des offres correspondant aux besoins	Lancer les appels d'offres plus en amont, pour laisser aux fournisseurs un délai suffisant de réponse.
Contrôle et suivi	R16	Écarts structurels sur le budget	Analyser les causes des écarts structurels et réajuster la structure budgétaire pour mieux refléter les besoins réels
	R17	Manque de suivi régulier du budget	Instaurer une évaluation mensuelle des performances budgétaires accompagnée de comptes rendus précis pour chaque division.

	R18	Réaction lente face aux écarts budgétaires	Élaborer des procédures de réponse rapide pour modifier les prévisions budgétaires selon les déviations constatées.
	R19	Désaccord entre les départements lors de la justification des écarts	Mettre en place une commission de médiation pour régler les différends et assurer une justification claire et commune des écarts.
	R20	Communication insuffisante des résultats de contrôle	Prévoir des séances de présentation des résultats de contrôle aux parties concernées et assurer une communication limpide et constante.
	R21	Absence de tableau de bord ou indicateurs de suivi	Élaborer des tableaux de bord interactifs intégrant des indicateurs de performance clés pour un suivi exact et en temps réel.
	R22	Contrôle budgétaire basé uniquement sur des aspects quantitatifs	L'intégration d'indicateurs qualitatifs pour enrichir l'analyse budgétaire et permettre d'obtenir une évaluation plus complète de la performance.
	R23	Retard dans la production des rapports de contrôle et de suivi	Automatiser la collecte de données et définir des délais rigoureux pour la préparation et la distribution des rapports.

	R24	La non-atteinte des objectifs budgétaires globaux	Instaurer des procédures de contrôle plus strictes, accompagnées d'interventions correctives immédiates en cas de déviation par rapport aux objectifs établis.
--	-----	---	--

Source : Élaboré par nos soins sur la base des entretiens

Grâce à cette analyse structurée menée au sein de l'ECDE, la cartographie des risques a : permis une meilleure compréhension des enjeux spécifiques liés au processus budgétaire, permis d'identifier les points sensibles susceptibles d'impacter son efficacité, facilité aussi la prévision des imprévus, amélioré la collaboration entre les parties impliquées et elle a aidé à déployer des actions appropriées pour mieux contrôler les écarts.

Au-delà de sa fonction de prévention, cette approche s'inscrit dans une dynamique d'amélioration continue, qui contribue à améliorer la rigueur, la réactivité et la cohérence du cycle budgétaire en accord avec les objectifs de l'entreprise. La gestion des risques constitue ainsi un levier stratégique pour améliorer la performance budgétaire à long terme.

Conclusion du chapitre

Dans ce dernier chapitre, notre attention s'est portée sur la gestion des risques budgétaires dans le contexte de l'entreprise ECDE – Ciments et Dérivés d'Ech-Chlef. Après avoir présenté l'entreprise, sa structure organisationnelle et son processus budgétaire, nous avons entrepris d'identifier et d'évaluer les risques majeurs associés à la gestion du budget.

L'analyse a mis en évidence divers risques qui affectent les différentes phases du processus budgétaires, notamment en matière de prévision, d'exécution et de suivi. Par la suite nous avons élaboré une cartographie des risques qui souligne les risques majeurs pouvant avoir un impact sur l'efficacité du processus budgétaire.

À partir de cette cartographie, nous avons élaboré un ensemble d'actions correctives qui vise à réduire l'impact des risques identifiés, renforcer la maîtrise budgétaire et améliorer l'efficacité global du processus.

Pour résumer, ce chapitre a mis en évidence comment une gestion des risques structurée et hiérarchisée, par une cartographie des risques, contribue au renforcement de la fiabilité du processus budgétaire et l'amélioration de sa mise en œuvre concrète sur le terrain.

Conclusion générale

Rappel sur l'objectif de l'étude et la démarche déployée

En tant qu'outil principal de gestion, le budget occupe une place stratégique dans la planification et la supervision des activités, en particulier dans un secteur industriel où les écarts peuvent influencer directement les résultats financiers et opérationnels. Ainsi, toute erreur dans l'identification ou la gestion des risques associés à ce processus peut compromettre la réalisation des objectifs établis.

L'objectif de notre étude est de mettre en lumière le rôle essentiel de la gestion des risques dans le processus budgétaire au sein de l'ECDE. En analysant la problématique suivante : **Comment la cartographie des risques opérationnels peut contribuer à améliorer le processus budgétaire au sein de l'Entreprise des Ciments et Dérivés d'ECH-Chlef ?**

A titre de rappel, les sous-questions et sous hypothèses suivantes ont guidé notre étude :

- Comment le cycle budgétaire est-il structuré au sein de l'Entreprise des Ciments et Dérivés d'ECH-Chlef ?

Avec cette sous hypothèse : Le cycle budgétaire au sein de l'ECDE suit plusieurs étapes clés : la planification, l'exécution ainsi que le contrôle.

- Quels sont les risques opérationnels spécifiques au processus budgétaire que l'Entreprise des Ciments et Dérivés d'ECH-Chlef peut rencontrer ?

Avec cette sous hypothèse : Les risques opérationnels qui pourraient influencer le processus budgétaire en entreprise incluent : risques de prévision, risques de non-conformité et risques de ressources humaines.

Afin d'apporter des éléments de réponses à ces questions, la méthodologie adoptée a inclus une revue détaillée des concepts relatifs à la gestion budgétaire exposée dans le premier chapitre. Le deuxième chapitre a été consacré à la gestion des risques et il s'en est suivi d'une analyse pratique au sein de l'Entreprise des Ciments et Dérivés d'Ech-Chlef. Où nous avons élaboré une cartographie des risques liée au processus budgétaire de l'ECDE, à partir une démarche qualitative à travers les études documentaires et les entretiens semis-directifs avec les responsables.

Synthèse des principaux résultats obtenus

Les résultats de notre recherche montrent que la gestion des risques est un facteur clé dans l'amélioration du processus budgétaire au sein de l'ECDE :

- Les responsables budgétaires de l'ECDE sont conscients de certains risques, mais, il n'existe aucun outil ou dispositif destiné à analyser ou réduire ces éléments, ce qui affaiblit la prévention et l'amélioration du processus budgétaire.
- L'identification et l'évaluation plus précises des risques à chaque étape du budget peuvent améliorer la fiabilité et la cohérence de celui-ci.
- L'existence d'une forte volonté d'incorporer la cartographie des risques dans plusieurs domaine de gestion, pas seulement dans le processus budgétaire.

Vérification des hypothèses posées

Après une étude détaillée du processus budgétaire à l'ECDE, il apparaît que la gestion budgétaire suit trois phases essentielles : la planification, l'exécution et le contrôle, ces phases ont été clairement identifiées à travers les documents internes et les entretiens avec le responsable. **Ce qui confirme notre première sous hypothèse.**

Par la suite, notre démarche a mis en lumière la présence des risques réels liés au processus de gestion budgétaire, notamment des risques humains, des risques organisationnels et des risques stratégiques. **Cela confirme notre deuxième sous-hypothèse**

Finalement, notre étude indique que la cartographie des risques est fondamentale pour améliorer le processus budgétaire à l'ECDE. Elle permet de repérer de façon structurée les risques susceptibles de perturber les différentes étapes du processus budgétaire, tout en favorisant l'établissement de mesures préventives efficaces. Cet outil permet une gestion du budget plus préventive et maîtrisée. **Ce qui confirme notre principale hypothèse**

Suite à cette étude sur l'évaluation des risques budgétaires au sein de l'entreprise ECDE, et à travers l'élaboration d'une cartographie structurée de ces risques, il apparaît que la gestion anticipative des aléas budgétaires peut significativement améliorer le processus budgétaire. Grâce à l'identification, la hiérarchisation des risques et à la conception de plans d'action

correctifs, les principales failles du processus budgétaire, qu'elles soient organisationnelles, méthodologiques ou communicationnelles, ont été mises en évidence.

Suggestions proposées

Dans le cadre de cette étude, diverses recommandations peuvent être proposées pour renforcer l'intégration de la cartographie des risques dans le processus budgétaire de l'entreprise ECDE. Dans un premier temps, il est primordial de sensibiliser les responsables concernés à la gestion du risque afin de faciliter la détection et la transmission d'informations fiables. Ensuite, la sensibilisation des acteurs du processus budgétaire aux outils de cartographie contribuerait à une meilleure compréhension de la démarche et à une évaluation plus rigoureuse des risques. De plus, il est conseillé d'établir un suivi régulier des risques identifiés, en utilisant des indicateurs précis pour anticiper les écarts. Enfin, l'élargissement de cette approche à d'autres processus clés pourrait aider à instaurer une gestion globale plus harmonieuse et prévoyante.

Limites de l'étude

Dans le cadre de cette recherche, bien que l'accès aux différents départements n'ait pas été restreint, les principaux défis ci-dessous ont été rencontré :

- **La confidentialité des données** : Même si nous avons pu consulter certains documents internes lors de notre présence dans les bureaux, il n'était pas possible de les emporter ou de les utiliser directement dans le mémoire. Cela a restreint la présentation de certains éléments concrets pourtant pertinents pour l'analyse, notamment les tableaux de bord budgétaires.
- **La nouveauté de la démarche de gestion des risques** : l'outil de la cartographie des risques n'était pas encore instauré au sein de l'ECDE, nous avons donc proposé sa mise en place. Étant une démarche nouvelle pour l'entreprise, certains outils ou réflexes d'analyse ne sont pas encore bien ancrés, ce qui a conduit à une identification partielle des risques et à une évaluation parfois superficielle.

Perspectives de recherche

Différentes pistes de recherche peuvent être envisagées pour approfondir la gestion des risques liés au processus budgétaire dans le contexte de l'ECDE :

- L'évaluation de la performance du processus budgétaire après la mise en place d'une cartographie des risques.
- L'intégration des outils numériques dans la cartographie des risques afin de renforcer sa fiabilité.

Bibliographie

Ouvrages

- ALAZARD.C et GERVAIS.M, Contrôle de gestion et planification de l'entreprise, 2-ème Edition, Economica, Paris, 1990.
- ALAZARD.C et SEPARI.S, Contrôle de gestion, Edition Dunod, Paris, 2010.
- ALAZARD.C et SEPARI.S, Contrôle de gestion manuel et application, Edition Dunod, 5-ème Edition, Paris, 2018.
- ALBERTINI.E, GAUTIER.F et MOUREY.D, Comprendre tout le contrôle de gestion, 1- ère Edition, Vuibert, Paris, 2018.
- ALTAIR.C, maitrise des risques : Élaborer la cartographie des risques (démarche et méthodes), Paris, 2008.
- APPERCEL.R, Contrôle de gestion : Formation et pratiques pro, Edition ellipses, Paris, 2022.
- ARNOUD.H, Le contrôle de gestion en action, Edition Liaisons, Paris, 2001.
- AUTISSIER.D, DELAYE.V, Mesurer la performance du système d'information, Edition Eyrolles, Paris, 2005,
- BARATAY.CH et MONACO.L: contrôle de gestion, Edition Lextenso, Paris, 2019.
- BERLAND. N, Contrôle de gestion, Paris, 2002.
- BERLAND.N, Mesurer et piloter la performance, Edition : e-book, Paris, 2009.
- BOUQUIN.H et KUSZLA.C, le contrôle de gestion, Edition. Presse Universitaires de France, 10^{ème} Edition, Paris, 2014
- CAROL.B, sous-direction de Pierre Gensse, contrôle de gestion, éditions groupe revue fiduciaire, Nathan, Paris, 2012
- CHRISTIAN.G, Comptabilité de gestion, 7ème édition, Dunod, Paris, France, 2007.
- CHRISTOPHE.G et AUTRES, Management et contrôle de gestion : Manuel et applications, Edition Vuibert, Paris, 2017.
- DARSA.J, Les risques opérationnels de l'entreprise : Un environnement toujours plus risqué, édition Gereso, France, 2013.
- DORIATH.B, GOUJET.C, Gestion prévisionnelle et mesure de la performance, Dunod, 5^{-ème} Edition, Paris, 2011.
- DUMENIL.M, Le contrôle de gestion : 200 questions sur le pilotage, la stratégie, l'analyse des couts, Edition Gereso, 5^{ème} Edition, Mans, 2022.

-
-
- FORGET.J, Gestion budgétaire Prévoir et contrôler les activités de l'entreprise, Edition D'Organisation, Paris, 2005.
 - GERVAIS.M, Contrôle de gestion, 7^{ème} Edition, Edition Economica, Paris, 2000.
 - GERVAIS.M, Contrôle de gestion, Economica Edition, 8^{ème} Edition, Paris, 2005.
 - GRANDGUILLOT.F et GRANDGUILLOT.B, L'essentiel de la comptabilité de gestion, 7^{ème} Edition, Gualino, Paris, 2015.
 - GRANDGUILLOT.F et GRANDGUILLOT.B, L'essentiel du Contrôle de gestion, Gualino, 10^{ème} Edition, 2018.
 - HAMINI.A, gestion budgétaire et comptabilité prévisionnelle, Edition Berti, Alger, Algérie, 2001.
 - KURT.F, REDING et autres, Manuel d'audit interne, Edition EYROLLES, Paris, 2015.
 - LECLERE.D, L'essentiel de la Gestion budgétaire, Edition Eyrolles, Paris, 2012.
 - LOCHARD.J, La gestion budgétaire outil : de pilotage des managers, Edition d'Organisation, Paris, 1998.
 - LÖNING.H et autres, Le contrôle de gestion : Des outils de gestion aux pratiques organisationnelles, Edition Dunod, 4^{ème} Edition, Paris, 2013.
 - LONING.H et MALLERET.V, Contrôle de gestion, Dunod, 3^{ème} Edition, Paris, 2008.
 - MALO.J et MATHÉ.J, L'essentiel du contrôle de gestion, Edition d'Organisation, 2^{ème} Edition, Paris, 2000.
 - RAGAIGNE.A et TAHAR.C, Le contrôle de gestion, Edition Gualino, Paris, 2019.
 - RAGAIGNE.A et TAHAR.C, Le contrôle de gestion, Edition Gualino, 2^{ème} Edition, Paris, 2022.
 - RENARD.J, L'audit interne : ce qui fait débat, édition Maxima, France, année 2003.
 - RENARD.J, comprendre et mettre en œuvre le contrôle interne, Edition EYROLLES, Paris, 2012, p 86.
 - REYNAUD.C. Systèmes d'information et management des organisations, 5e édition. Paris : Pearson, 2015.
 - SAAD.T, BURLAND.A et SIMON.C, Comptabilité analytique et contrôle de gestion, Vuibert, Paris, 2008.
 - SELMER.C, Construire et défendre son budget, Edition Dunod, Paris, 2003.
 - SEPARI.S, DUPARC.R, Contrôle de gestion, 2^{ème} Edition, Edition Dunod, 2021

Articles scientifiques

- BAKHOUCHE.H, SMAI.A, 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. Économies, Vol 16 / N°24 2020.
- BOUJEMAA.M, Intégration de la gestion des risques dans la démarche budgétaire des entreprises industrielles, Cahiers du Management et de l'Innovation, Vol 13/N°2 2017
- EL MOBARIK.F et OUKASSI.M, La gestion budgétaire des projets d'investissements et son impact sur la performance de la société : Cas d'un groupe d'industrie au Maroc », Revue Française d'Économie et de Gestion, Numéro 4, 2022.

Thèses et mémoires

- HEND.L, Analyse Des Déterminants De La Qualité De La Gestion Intégrée Des Risques D'entreprise et Impact Sur la Valeur Des Entreprises Canadiennes, Thèse De Doctorat en sciences de gestion, Institut Supérieur De Comptabilité et D'administration Des Entreprises. Tunisie, 2017.
- NEGGAR.I, La Gestion Des Risques Opérationnels, Mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences Financières et Commerciales, École Supérieure De Commerce, 2017.

Cours

- BELGHAOUTI Nacera, « gestion budgétaire », support destiné aux étudiants de l'école supérieure d'économie d'Oran, master, option : finance, 2020,
- OUDAI Moussa, « gestion des risques opérationnels », support destiné aux étudiants de l'école supérieure de commerce, master, option : contrôle de gestion, 2023.

Webographie

- Site de l'IFAC, <https://www.ifaci.com/les-metiers-du-risque/>.
- Site de LARCF, http://www.larcf.com/seekrcf/RcfPdf/fich_085_059.pdf
- Site de l'ISO, <https://www.iso.org/fr/home.html>
- Site de COSO, <https://www.coso.org>

Annexes

Annexe n° 1 : Guide d'entretien utilisé

Question	Réponse
Q1 : Comment est élaboré le budget dans votre entreprise ?	R1 : Le budget est élaboré selon les orientations générales fixées par la direction, chaque chef de service proposant ses prévisions basées sur les besoins opérationnels, les contraintes techniques et les résultats de l'année précédente, ces propositions étant ensuite centralisées, analysées et ajustées lors de réunions de cadrage.
Q2 : Y a-t-il une coordination entre les différents services pendant la phase budgétaire ?	R2 : La coordination est présente, mais elle reste perfectible, certains services communiquent fréquemment, tandis que d'autres opèrent de façon isolée, il arrive que nous remarquions un décalage entre les prévisions techniques, commerciales et financières.
Q3 : Rencontrez-vous des difficultés lors de la validation des besoins exprimés par les chefs de service	R3 : oui, il arrive que la hiérarchie rejette certaines demandes, même si elles ont été incluses dans les prévisions. Par exemple, un chef de service avait envisagé l'achat d'un nouvel ordinateur, mais sa demande a été rejetée car un équipement similaire avait déjà été acheté l'année précédente. Ce genre de situation nécessite des justificatifs supplémentaires et peut retarder le processus budgétaire.

Q4 : Quelles sont, selon vous, les principales causes des écarts entre les prévisions budgétaires et la réalité ?	R4 : Les écarts proviennent souvent d'une mauvaise estimation de facteurs externes tels que les variations de prix ou les conditions du marché. Parfois, les ressources prévues ne sont pas disponibles lors de la mise en œuvre, ce qui peut perturber l'élaboration du budget.
Q5 : Le suivi budgétaire est-il régulier ?	R5 : Le suivi budgétaire régulier est une obligation, mais en raison de contraintes de temps ou de ressources, il n'est pas toujours effectué, ce qui peut impacter le processus budgétaire
Q6 : Analysez-vous les écarts entre le budget et les réalisations	R6 : Oui, une analyse est faite mais elle reste insuffisante dans certains cas. Parfois, Des conflits peuvent également surgir entre les responsables lors de la justification des écarts. De plus, l'analyse se base souvent sur des données quantitatives, ce qui peut faire passer à côté des aspects qualitatifs essentiels.
Q7 : Les objectifs budgétaires sont-ils généralement atteints ?	R7 : Cela dépend des années car nous fixons parfois des objectifs ambitieux sans considérer les contraintes concrètes, ce qui entraîne des écarts importants.

Annexe n° 2 : Questions utilisées pour l'évaluation des risques

Lors de la conception de la cartographie des risques liés au processus budgétaire, une échelle de notation de 1 à 5 a été adoptée pour quantifier deux dimensions essentielles : la probabilité d'occurrence et l'impact de chaque risque identifié.

Le responsable de la direction de l'organisation et de planification a été interrogé sur ces deux aspects pour recueillir leur avis :

- **La probabilité** : D'après vous, quelle est la probabilité que ce risque se produise dans le contexte du processus budgétaire sachant que l'échelle de mesure allant de 1 à 5 ?
- **L'impact** : En cas de réalisation de ce risque, quelles seraient les conséquences sur la qualité du processus budgétaire sachant que l'échelle mesure allant de 1 à 5 ?

Risques	Probabilité					Impact				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Absence d'une vision stratégique claire	+								+	
Objectifs contradictoires entre services			+						+	
Calendrier de planification non respecté		+							+	
Non-prise en compte des contraintes économiques externes				+				+		
Refus des besoins budgétaires par la direction supérieure					+					+
Prévisions budgétaires irréalistes		+								+
Hypothèses économiques obsolètes ou non pertinentes				+						+

Manque de formation des responsables à la méthode budgétaire			+			+				
Manque d'un système informatique intégré	+									+
Absence de coordination entre les services	+									+
Évolution des priorités entre la prévision et l'exécution	+									+
Non-participation des responsables de terrain		+					+			
Non-respect du calendrier budgétaire		+						+		
Insuffisance de ressources financières pendant l'exécution					+					+
Difficulté à obtenir des offres correspondant aux besoins					+				+	
Écarts structurels sur le budget			+							+
Manque de supervision régulière du budget	+									+
Réaction lente face aux écarts budgétaires				+				+		
Désaccord entre les départements lors de la justification des écarts			+					+		
Communication insuffisante des résultats		+						+		
Absence de tableau de bord ou indicateurs de suivi		+					+			
Contrôle budgétaire basé uniquement sur des aspects quantitatifs				+					+	

Retard dans la production des rapports de contrôle et de suivi	+						+			
La non-atteinte des objectifs budgétaires globaux			+							+

Les réponses à ces questions ont permis de mesurer et de classer les risques en vue de leur intégration dans la cartographie.

Table des matières

Sommaire.....	I
Liste des abréviations.....	II
Liste des figures.....	III
Liste des tableaux.....	IV
Liste des annexes	V
Résumé	VI
Introduction générale.....	A
Chapitre 01 : Cadre conceptuel de la gestion budgétaire	1
Introduction du chapitre.....	1
Section 01 : Généralité sur le contrôle de gestion	2
1 Périmètres de contrôle au sein de l'entreprise	2
1.1 Contrôle stratégique	2
1.2 Contrôle d'exécution appelé également contrôle opérationnel	2
1.3 Contrôle de gestion	3
2 Définition et objectifs du contrôle de gestion.....	3
2.1 Définition du contrôle de gestion.....	3
2.2 Objectif du contrôle de gestion.....	5
2.2.1 Pilotage de la performance de l'entreprise	5
2.2.2 Amélioration permanente de l'organisation	5
2.2.3 Prise en compte des risques.....	6
2.2.4 Médiation entre stratégie et opérations	6
3 Outils du contrôle de gestion.....	7
3.1 Gestion budgétaire.....	7
3.2 Comptabilité analytique	7
3.3 Tableau de bord	8
3.4 Reporting	8
3.5 Système d'information.....	9
Section 02 : Concepts de base de la gestion budgétaire et des budgets	10
1 Fondements de la gestion budgétaire.....	10
1.1 Concepts de base de la gestion budgétaire	10
1.1.1 Définition.....	10
1.1.2 Fonctions de la gestion budgétaire.....	12
1.1.3 Principes de base de la Gestion budgétaire	13
1.2 Acteurs impliqués dans la gestion budgétaire	14
1.2.1 Direction générale	14
1.2.2 Contrôleur de gestion	14
1.2.3 Responsables des centres de responsabilité.....	15

1.3	Limites de la gestion budgétaire	16
2	Fondements du budget	16
2.1	Définition et rôles des budgets.....	16
2.1.1	Définition.....	17
2.1.2	Rôles des budgets.....	17
2.2	Méthodes de budgétisation	18
2.2.1	Budget flexible.....	18
2.2.2	Budget à Base d'Activité (BBA)	18
2.2.3	Budget Base Zéro (BBZ).....	19
2.3	Typologies du budget.....	19
2.3.1	Budget d'exploitation.....	20
2.3.2	Budgets d'investissement	22
2.3.3	Budgets de synthèse	22
3	Techniques de prévisions.....	26
3.1	Techniques de prévision des ventes.....	26
3.1.1	Méthodes qualitatives	27
3.1.2	Méthodes quantitatives	27
3.2	Techniques de prévisions de la production	28
3.2.1	Programmation linéaire	28
3.2.2	Coût préétablit (standard)	28
3.3	Techniques de prévisions des approvisionnements	28
3.3.1	Modèle de Wilson	29
3.3.2	Modèle ABC	29
	Section 03 : Processus et cycle de la gestion budgétaire.....	30
1	Planification budgétaire	30
1.1	Plan stratégique	30
1.2	Plan opérationnel.....	30
1.3	Budget	31
2	Budgétisation	31
3	Contrôle budgétaire	34
	Conclusion du chapitre	37
	Chapitre 02 : Cartographie des risques opérationnels et l'impact sur le processus budgétaire.....	38
	Introduction du chapitre.....	38
	Section 01 : Notions fondamentales sur les risques budgétaires.....	39
1	Notion de risque.....	39
1.1	Définition et caractéristiques du risque	39

1.1.1	Définition.....	39
1.1.2	Caractéristiques du risque	40
1.2	Concept d'appétence pour le risque et concept de tolérance au risque	41
1.2.1	Appétence aux risques.....	41
1.2.2	Tolérance au risque	41
1.3	Typologie des risques.....	42
1.3.1	Selon l'origine	43
1.3.2	Selon les objectifs	43
1.3.3	Selon la nature	44
2	Notion du risque opérationnel.....	45
2.1	Définition du risque opérationnel	45
2.2	Catégories du risque opérationnel	46
3	Notion du risque budgétaire.....	47
3.1	Définition du risque budgétaire	47
3.2	Types du risque budgétaire	47
3.2.1	Risques liés à la planification budgétaire	47
3.2.2	Risques liés à l'exécution budgétaire	48
3.2.3	Risques liés au suivi et au contrôle budgétaire	48
	Section 02 : La cartographie comme outil de gestion des risques	49
1	Présentation de la cartographie des risques	49
1.1	Définition et caractéristiques spécifiques de la cartographie des risques	49
1.1.1	Définition.....	49
1.1.2	Caractéristiques spécifiques de la cartographie des risques	50
1.2	Objectifs de l'établissement de la cartographie des risques	51
1.3	Facteurs de réussite de la cartographie des risques.....	51
2	Approches d'élaboration de la cartographie des risques	52
2.1	Approche Botton-up	52
2.2	Approche Top-down	53
2.3	Approche combinée	53
3	Étapes d'élaboration de la cartographie des risques.....	53
•	Prise de connaissances générale de l'entreprise et de ses activités	54
•	Analyse des processus avec un détail adapté aux objectifs de la cartographie	54
•	Identification des risques	54
•	Analyse des risques.....	54
•	Évaluation des risques	54
•	Représentation graphique des risques.....	54

•	Élaboration d'un plan d'action et des recommandations	54
3.1	Phase de préparation	54
3.1.1	Prise de connaissances générale de l'entreprise et de ses activités.....	54
3.1.2	Analyse des processus avec un détail adapté des objectifs de la cartographie	55
3.2	Phase de réalisation	55
3.2.1	Identification des risques.....	55
3.2.2	Analyse des risques	57
3.2.3	Évaluation du risque.....	57
3.2.4	Hiérarchisation des risques	58
3.2.5	Représentation graphique des risques	58
3.3	Phase d'action	59
Section 03 : Apport de la cartographie des risques dans l'amélioration du processus budgétaire.....		61
1	Identification proactive des risques budgétaires	61
2	Outil de suivi et d'ajustement en temps réel.....	61
3	Amélioration et fiabilisation du processus budgétaire	62
Conclusion du chapitre		63
Chapitre 03 : Gestion des risques budgétaires au sein de l'entreprise des ciments et dérivés d'ECH-CHLEF		64
Introduction du chapitre.....		64
Section 01 : Vue d'ensemble de l'entreprise d'accueil.....		65
1	Présentation de l'entreprise	65
1.1	Historique de l'entreprise.....	65
1.2	Données de base sur l'entreprise	66
1.3	Engagement de l'ECDE envers la qualité, la sécurité et l'environnement	67
2	Objectifs de l'entreprise	68
2.1	Objectifs internes.....	68
2.2	Objectifs externes	69
3	Organisation de l'entreprise.....	69
Section 02 : Présentation du processus budgétaire de l'ECDE		73
1	Planification et élaboration budgétaire	73
1.1	Lancement du processus et cadrage budgétaire	74
1.2	Préparation et élaboration des prévisions.....	74
1.3	Examen et consolidation.....	74
1.4	Présentation et validation du budget	74
2	Exécution budgétaire.....	75
2.1	Communication et déclinaison du budget.....	75

2.2	Mise en œuvre des activités planifiées	75
3	Suivi et contrôle budgétaire	76
3.1	Suivi des écarts et analyse périodique	76
3.2	Ajustements et révisions en cours d'année	76
Section 03 : Élaboration d'une cartographie des risques pour la gestion budgétaire de l'entreprise		79
1	Identification et analyse des risques	79
2	Évaluation et hiérarchisation des risques	84
3	Cartographie des risques et plan d'action	91
3.1	Cartographie des risques	91
3.2	Plan d'action	92
Conclusion du chapitre		98
Conclusion générale		99
Bibliographie		103
Annexes.....		106
Table des matières.....		111