

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
ÉCOLE SUPERIEURE DE COMMERCE



MÉMOIRE

Préparé en vue de l'obtention du diplôme de master
en sciences de gestion
Spécialité : Contrôle de gestion

Thème :

Gestion des risques liés au processus budgétaire
Cas : EPE SOMIPHOS SPA

Présenté par :

SAADI Hadia

Encadré par :

Dr OUDAI Moussa

Maitre de conférences (A) à l'ESC

Lieu de stage : EPE SOMIPHOS Spa.

Période de stage : Du 01/03/2020 au 30/06/2020.

Année universitaire : 2019 / 2020

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
ÉCOLE SUPERIEURE DE COMMERCE



MÉMOIRE

Préparé en vue de l'obtention du diplôme de master
en sciences de gestion

Spécialité : Contrôle de gestion

Thème :

Gestion des risques liés au processus budgétaire
Cas : EPE SOMIPHOS SPA

Présenté par :

SAADI Hadia

Encadré par :

Dr OUDAI Moussa

Maitre de conférences (A) à l'ESC

Lieu de stage : EPE SOMIPHOS Spa.

Période de stage : Du 01/03/2020 au 30/06/2020.

Année universitaire : 2019 / 2020

Remerciement

En premier lieu je remercie ALLAH de m'avoir donné le courage et la volonté pour la réalisation de ce travail.

En second lieu je remercie mon encadreur à l'ESC Dr OUDAI Moussa pour son aide précieuse et ses conseils et sa grande contribution à ce travail.

Je tiens à remercier aussi mon maître de stage Monsieur KETIR Mohamed Cherif pour ses conseils, son soutien, sa disponibilité, et son suivi durant la période de stage au sein de SOMIPHOS, département des finances et de la comptabilité.

Je remercie également l'équipe pédagogique de l'Ecole Supérieure de Commerce, Spécialement à mes enseignants, merci pour votre excellente formation, merci pour le partage de leurs connaissances et expériences avec nous tout au long de 5 ans.

J'adresse enfin tous mes remerciements à toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin pour que ce mémoire soit réalisé.

Dédicace

À ma affectueuse sucrée, A ma mère Mahria

À mon majestueux père

À mon adorable frère Mohammed

À ma géniale sœur Soumaya

À toute ma famille

À mes chers amis

Que je dédie ce modeste travail !

SOMMAIRE
REMERCIEMENT**DEDICACE**

SOMMAIRE	I
LISTE DES TABLEAUX	II
LISTE DES FIGURES	III
LISTE DES GRAPHIQUES	IV
LISTE DES ABREVIATIONS	V
LISTE DES ANNEXES	VI
RESUME	VII
Introduction générale	A
CHAPITRE I : LA GESTION BUDGETAIRE	02
Section 1 : Généralité sur la gestion budgétaire.....	03
Section 2 : La budgétisation.....	13
Section 3 : Contrôle budgétaire et analyse les écarts.....	26
Conclusion du premier chapitre.....	39
CHAPITRE II : GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS	41
Section 1 : Généralité sur la notion des risques.....	42
Section 2 : Elaboration de la cartographie des risques.....	60
Section3 : Traitement et couverture des risques.....	74
Conclusion du deuxième chapitre.....	83
CHAPITRE III : CAS PRATIQUE	85
Section 1 : Présentation de l'entreprise SOMIPHOS.....	86
Section 2 : La budgétisation au sein du SOMIPHOS.....	95
Section 3 : La mise en place de la cartographie des risques liés au processus budgétaire au sein du SOMIPHOS.....	107
Conclusion du troisième chapitre.....	126
Conclusion générale	128
Bibliographie	132
Annexes	138
Table des matières	154

LISTE DES TABLEAUX

N°	Intitulé	Page
01	Types des centres de responsabilité	11
02	Les méthodes empiriques de prévisions des ventes	17
03	La notion d'écart favorable ou d'écart défavorable	28
04	Les facteurs qui influencent la performance de l'entreprise	47
05	Différentes étapes de la démarche AMDEC	70
06	Budget de production	98
07	Prévision de production valorisée	99
08	Budget de transport	100
09	Budget des ventes physiques	100
10	Budget de ventes valorisées par qualité et par région	101
11	Budget de stocks	102
12	Budget des consommations	103
13	Budget des investissements	103
14	Prévision d'effectif	104
15	Budget formation	105
16	Compte de résultat prévisionnel en MDA	106
17	Echelle de mesure la probabilité de la survenance du risques	112
18	Echelle de mesure la gravité du risques	112
19	Evaluation des risques budgétaires	113
20	Hierarchisation des risques budgétaires	118
21	Classification des risques inhérents par familles	123

LISTE DES FIGURES

N°	Intitulé	Page
01	Le système budgétaire	6
02	Articulation des budgets	16
03	Le contrôle budgétaire	26
04	La décomposition des écarts	29
05	Les couts préétablis des charges directs	31
06	Les couts préétablis de production	32
07	La décomposition des écarts sur couts	34
08	L'évaluation de l'écart global	36
09	La décomposition des écarts sur marge sur les couts préétablis	37
10	L'univers des risques de la firme	45
11	Echelle des risques	46
12	Les étapes d'élaboration une cartographie des risques	63
13	La finalité des stratégies de gestion des risques	76
14	Fiche d'identité de l'entreprise SOMIPHOS	87
15	L'organigramme organisationnel de l'entreprise SOMIPHOS	90

LISTE DES GRAPHIQUES

N°	Intitulé	Page
01	La cartographie des risques	61
02	Grille de détermination de l'acceptation des risques	71
03	Prévisions de production	99
04	Prévisions des ventes par qualités et par zone géographiques	101
05	Budget publicité	102
06	Prévisions du budget des investissements	104
07	Effectif total réparti par groupe socio-professionnel	105
08	Matrice de confrontation de la gravité et de la probabilité du risque	117
09	La cartographie des risques budgétaires au sein du SOMIPHOS	124

LISTE DES ABREVIATIONS

ABC	Activity Based Costing
AMDEC	Analyse des Modes de Défaillance et leurs Effets et de leur Criticité
AVL	Aval
BAREM	Bureau Algérienne d'Exploitation et des Etudes minier
BEM	Bureau des Etudes des Mines
BRI	Banques des Règlements Internationaux
CA	Chiffre d'Affaire
CDR	Compte De Résultat
CIA	The Certificat of International Auditors
COSO	Comity of Sponsoring Organization of tread way Commission
CRB	Centre des Responsabilités Budgétaire
DR	Délais de Récupération
DG	Directeur Général
EPE	Entreprise Publique Economique
FSB	Conseil de Stabilité Financière
IAASB	International Auditing and Assurance Standards Board
IFACI	Institut Français de l'Audit et Contrôle Interne
IAA	Institute of Internal Auditors
IP	Indice de Profitabilité
ISA	International Standards on Auditing
ISO	International Organization for Standardization
MOD	Main D'œuvre
PA	Plan annuel
PBC	Planification des Besoins en Composants
PDG	Président Directeur Général
QCI	Questionnaire de Contrôle interne
SPA	Société Par Action
TIR	Taux Interne de Rentabilité
TTC	Toute Taxe Comprise
TVA	Taxe sur la Valeur Ajoutée
U	Unité
VAN	Valeur Actuelle Nette

LISTE DES ANNEXES

N°	Intitulé	Page
1	L'organigramme	138
2	Guide d'entretien	139
3	Plan annuel de l'unité de transport routier 2018	140
4	Production 2018	145
5	Commercial 2018	146
6	Détails du chiffre d'affaire 2018	148
7	Investissements 2018	149
8	Détails des charges 2018	150
9	Compte de résultat prévisionnel 2018	151
10	Canevas de compte de résultat 2018	152

RÉSUMÉ :

Ce mémoire a pour maitriser et anticiper efficacement les risques budgétaires qui impactent la qualité budgétaire au sein du SOMIPHOS.

Cette recherche utilise deux méthodes : une méthode descriptive pour la partie théorique de l'étude, et une méthode analytique est utilisée dans l'aspect appliqué afin de projeter l'étude théorique sur le cas de l'entreprise SOMIPHOS.

La gestion budgétaire est un outil vise à aider les supérieurs à la prise de décision, et améliorer la performance de l'entreprise.

La gestion des risques opérationnels est un chemin de plusieurs étapes pour maitriser et anticiper les risques qui impactent la réalisation efficacement les objectifs fixés de le départ par les responsables.

La direction générale doit mettre en place des ressources internes (hommes et budgets) afin d'assurer une efficacité de management des risques.

Le management des risques appliqués à la gestion budgétaire est un concept nouveau qui n'a jamais été traité au niveau de SOMIPHOS. Cependant, nous avons essayé d'adopter une démarche qualitative basée sur l'avis du directeur de département des finances et de la comptabilité afin d'élaborer une matrice et de traiter les risques inhérents.

MOTS CLÉS : Risques opérationnels, La cartographie des risques, La gestion des risques

ABSTRACT :

The purpose of this study is to master and to anticipate the budgetary risks, which impact the budgetary quality within SOMIPHOS.

This research uses two methods: a descriptive method for the theoretical part of the study, and an analytical method which is used in the applied aspect in order to project the theoretical study on the case of the SOMIPHOS company.

Budget management is a tool aimed at helping superiors in decision making, and improving business performance.

Operational risk management is a process of several stages to control and anticipate the risks that impact the efficient achievement of the objectives set from the start by the managers.

General direction must put in place internal resources (humans and budgets) in order to ensure effective risk management.

Risk management applied to budget management is a new concept that has never been addressed at SOMIPHOS. However, we have tried to adopt a qualitative approach based on the advice of the finance and accounting department manager in order to develop a matrix and address the inherent risks.

KEYWORDS : Operational risk, risks matrix, risks management,

INTRODUCTION GÉNÉRALE

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Objectifs recherchés :

Ce travail est pour l'objet d'atteinte les objectifs pédagogiques suivants :

- Accroître les connaissances théoriques et de les approfondir d'une manière méthodique en analysant le thème « **Gestion des risques opérationnels liés au processus budgétaire** ».
- Maîtriser et anticiper efficacement les risques budgétaires qui impactent la qualité budgétaire au sein du SOMIPHOS.
- Donner l'occasion de traiter le thème précédé suivant une méthodologie scientifique qui permettra l'analyse d'une problématique, et affirmer ou infirmer les hypothèses.
- Aider à découvrir les obstacles de la recherche scientifique.

Intérêt du sujet :

La gestion budgétaire ou bien le processus budgétaire est une fonction de l'entreprise qui a été confondue au métier de la comptabilité depuis plusieurs années. En réalité, c'est un processus de pilotage la performance de l'entreprise. C'est une fonction qui est totalement requise pour le développement de l'entreprise, c'est un instrument essentiel de contrôle de gestion qui permet d'aider à la prise de décision, et de suivre parfaitement la vision de l'entreprise, de maîtriser les coûts, d'optimiser la rentabilité et, d'assurer la coordination entre tous les départements.

Malgré tous les avantages susmentionnés de la gestion budgétaire, elle n'est pas sans incertitude et risque, ce qui nous pose le problème d'identification de ces risques, de les analyser, de les évaluer et les traiter.

Contexte de l'étude :

Face à l'incertitude, à la complexité et à l'instabilité de l'environnement économique, l'entreprise quel que soit leur caractère privé ou bien publique, elle est soumise à un multiple des risques, ces qui pouvant perturber la réalisation de ses objectifs, il convient donc d'allouer

les ressources nécessaires et veiller à leur bonne mise en œuvre afin d'atteindre de ces objectifs.

L'entreprise se décrit comme une cellule qui divise ses activités sous forme des cycles, chaque cycle est adopté de ses propres objectifs et ressources.

En effet, la gestion budgétaire également fait partie de ses cycles, donc ce processus face à certains risques, cela impactent négativement ou bien positivement la qualité de la budgétisation, par conséquent ces risques menacent la bonne performance, puis le risque de ne pas atteindre les objectifs fixés dans la stratégie.

Tant que gestionnaire des risques, son rôle est de prévoir et de maîtriser les dangers et les événements inquiétants qui menacent ce processus, ce qui à son tour menace la performance de l'entreprise.

Raisons du choix du sujet :

Le thème : « **Gestion des risques opérationnels liés au processus budgétaire** » est choisi pour les raisons suivants :

- La correspondance du thème avec notre spécialité.
- Maîtriser les risques opérationnels liés au processus budgétaire.
- L'impact accru des risques opérationnels sur le bon fonctionnement et la qualité budgétaire.
- La volonté de sensibiliser les responsables et les dirigeants algériens sur l'importance de la gestion des risques opérationnels liés au processus budgétaire.

Études antérieures :

- AMROUCHE Hayet, *Le rôle du contrôle interne dans la maîtrise des risques opérationnels liés au cycle vente/client*, Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme en master, École Supérieure de Commerce, 2017/2018.
- REMADNIA Hana, *le rôle de l'audit interne dans la gestion des risques opérationnels*, Mémoire de fin de cycle, École Supérieure de Commerce, 2017/2018.
- CHETOUI Mohammed Fath Eddine, *La Gestion des risques opérationnels dans les activités bancaires*, École Supérieure de Commerce, 2017/2018.

Cadre conceptuel :

L'entreprise est une organisation économique et sociale, elle se compose de plusieurs fonctions qui ont des relations étroites, chaque fonction est complémentaire de l'autre, ces fonctions sont des piliers fondamentaux de l'entreprise.

L'activité de l'entreprise est très complexe compte tenu de l'interdépendance de ses fonctions, elle rencontre constamment des obstacles, ce qui la pousse à une recherche permanente et intensive sur des informations précises, fiables et utiles, et plus important encore, reflètent sa réalité économique.

Dans le contexte d'assurer et de garantir une bonne coordination et un bon fonctionnement de ses activités, la société sera confrontée à un certain nombre des risques opérationnels, tels que ceux liés au processus budgétaire.

La gestion budgétaire est une démarche durable de management d'entreprise permettant d'évaluer en temps réel l'ensemble des activités et réalisations. Ce processus est axé sur un sens de perfectionnement de la performance des services exercés par l'entreprise, il permet de l'aide à la prise de décision.

La fonction gestion des risques est une fonction spécifique et rigoureuse, elle requiert d'une connaissance pointue de ses composantes afin d'apprécier et traiter les risques. Cette formation permet d'apprendre mieux cette fonction afin d'avoir plus de visibilité sur les risques budgétaires.

Dans cette optique notre travail de recherche va cerner la gestion des risques opérationnels liés au processus budgétaire.

Problématique de recherche :

Pour le développement de notre étude, nous jugeons utile de poser la question principale suivante :

« Face aux plusieurs facteurs internes et externes qui impactent négativement la qualité budgétaire, Comment les risques opérationnels liés au processus budgétaire maîtrisés efficacement au niveau de SOMIPHOS ? »

Afin de mieux clarifier et cerner cette problématique certaines questions secondaires peuvent être posées, à savoir :

- En quoi consiste la gestion budgétaire ?
- Comment peut-on identifier, analyser et évaluer les risques opérationnels ? Et quelles sont les stratégies de couvertures qui regroupent la gestion de ces risques ?
- Quelle est la démarche adoptée pour gérer les risques opérationnels liés au processus budgétaire au sein de SOMIPHOS ?

Hypothèses de recherche :

Ce travail de recherche tente de reprendre à questions citées précédemment à des hypothèses suivantes :

Hypothèse 01 : La gestion budgétaire est l'ensemble des techniques et méthodes qui nous permettent d'établir les prévisions annuelles de l'entreprise.

Hypothèse 02 : L'identification des risques opérationnels se fait à partir des approches et des outils, l'analyse par des méthodes, et l'évaluation par la cartographie des risques. La couverture des risques se fait par différentes stratégies.

Hypothèse 03: La démarche adoptée par la gestion des risques liés au processus budgétaire se fait à travers plusieurs étapes.

Méthodologie de recherche :

Pour tester les hypothèses, cette recherche utilisera deux méthodes :

Une méthode descriptive_: elle est utilisée dans la partie théorique de l'étude, on s'est appuyée sur la recherche documentaire : lors de la consultation d'ouvrage, de revues, de mémoires et de thèses.

Une méthode analytique_: cette méthode dépasse la description simple, elle nous permet de présenter le processus budgétaire, d'élaborer, comprendre et expliquer la cartographie des risques budgétaires au sein de l'entreprise SOMIPHOS.

Plan de recherche:

Le plan de ce mémoire de recherche est scindé en trois chapitres :

Le premier chapitre intitulé : « la gestion budgétaire », nous essayerons de présenter en premier lieu un cadre générale sur la gestion budgétaire, ensuite la budgétisation, enfin le contrôle budgétaire.

Le deuxième chapitre intitulé : « la gestion des risques opérationnels », où nous allons traiter premièrement quelques généralités sur les risques, La cartographie des risques et enfin, nous présenterons les stratégies de traitements des risques opérationnels.

Et enfin, le troisième chapitre présente une étude de cas au niveau de l'entreprise SOMIPHOS, composé de trois sections : présentation de l'entreprise d'accueil, la budgétisation au sein du SOMIPHOS, et la mise en place d'une cartographie des risques budgétaires au sein du SOMIPHOS.

CHAPITRE I
LA GESTION BUDGÉTAIRE

CHAPITRE I : LA GESTION BUDGÉTAIRE

Gérer une entreprise consiste à mettre en œuvre des ressources de celle-ci en vue d'atteindre les objectifs préalablement fixés.

Le rôle de la gestion est de prévoir et de planifier à moyen et long terme, mais aussi de s'adapter aux changements à court terme, pour se trouver une feuille de route de l'entreprise par la mise en place d'un système de gestion prévisionnelle, ce qu'on appelle la gestion budgétaire.

La gestion budgétaire constitue la méthode de contrôle de gestion la plus utilisée dans les entreprises, comprenant deux phases la budgétisation et le contrôle budgétaire.

De ce fait, l'objet de ce chapitre sera d'analyser le processus budgétaire, pour cela notre chapitre sera divisé en trois sections structurées comme suit :

- Une première section intitulée : « Généralité sur la gestion budgétaire », ce qui introduit le contexte général de la gestion budgétaire ;
- Une deuxième section intitulée : « La budgétisation » ce qui inclut la préparation, l'élaboration et la consolidation des budgets ;
- Une troisième section intitulée : « Contrôle budgétaire et analyse des écarts », ce qui permettra de comprendre le contrôle budgétaire avec ses deux aspects supplémentaires : la notion des coûts standards, et les règles de décomposition des écarts.

SECTION 01 : GÉNÉRALITÉS SUR LA GESTION BUDGÉTAIRE

Le budget a une place importante dans l'organisation, pour cette raison il est important de maîtriser et gérer les budgets.

Cette section traite les points suivants :

- Le budget comme un terme, ses fonctions, et son efficacité
- La gestion budgétaire, ses objectifs, ses caractéristiques, et ses limites
- Le centre des responsabilités, ses types, et le prix de cession interne

1. Le budget

Avant de commencer à parler de la notion gestion budgétaire, nous avons jugé qu'il est utile de définir le terme budget et de clarifier ses fonctions et comment mesurer son efficacité :

1.1. Définition

L'origine du terme budget remonte au Moyen Âge, époque où les marchands devaient se déplacer pour réaliser leurs transactions et développer leurs affaires. Afin de subvenir à leurs besoins au cours de ces voyages, ils remplissaient d'or et d'écus une bourse en cuir, appelée « bouge » ou « bougette ». C'est le mot « bougette », issu de l'ancien français, qui a donné naissance au terme actuel de budget.¹

Selon le dictionnaire de français LAROUSSE le mot budget désigne :

«Ensemble des comptes qui décrivent, pour une année civile, toutes les ressources et toutes les charges de l'État, des autres collectivités publiques et des établissements publics.»²

Selon H.Bouquin³, *« le budget est l'expression comptable et financier des plans d'action retenus pour que les objectifs visés et les moyens disponibles sur le court terme convergent vers la réalisation des plans opérationnels.»*

¹ CABANE, (Pierre): **L'essentiel de la finance à l'usage des managers**, Edition EYROLLES, 3^{ème} édition, Paris, 2014, P.255.

² <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/budget/11606> (consulté le 28-02-2020 à 20 :25h)

³ H bouquin

1.2. Les fonctions du budget en entreprise¹

- Pour la direction générale, le budget permet de programmer une étape dans la poursuite des objectifs stratégiques, et de définir les moyens nécessaires à la réussite de cette étape.
- Pour les responsables opérationnels, le budget procure un cadre de réflexion systématique pour, replacer sa gestion dans sa dimension stratégique, et mettre en perspective ses objectifs annuels avec ceux des autres fonctions.

1.3. L'efficacité du budget²

Selon SELMER le budget est plus efficace par :

1.3.1. Diffuser une lettre de cadrage

La lettre de cadrage est un document émis par la direction générale qui communique les principales données chiffrées devant apparaître dans les propositions budgétaires formalisées, elle présente le contexte du marché dans lequel opère l'entreprise (en croissance, mature, en déclin), elle décrit les pas de progrès sur lesquels les opérationnels doivent s'engager, ainsi que les types de ressources faisant l'objet de décisions budgétaires.

1.3.2. Se limiter à deux versions budgétaires

- a) La première version fait une première photographie du budget, en consolidant l'ensemble des données venant du terrain ;
 - C'est un processus bottom-up aussi proche que possible des objectifs
 - Les objectifs ne sont plus une simple orientation, mais représentent la performance attendue ;
 - Les responsables opérationnels ne sont appropriés les objectifs sur la base de diagnostics et de plan d'actions
 - La réponse des entités opérationnelles se doit s'effectuer dans une transparence totale les risques de non atteinte des objectifs doivent être clairement identifiés, ainsi que réduire les risques

Après comparaison avec les objectifs fixés, des modifications sont souvent demandées par la direction, afin d'être plus proche des objectifs de la lettre de cadrage.

- b) La deuxième version permet d'ajuster la première version du budget pour coller aux objectifs, et sinon de définir les points durs.

¹ SELMER, (Caroline): **La boîte à outil du contrôle de gestion**, Edition DUNOD, Paris, 2019, P.123.

² SELMER, (Caroline): **Op.cit.** P.124.

1.3.3. Challenger les responsables opérationnels

Un préalable consiste, pour le contrôleur de gestion, à bien comprendre les métiers et les projets des responsables budgétaires. Ces derniers attendent de sa part un rôle de conseil, à même de les aider, à analyser leurs chiffres et préparer leur argumentation lors de la présentation budgétaire. C'est par le questionnement que le contrôleur de gestion peut les amener à prendre de la distance et à raisonner autrement : qu'est-ce que vous n'avez pas mis sur cette ligne budgétaire ? Pourquoi avez-vous besoin de plus cette année ?

2. La gestion budgétaire

La gestion budgétaire trouve son origine dans le domaine public, c'est un mécanisme d'allocation et de contrôle des ressources lié au fonctionnement du parlementarisme, qui a ensuite été transposé pour accompagner le développement des grandes entreprises.

C'est un instrument de contrôle de gestion, de simulation, d'aide à la décision, de motivation et de gestion des conflits potentiels.¹

2.1. Définition

«La gestion budgétaire est un mode de gestion consistant à traduire en programmes d'action chiffrés appelés « budgets » les décisions prises par la direction avec la participation des responsables.»²

« La gestion budgétaire, occupe une place prédominante parmi les techniques de contrôle de gestion qui sont susceptibles d'être utilisées pour faciliter et améliorer la prise de décisions à l'intérieur de l'entreprise.»³

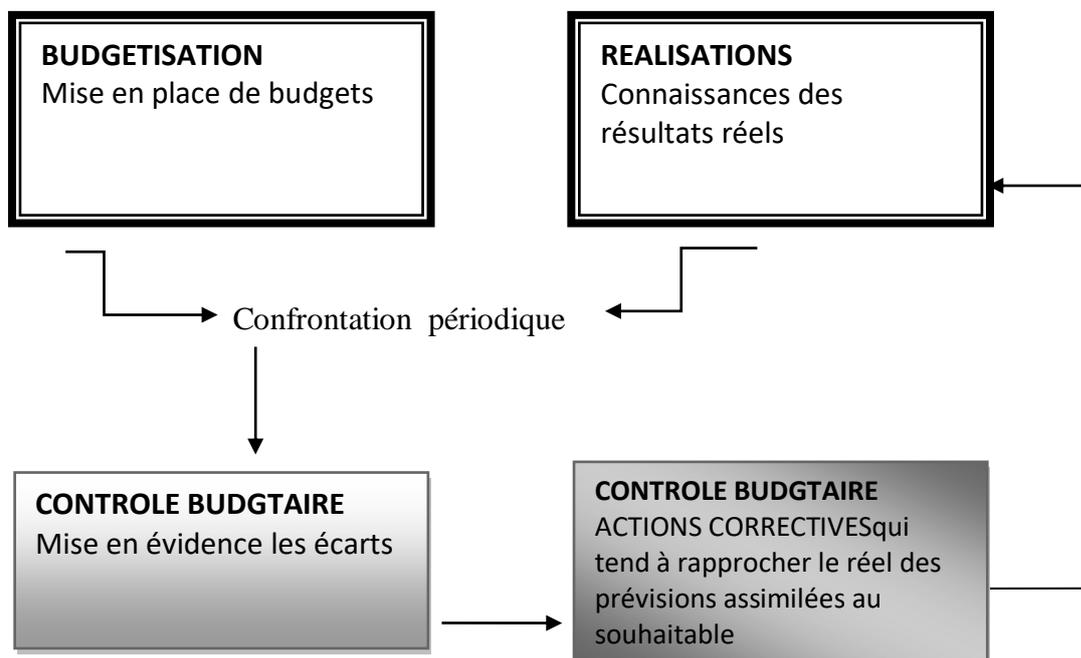
¹ LECLERE, (Didier): **L'essentiel de la gestion budgétaire**, Edition eyrolles, 2^{ème} édition, Paris, 2012, P.7.

² ALAZARD, (Claude) et SEPARI (Sabine) : **contrôle de gestion**, Edition Dunod, 5^{ème} édition, Paris, 2018, P.176.

³ BOU YAKOUB, (Farouk): **L'entreprise et financement bancaire**, Edition CASABAH, 2005, P.98.

Le système budgétaire est illustré dans le schéma suivant :

Figure N°01: le système budgétaire



Source : Claude ALAZARD, Sabine SEPAR, contrôle de gestion, Edition Dunod, 5^{ème} édition, Paris, 2018, P.225.

La gestion budgétaire, qui s'appuie sur des prévisions à moins d'un an, conduit à la mise en place d'un réseau de budgets couvrant toutes les activités de l'entreprise. Ces programmes d'actions chiffrées sont appelés à servir d'outils de pilotage s'il leur est adjoind un système de contrôle budgétaire cohérent et régulier dont le cœur est constitué par la mise en évidence d'écarts qui doivent permettre la réflexion sur les causes de ces divergences et initier des actions correctrices.¹

2.2. Objectifs

2.2.1. Le budget comme instrument de contrôle de gestion

Le budget est un élément essentiel du système de gestion de l'entreprise. Le gestionnaire prend ses décisions en fonction des objectifs fixés dès le départ et des informations disponibles sur les conditions actuelles de l'entreprise.

Chaque fois que les informations sur le statut actuel de l'institution sont correctes, les décisions prises seront idéales. Cependant, le gestionnaire est toujours dans un état d'informations imparfaites. Et à partir de là, dans le but de prendre les bonnes et appropriées

¹ BOU YAKOUB, (Farouk): **Op.cit.** P.98.

décisions pour l'entreprise, un système d'information devrait être mis en place qui évalue la performance réelle, découvrant les contradictions entre les attentes et les réalisations¹.

Si le budget permet de disposer de la meilleure visibilité possible sur la période suivante et fixe un cadre et des objectifs clairs à chacun, son utilité ne s'arrête pas là. La comparaison est souvent utilisée entre le copilote d'un véhicule de course et le contrôleur de gestion de l'entreprise, le directeur général étant le pilote. En prolongeant la comparaison, il est possible d'assimiler le budget au road-book utilisé dans les rallyes pour décrire les moindres caractéristiques de la route. Le budget, lui aussi, permet de « suivre la route », en confrontant la réalité avec les prévisions. Ce contrôle peut se faire en deux étapes : a priori, en contrôlant l'engagement des dépenses ; a posteriori, en comparant les réalisations au budget.²

2.2.2. Le budget comme instrument de simulation et d'aide à la prise de décision

En utilisant le modèle de comptabilité analytique comme outil de simulation nous permet de déterminer le direct costing par exemple, qui à leur tour identifient les facteurs qui affectent le niveau des dépenses, des produits et des résultats de l'entreprise.

Ce modèle aide à déterminer les prévisions budgétaires et ce dernier est à son tour considéré comme favorable aux décisions définitives pour l'exercice budgétaire, en d'autres termes, le budget final de l'entreprise est l'une des variables qui détermine les tendances budgétaires pour l'année à venir³.

2.2.3. Le budget comme instrument de motivation, et de coordination,⁴

Le budget est aussi le mode d'affectation des ressources d'entreprise à chaque service ou département, en fonction des objectifs assignés par la Direction générale. Mais, préalablement à cette allocation de ressources, il est obligatoire de préciser les différentes missions des services afin que la cohérence de leurs actions respectives soit totale : le budget, processus interactif couvrant la totalité des fonctions de l'entreprise, joue un rôle de coordination dans la construction de l'année. On pourrait en effet se trouver dans une situation où chaque département chercherait à atteindre ses objectifs sans se soucier des conséquences de son action.

Le budget doit également favoriser la communication à plusieurs niveaux :

¹ LECLERE, (Didier): **Op.cit.** PP.10-11.

² CABANE, (Pierre), **Op.cit.** P.257.

³ LECLERE, (Didier): **Op.cit.** P.11.

⁴ CABANE, (Pierre) : **Op.cit.** P.258.

- Il est l'occasion pour la direction générale de réarmer la vision et les objectifs stratégiques de l'entreprise;
- la construction du budget n'est pas réservée à un service de contrôle de gestion mais consiste en une réflexion globale de l'ensemble des interlocuteurs ;
- la discussion budgétaire est un moment privilégié d'échanges entre la Direction, attachée à veiller au respect de la stratégie, et le service concerné, soucieux de bien argumenter le réalisme de ses objectifs en fonction de ses contraintes et de ses opportunités. Comme nous le verrons plus tard, l'établissement d'une communication efficace passe par des règles pratiques : langage commun, outils parfaitement définis, calendrier précis.

Si le processus budgétaire est bien mené, il a un aspect fort de motivation pour les responsables de l'entreprise. La motivation sort renforcée :

- d'échanges fructueux avec la Direction générale;
- de la réalité de la délégation dont disposent les différents services;
- de la possibilité d'avoir des objectifs clairs;
- du lien entre réalisation des objectifs et rémunération.

2.2.4. Le budget comme outil de remise en cause et d'amélioration des performances

Le budget a aussi pour mission de contribuer à une réflexion en profondeur sur les fonctionnements, les processus, les organisations, les outils utilisés, etc. Il ne doit donc pas être considéré comme une simple répétition de l'histoire, mais comme l'occasion d'imaginer comment l'entreprise pourrait être plus performante, tout en respectant le cadre des contraintes réalistes de la stratégie générale de l'entreprise. Le budget permet une meilleure communication entre les acteurs de l'entreprise. Bien mené, il est le garant de la cohérence de la stratégie, qu'il peut d'ailleurs conduire à infléchir. Enfin, par son rôle de détection des écarts, et surtout de leur analyse et de leur correction, il contribue fortement à l'amélioration des performances économiques de l'entreprise.¹

2.3. Caractéristiques

Selon SELMER les caractéristiques clés du processus budgétaire sont au nombre de sept²:

¹ CABANE, (Pierre): **Op.cit.** P.258.

² SELMER, (Caroline): **Construire et défendre son budget**, Edition Dunod, 3^{ème} édition, Paris, 2014, PP.12-13.

- Le mode de pilotage économique: l'enjeu du budget portera sur le «comment» : c'est-à-dire les moyens nécessaires, ou bien le «combien» correspond à un pilotage par les résultats ;
- Le rôle attribué au budget: selon la question à laquelle répond le budget, il sera considéré comme une prévision, une évaluation normative ou un engagement de résultat ;
- Le processus d'élaboration budgétaire : le processus budgétaire pourra être déployé de façon top-down dans l'organisation, ou être le résultat d'une remontée bottom-up à la direction générale, ou un mix des deux; dans ce dernier cas, les responsables budgétaires définiront leur contribution pour atteindre les objectifs fixés par la lettre de cadrage ;
- Les modalités de construction budgétaire: il s'agira de déterminer les ressources nécessaires ou de définir des initiatives stratégiques et des plans d'action ;
- La maille de construction budgétaire: il s'agira de préciser le niveau auquel les responsabilités budgétaires seront déployées dans l'organisation, ainsi que le degré de détail du chiffrage des prestations rendues ;
- Le contrôle de la performance: les réalisations pourront être analysées par rapport à une norme ou à une cible à atteindre l'animation autour du processus budgétaire.

2.4. Limites

Malgré ces apports, cet outil fait toutefois l'objet de critiques ¹:

- La logique financière des budgets peut inciter les responsables à privilégier le court terme et à négliger les investissements d'avenir faisant la performance à long terme de l'entreprise, au-delà de l'exercice budgétaire ;
- Les budgets peuvent inciter les managers à focaliser leur attention sur des objectifs financiers à court terme, risquant ainsi de négliger les déterminants de la création de valeur à long terme de l'entreprise ;
- Cet outil est également critiqué car il ne favorise pas la capacité de réaction de l'entreprise. De plus, le budget peut être démobilisateur quand il est utilisé avec peu de flexibilité. Il s'agit en effet d'un outil lourd à manipuler. L'élaboration des budgets constitue une activité consommatrice de temps et de ressources ;

¹ TAHAR (Caroline) : **Contrôle de gestion**, Edition Lextenso, 1^{er} édition, Paris, 2015, PP.54-55.

- Les procédures de modification budgétaire et de validation des dépenses supplémentaires peuvent être longues. La gestion budgétaire donne des informations avec retard, d'où la nécessité d'ailleurs d'avoir des outils plus réactifs comme des tableaux de bord ;
- Le budget peut encourager la reproduction, chaque année, des réalisations de l'année précédente par la logique de reconduction des budgets, ce qui ne favorise pas la remise en cause au sein de l'entreprise ;
- Enfin, les budgets risquent de renforcer les cloisonnements entre fonctions dans la mesure où ils sont établis par centre de responsabilité. Cette structuration est incompatible avec la politique d'amélioration de la qualité impliquant de raisonner sur la base d'une approche transversale de l'entreprise.

3. Centre de responsabilité

Pour qu'un système budgétaire constitue un outil d'animation des acteurs de l'entreprise, il doit s'appuyer sur des centres de responsabilité. Il est donc impératif que le découpage budgétaire coïncide avec l'organigramme afin d'attribuer les responsabilités d'action sans faille. Dans le cas inverse, les acteurs se renvoient mutuellement les torts.¹

3.1. Définition

« Un centre de responsabilité est un groupe d'acteurs de l'organisation regroupés autour d'un responsable, auquel des moyens sont octroyés pour réaliser l'objectif qui lui a été assigné. »²

Les centres de responsabilités résultent d'une décentralisation et d'une délégation d'autorité. En effet, dans les entreprises d'une certaine taille, le dirigeant ne peut pas tout maîtriser directement. La décomposition de l'entreprise en petites entités autonomes permet de garder de la souplesse et une rapidité d'action et peut servir d'outil d'animation et de motivation pour les acteurs de l'organisation.

Un centre de responsabilités est une subdivision de l'organisation regroupée autour d'un responsable qui dispose de moyens (humains, techniques, en termes de capitaux) et d'une autonomie de gestion pour atteindre les objectifs assignés ou négociés.³

¹ MARGOTTEAU, (Eric): **contrôle de gestion**, Edition Foucher, Paris, 2019, P.139.

² ALAZARD, (C) et SEPARI (S) : **Op.cit.** P.187.

³ BARATAY, (Christelle) et MONACO (Laurence): **contrôle de gestion**, Edition Lextenso, Paris, 2019, P.103.

3.2. Type des responsabilités

Tableau N°1 : Types des centres de responsabilité

Nature du centre	Objectif	Indicateur de performance	Niveau de la structure
Centre de couts	Fabriquer un produit de qualité, au moindre cout et dans un délai imparti	Le respect de cout standard Le respect de normes de qualité et le respect de délais	Usines, atelier ou magasin de stockage
Centre de recettes	Maximiser le chiffre d'affaires	Le niveau de chiffre d'affaire Les quantités vendues Le nombre de visites aux clients Le nombre de nouveaux clients Le nombre de clients perdus	Centres commerciaux
Centre de profit	Maximiser une marge maximale, en maximisant les recettes et en diminuant les couts	La marge commerciale La marge directe L'excédent brut d'exploitation	Usines, filiales
Centre d'investissement	Dégager la meilleure rentabilité des capitaux investis	Résultat investi	Une filiale

Centre de dépenses discrétionnaires	Respecter une dotation budgétaire	Le respect du budget fixé	Le service contrôle de gestion
-------------------------------------	-----------------------------------	---------------------------	--------------------------------

Source : BARATAY, (Christelle) et MONACO (Laurence): Op.cit, P. 104.

3.3. Le prix de cession interne

Les prix de cession interne correspondent à un système de valorisation des transactions internes existant dans les entreprises décentralisées cherchant à déterminer les performances de leurs établissements ou centres de responsabilité au moyen d'un résultat compatible avec leurs objectifs globaux. Le contrôleur de gestion est fortement impliqué et sollicité pour les établir.¹

3.3.1. Définition

« Le prix de cession interne permet la valorisation des transferts entre unités productives. Il est alors possible d'établir un compte de résultat où les produits sont constitués par le chiffre d'affaires extérieur (avec les clients finals) et le chiffre d'affaires interne (avec les centres acheteurs de l'entreprise). »²

3.3.2. L'objectif de fixation le prix de cession interne

La fixation des prix de cession interne doit donc permettre ³:

- un juste mesure des performances des centres concernés,
- une convergence des intérêts entre la division et l'entreprise,
- un respect de l'autonomie déléguée aux centres de responsabilité.

¹ SELMER, (Caroline), VIGNES-TRABELSI (Martine) et LAGODA (Jean-Marc) : contrôle de gestion, Edition Eyrolles, Paris, 2019 ; P.325.

² ALAZARD, (C) et SEPARI (S) : Op.cit.P.194.

³ ALAZARD, (C) et SEPARI (S) : Op.cit.P.194.

SECTION 02 : LA BUDGETISATION

La budgétisation est la première phase de la gestion budgétaire, elle s'agit à la conception d'un plan prévisionnel à court terme par différentes étapes successives.

La démarche budgétaire consiste à faire en sorte que chaque responsable de centre en charge des moyens, sur une période déterminée, s'engage sur des objectifs à atteindre, que ce soit en termes de résultat, de volume de production, de niveau de service¹.

Cette section traite les points suivants :

- Pré-budget
- Lancement des budgets
- Elaboration des budgets
- Consolidation des budgets et arbitrage budgétaire

1. Le pré-budget

La Direction générale transmet aux responsables des centres les orientations stratégiques et les objectifs pour l'année à venir (ex. : prix de vente, quantité à produire, taux de marge, niveau des effectifs, politique de stockage). Lors de cette première étape, la Direction générale fournit également les prévisions concernant l'environnement économique (ex. : évolution des marchés, taux d'inflation, taux de change, taux d'intérêt, niveau des salaires).²

Il constitue le véritable lien entre la planification stratégique et la planification à court terme, en étant la charnière entre la stratégie et la mise en œuvre opérationnelle.³

Nous proposons trois documents pour résumer ce pré-budget :

1.1. Analyse stratégique et diagnostic

Issu directement d'une analyse stratégique, bilan va permettre de réactualiser l'état des lieux sur les différents facteurs affectant le développement de l'entreprise. Il peut appuyer sur des techniques, comme la classique SWOT : Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces)⁴,

Il s'agit en fait d'évaluer les facteurs clés de succès (qualité de service, notoriété, internationalisation...) de l'entreprise et sa performance relative, par rapport à la concurrence

¹ RAGAIGNE (Aurélien) et TAHAR (Caroline) : Contrôle de gestion, Edition Lextenso, 1^{er} édition, Paris, 2015, P.55.

² Ibid

³ CABANE, (Pierre):Op.cit. P.260.

⁴ CABANE, (Pierre):Op.cit. P.260.

sur chacun d'entre eux, et de repérer les événements et les évolutions majeures affectant son secteur d'activité¹.

1.2. Construction d'un ou plusieurs scénarios ²

Quel que soit le nombre de scénarios recensés, il faudra en choisir un seul qui constituera le pré-budget.

Les simulations du pré-budget entraîneront une meilleure harmonisation des hypothèses et valideront leur incidence sur les grands postes de recettes et de dépenses. Les principaux thèmes concernés seront liés aux caractéristiques essentielles de l'activité de:

- Chiffre d'affaires: par produit/prestation, client, marché..., en volume et en prix;
- Taux de change;
- Organisation et périmètres de responsabilité;
- Effectifs ;
- Recrutements, départs, évolutions de postes;
- Masse salariale et politique de rémunération;
- Cours du dollar.

1.3. Diffusion la lettre de cadrage vers les responsables³

La lettre de cadrage est un document émis par la direction générale qui communique les principales données chiffrées devant apparaître dans les propositions budgétaires formalisées.

Les thèmes suivants peuvent être traités dans la lettre de cadrage:

1.3.1. Le contexte

- Développement ou maintien de l'activité ;
- Création de nouveaux produits, d'une nouvelle activité ;
- Maintien de la rentabilité actuelle.

1.3.2. Les types des objectifs demandés aux différents acteurs

- Réduction de la dette ;
- Développement commercial ;
- Vente des immeubles pour financer des investissements à l'étranger ;
- Réduction des coûts de la sous-traitance avec un objectif de progrès gagnant- gagnant ;
- Saturation de l'outil de production ;

¹SELMER, (Caroline): *construire et défendre son budget*, Edition Dunod, 3^{ème} édition, Paris, 2014 ; P.25.

² SELMER, (Caroline): **construire et défendre son budget**, Edition Dunod, 3^{ème} édition, Paris, 2014 ; P.25.

³ SELMER, (Caroline): **construire et défendre son budget**, Edition Dunod, 3^{ème} édition, Paris, 2014 ; P.28.

- Assurer les mutations technologiques en poursuivant l’effort de formation du personnel ;
- Améliorer la trésorerie en maîtrisant les niveaux des stocks ;

1.3.3. Les types de ressources faisant l’objet des décisions budgétaires

- Les effectifs ;
- Les qualifications ;
- Le parc machines et les investissements.

2. Lancement des budgets

Chaque responsable de centre établit un projet de budget en prenant en compte les instructions communiquées par la Direction et les contraintes propres à chaque centre. Cette étape oblige à formuler les plans d’actions permettant l’atteinte des objectifs et les moyens humains, financiers et matériels pour réaliser au mieux ces plans d’actions¹.

À l’issue de cette réunion, ne doit subsister aucun doute sur les objectifs et sur les travaux à produire. L’engagement des responsables concernés doit être total. La qualité de la réunion de lancement est une des conditions essentielles qui autorisera le raccourcissement du processus budgétaire.²

3. Elaboration des budgets

La budgétisation consiste à élaborer un ensemble de prévisions portant sur un domaine délimité (ex. : départements/services, fonctions). Par principe, la budgétisation reprend l’ensemble des éléments du cycle d’exploitation (ventes et achats, stocks, dettes et créances, trésorerie).³

Les différents projets de budgets sont consolidés et un projet d’état financier de synthèse est réalisé en bilan et compte de résultat consolidés. Cette synthèse permet de faire ressortir d’éventuelles incohérences et incompatibilités entre les niveaux d’activité prévus par les différents centres. Ces états financiers peuvent révéler des difficultés de financement et de trésorerie.⁴

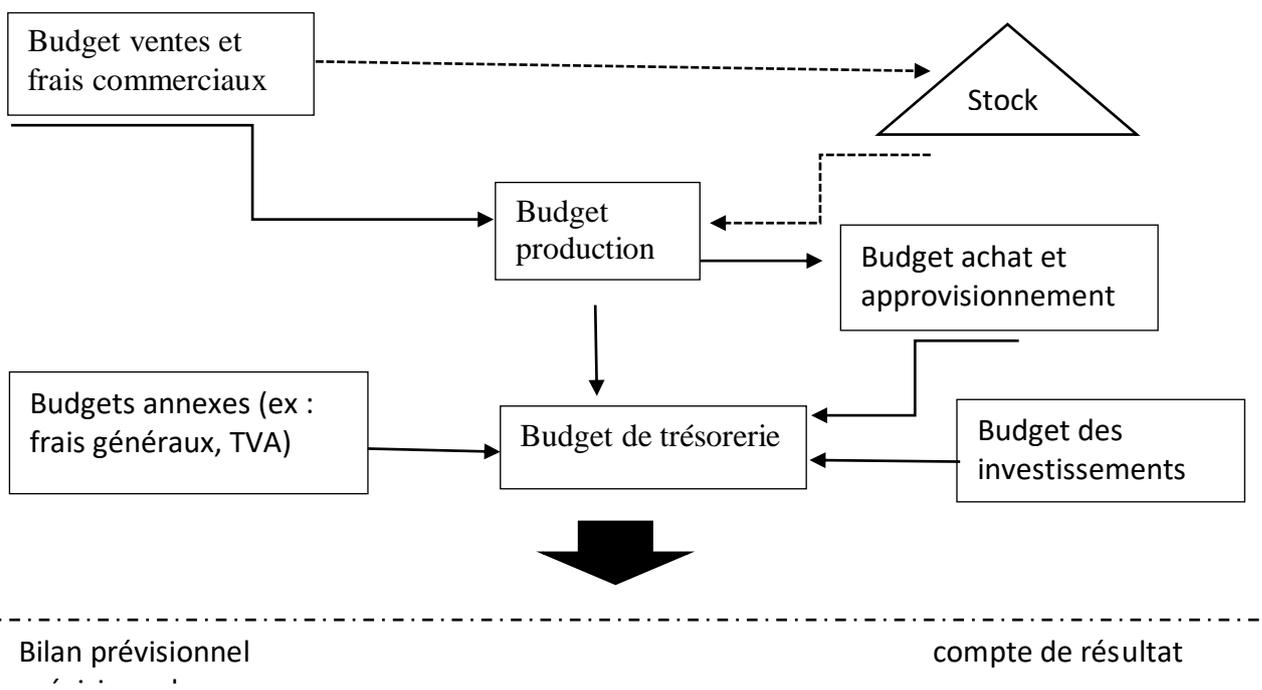
¹ RAGAIGNE (Aurélien) et TAHAR (Caroline) : **Contrôle de gestion**, Edition Lextenso, 1^{er} édition, Paris, 2015, PP.55-56.

² SELMER, (Caroline): **construire et défendre son budget**, Edition Dunod, 3^{ème} édition, Paris, 2014, P.29.

³ RAGAIGNE (Aurélien) et TAHAR (Caroline) : **Contrôle de gestion**, édition Lextenso, 1^{er} édition, Paris, 2015, PP.56-57.

⁴ RAGAIGNE (Aurélien) et TAHAR (Caroline) : **Op.cit**, P.56.

Figure N° 02: Articulation des budgets



Source: RAGAIGNE (Aurélien) et TAHAR (Caroline): Op.cit, PP.56-57.

Les budgets d'exploitation et d'investissement sont établis à la date du flux réel de l'opération de livraison ou fabrication. À l'inverse, le budget de trésorerie prévoit les soldes de trésorerie prévisibles en prenant en compte les délais de paiements et le mouvement de trésorerie en date de paiement.¹

3.1. Les budgets opérationnels

3.1.1. Le budget des ventes

Le budget des ventes est le point de départ de la démarche budgétaire. Les prévisions des ventes vont permettre de déterminer les recettes de l'entreprise mais également les investissements et les dépenses qui en découlent.²

Il existe différentes techniques pour prévoir les ventes. Certaines relèvent d'une démarche empirique, d'autres reposent sur des calculs statistiques.

3.1.1.1. Les méthodes empiriques

Les méthodes empiriques sont indispensables en l'absence de données quantitatives (historique des ventes), comme le cas de lancement d'un nouveau produit¹.

¹ RAGAIGNE (Aurélien) et TAHAR (Caroline) : Contrôle de gestion, Edition Lextenso, 1^{er} édition, Paris, 2015, P.58.

² RAGAIGNE (Aurélien) et TAHAR (Caroline) : Contrôle de gestion, Edition Lextenso, 1^{er} édition, Paris, 2015, P.63.

Tableau N° 2: les méthodes empiriques de prévisions des ventes

La méthode	
Les prévisions internes	<p>Il s'agit des prévisions du personnel commercial et des membres de la direction. Du fait d'un contact important avec la clientèle, le personnel commercial connaît la demande et parvient à estimer certaines de ses évolutions. Cependant, dans le cas d'un nouveau produit ou d'un nouveau service, le personnel commercial, la force de vente, aura des difficultés à faire des estimations. Dans ce cas, l'avis des membres de la direction est primordial. Il repose sur des données concernant l'opinion, l'évolution du marché et de la technologie.</p>
Les études de marché	<p>Une étude de marché est une analyse globale destinée à connaître un marché de manière à réduire l'incertitude des décisions ultérieures en matière de ventes. Il s'agit d'une démarche marketing qui peut être menée en interne (par le service commercial) ou par un prestataire externe. Elle s'appuie sur des techniques quantitatives mais aussi sur des techniques qualitatives. Les deux perspectives sont plus complémentaires qu'opposées.</p>
La méthode DELPHI	<p>Il s'agit d'une méthode de prévision qui repose sur l'avis d'un groupe d'experts. L'objectif est d'obtenir un consensus concernant une question (ici, la prévision</p>

¹ RAGAIGNE (Aurélien) et TAHAR (Caroline) : Contrôle de gestion, Edition Lextenso, 1^{er} édition, Paris, 2015, P.63.

	des ventes).
--	--------------

Source: RAGAIGNE (Aurélien) et TAHAR (Caroline): Op.cit, PP.63-64.

3.1.1.2. les méthodes statistiques

Lorsqu'il existe un historique des ventes passées, il est possible de réaliser des prévisions à l'aide de méthodes statistiques. Nous verrons également comment réaliser des prévisions basées sur l'extrapolation des tendances passées.¹

- **Les ajustements** : Ces techniques s'appuient sur l'étude chiffrée des données caractérisant une variable économique comme les ventes passées du produit. La prévision sur l'état futur de la variable est obtenue par extrapolation des tendances passées mises en évidence et dont on suppose la régularité, ces procédés d'ajustement peuvent être graphiques, mécaniques ou analytiques.²
- **Les séries chronologiques** : Une série chronologique est une série statistique représentant l'évolution d'une variable économique en fonction du temps.³
- **Le lissage exponentiel** : Cette méthode de prévision calcule, de fait, une moyenne des observations passées mais en les pondérant. Les observations ont un poids décroissant en fonction de leur ancienneté. Pour une période donnée t, la prévision des ventes est calculée selon la formule suivante :

$$Y_t = \alpha y_{t-1} + (1 - \alpha)Y_{t-1}$$

Avec: Y_t : Prévision de la période t ;

y_{t-1} : Prévision de la période précédente ;

Y_{t-1} : Prévision de la période précédente ;

α : Coefficient de pondération compris entre 0 et 1.

3.1.2. Le budget de production

Lorsque les prévisions des ventes ont été établies, il est nécessaire de prévoir le programme de production qui permettra d'adapter l'offre à la demande pour maximiser le résultat de l'entreprise.⁴

¹ RAGAIGNE (Aurélien) et TAHAR (Caroline) : Contrôle de gestion, Edition Lextenso, 1^{er} édition, Paris, 2015, P64.

² ALAZARD, (Claude) et SEPARI (Sabine) : Op.cit, P.215.

³ ALAZARD, (Claude) et SEPARI (Sabine) : Op.cit, P.218.

⁴ RAGAIGNE (Aurélien) et TAHAR (Caroline): Op.cit.P.93.

Le programme de production vise à épouser au mieux le programme des ventes, compte tenu de diverses contraintes liées aux problèmes de stockage. ¹

3.1.2.1. La programmation linéaire ²

La programmation linéaire est une technique qui permet de répondre à l'interrogation suivante: le programme des ventes déterminé en amont par les services commerciaux permet-il de saturer les contraintes productives et cela de façon optimale en termes de résultat attendu? Sous cette forme, le problème a deux aspects qui seront envisagés successivement:

- Assurer, si possible, le plein emploi des capacités productives (c'est-à-dire les équipements et la majeure partie de la main-d'œuvre) ;
- Choisir une combinaison productive de produits qui maximise la rentabilité.

3.1.2.2. Calcul des besoins en composants

Le calcul des besoins en composants ou PBC (planification des besoins en composants) correspond à la gestion des stocks de matières premières nécessaires à la production. ³

3.1.2.3. Les méthodes de chargement et les goulots d'étranglement

La notion de goulot d'étranglement est liée au concept de chargement des ateliers et à un manque de capacité pour satisfaire les besoins de fabrication répertoriés. ⁴

3.1.2.4. La production pilotée par l'aval AVL

À partir de la décennie 80, la production en juste-à-temps adoptée par de nombreuses entreprises a conduit à de nouveaux changements organisationnels et informationnels. ⁵

3.1.2.5. L'ordonnancement

Tous ces calculs doivent permettre d'harmoniser les prévisions des ventes et le programme de production afin de pouvoir envisager les conséquences budgétaires des choix précédents, spécialement la gestion des approvisionnements indispensables au lancement de la production. ⁶

¹ LECLERE, (Didier): **Op.cit.** P.61.

² ALAZARD, (Claude) et SEPARI (Sabine): **Op.cit.** P.222.

³ ALAZARD, (Claude) et SEPARI (Sabine): **Op.cit.** P.226.

⁴ ALAZARD, (Claude) et SEPARI (Sabine): **Op.cit.** P.230.

⁵ ALAZARD, (Claude) et SEPARI (Sabine): **Op.cit.** P.233.

⁶ ALAZARD, (Claude) et SEPARI (Sabine): **Op.cit.** P.237.

3.1.3. le budget des approvisionnements

La gestion des approvisionnements procure à l'entreprise les biens non durables dont elle a besoin pour son activité. Il peut s'agir de matières premières, de marchandises ou d'autres approvisionnements. ¹

Le budget des approvisionnements a pour fonction de s'assurer de la disponibilité de l'ensemble des éléments consommés en quantité voulue, à un prix optimum et dans un délai maîtrisé. Sa construction repose sur l'égalité suivante ²:

$$\text{Quantité à acheter} = \text{quantité consommée} - \text{stock initiale} + \text{stock finale}$$

La gestion budgétaire des approvisionnements s'organise en deux étapes :

- Une phase de prévision des approvisionnements nécessaires compte tenu des modes de gestion des stocks retenus par l'entreprise ;
- Une phase de valorisation qui conduit à l'élaboration du budget la gestion des stocks.

L'établissement du budget des approvisionnements est naturellement lié au problème de la gestion des stocks correspondants. Il s'agit de budgéter les entrées en fonction des sorties, en évitant à la ³:

- **Le surstockage:** qui génère un coût élevé;
- **La rupture de stock :** qui risque de venir perturber l'activité en aval en entraînant un arrêt de la production et des livraisons, avec toutes les conséquences néfastes sur le plan commercial et financier: mécontentement de la clientèle, perte de chiffre d'affaires, etc.

On parle également de gestion calendaire des approvisionnements. Si la consommation est irrégulière, il faudra choisir entre deux modes de budgétisation des approvisionnements :

- **La budgétisation par périodes constantes**

À partir du nombre de commandes pour la période, des prévisions en matière de consommation, du niveau du stock initial et, éventuellement, du niveau du stock de sécurité fixé, on va déterminer les dates de livraison et les quantités commandées. La prise en compte du délai de livraison va permettre de fixer pour chaque livraison la date de commande. ⁴

¹ RAGAIGNE (Aurélien) et TAHAR (Caroline) : **Op.cit**, P.114.

² CABANE, (Pierre): **Op.cit**, P.277.

³ LECLERE, (Didier): **Op.cit**.P.86.

⁴ RAGAIGNE (Aurélien) et TAHAR (Caroline): **OP.Cit**.P.125.

Cette prévision peut être obtenue par une méthode graphique et par une méthode comptable.¹

– **La budgétisation par quantités constants**

Ici, la variable d'ajustement ne sera pas la quantité commandée mais la durée de la période qui sépare deux livraisons.²

3.1.4. Le budget des investissements

L'investissement se définit comme l'affectation de ressources à un projet dans l'espoir d'en retirer des profits futurs. C'est un détour de production.³

Le choix d'un investissement doit permettre à l'entreprise de maintenir ou d'accroître sa rentabilité. Pour être acceptable, un investissement doit générer des gains supérieurs au capital investi.⁴

3.1.4.1. La rentabilité des investissements

Le calcul de la rentabilité d'un investissement est indispensable au moment du choix d'un projet. Un investissement rentable génère des gains supérieurs à son coût, pour déterminer la rentabilité d'un investissement, il existe différents critères, le choix d'un investissement ne repose pas uniquement sur sa rentabilité à court terme. D'autres considérations sont prises en compte, en matière de responsabilité sociale de l'entreprise, de stratégie à long terme, de respect de l'environnement.⁵

- a) **L'actualisation** : L'actualisation est la méthode universelle pour calculer la rentabilité, en rapprochant des valeurs générées sur des périodes différentes. Elle repose sur la notion de préférence pour le présent qui elle sera quantifiée par le taux d'actualisation.⁶
- b) **Le délai de récupération (DR)** : Le DR est le temps nécessaire pour que l'entreprise soit remboursée des fonds qu'elle a dépensés pour réaliser l'investissement.⁷

Pour déterminer le délai de récupération du capital investi, il faut réaliser un cumul annuel des flux générés. Dès que ce cumul dépasse le montant initial, le délai est atteint.⁸

¹ ALAZARD, (Claude) et SEPARI (Sabine): **Op.cit.**P.279.

² RAGAIGNE (Aurélien) et TAHAR (Caroline): **Op.cit.**P.127.

³ ALAZARD, (Claude) et SEPARI (Sabine): **Op.cit.**P.303.

⁴ RAGAIGNE (Aurélien) et TAHAR (Caroline): **Op.cit.**P.132.

⁵ RAGAIGNE (Aurélien) et TAHAR (Caroline): **Op.cit.** P.137.

⁶ SELMER, (Caroline): **Op.cit.**P.165.

⁷ SELMER, (Caroline): **Op.cit.**P.166.

⁸ RAGAIGNE (Aurélien) et TAHAR (Caroline): **Op.cit.**P.138.

- c) **La valeur actuelle nette (VAN)** : La VAN permet de connaître immédiatement si un projet est rentable ou non. Si la VAN est positive, le projet sera rentable. Elle se calcule de la façon suivante:

$$VAN = -I + \frac{G_1}{1+a} + \frac{G_2}{(1+a)^2} + (\dots) + \frac{G_n}{(1+a)^n}$$

I =montant de l'investissement

a =taux d'actualisation

G =gain futur (CAF)

n =durée du projet

- d) **Le taux interne de rentabilité (TIR)**¹ : Le TIR est un taux d'actualisation qui annule la VAN. La formule est la même que celle de la VAN. Il se calcule de la façon suivante:

$$0 = -I + \frac{G_1}{1+a} + \frac{G_2}{(1+a)^2} + (\dots) + \frac{G_n}{(1+a)^n}$$

$VAN > 0 \iff TIR > a$ projet adopté

$VAN < 0 \iff TIR < a$ projet rejeté

- e) **L'indice de profitabilité (IP)**² : L'indice de profitabilité permet de comparer des projets de montants différents. On peut le calculer également à partir de la VAN :

$$IP = \frac{VAN}{F_0} + 1$$

3.2. Les budgets de synthèse

3.2.1. Le budget de trésorerie

Le budget de trésorerie est la transformation des charges et des produits de tous les budgets précédents en encaissements et en décaissements.³

L'objet du budget de trésorerie est de prévoir comment l'entreprise va financer ses choix budgétaires. Il montre mois par mois les déficits ou les excédents de trésorerie de l'entreprise. En cas de déficits, le trésorier devra négocier les lignes de crédit à court terme nécessaires auprès de ses banquiers; en cas d'excédent, il essaiera au contraire de dégager des produits financiers.⁴

¹ SELMER, (Caroline): **Op.cit.**P.167.

² RAGAIGNE (Aurélien) et TAHAR (Caroline): **Op.cit.**P.146.

³ ALAZARD, (Claude) et SEPARI (Sabine): **Op.cit.**P.305.

⁴ SELMER, (Caroline): **Op.cit.**P.178.

3.2.1.1. La collecte des informations nécessaires

Les éléments nécessaires pour élaborer le budget de l'année en cours sont ¹:

- Le bilan de l'année précédente, tous les budgets approuvés de l'année en cours ;
- La connaissance des modes de règlement de l'entreprise ;
- Les décaissements et encaissements exceptionnels qui n'entrent pas dans le cadre d'un budget précis.
- La préparation des budgets partiels de trésorerie ;
- L'élaboration et l'ajustement du budget récapitulatif de trésorerie.

3.2.1.2. Les budgets partiels de trésorerie

3.2.1.2.1. Le budget des encaissements²

Le budget des encaissements se présente en général comme un tableau à double entrée, avec les périodes en colonne, et les différents types d'encaissement en ligne.

Les encaissements directement liés à l'exploitation, en distinguant les ventes au comptant des ventes à crédit, et en prévoyant les lignes nécessaires pour distinguer les différents modes de règlement et d'échéance afin de faciliter l'application des décalages.

Les autres encaissements, encore appelés encaissements hors exploitation, faisant l'objet de décisions ou de prévisions financières spécifiques : emprunts, cessions d'actifs, apports en fonds propres, etc.

3.2.1.2.2. Le budget de TVA

Ce budget permet le calcul du décaissement de TVA selon les règles de droit commun, à savoir :

TVA (nette due) à décaisser du	=	TVA (due) collectée du mois M	-	TVA déductible sur immobilisatio	-	TVA déductible sur bien du mois
--------------------------------	---	-------------------------------	---	----------------------------------	---	---------------------------------

La « TVA à décaisser » d'un mois donné est payable dans le courant du mois suivant. La construction du budget de trésorerie oblige à déterminer le montant de « TVA déductible » du mois, et donc à reconstituer les achats de toute nature en valeur toutes taxes comprises (TTC). La partie haute du tableau permet la reconstitution des achats TTC, ainsi que le calcul de la « TVA déductible » du mois reprise dans la partie basse du tableau. La partie basse du

¹ ALAZARD, (Claude) et SEPARI (Sabine): Op.cit.P.306.

² LECLERE, (Didier): Op.cit.PP.132-133.

tableau conduit à la détermination de la « TVA à décaisser » d'un mois en appliquant la règle ci-dessus énoncée: c'est cette zone qui constitue à proprement parler le budget de TVA.¹

3.2.1.1.1. Le budget des décaissements

Il regroupe les dépenses figurant dans les budgets de charges selon leur mode de règlement. Ces éléments sont repris pour leur montant TTC. On y retrouve le montant de la « TVA payable dans le mois » obtenue dans le budget de TVA.²

3.2.1.2. Le budget récapitulatif de trésorerie³

Ce budget récapitulatif est généralement présenté sous deux versions successives :

- L'établissement d'une version initiale du budget, faisant apparaître les soldes bruts mensuels de trésorerie ;
- La mise au point d'un budget de trésorerie ajusté, compte tenu des desiderata financiers de l'entreprise.

3.2.2. Le compte de résultat prévisionnel (CDR)⁴

Son établissement nécessite la centralisation et la sommation des charges et des produits par nature (au sens de la comptabilité générale) prévus dans les différents budgets, en particulier les budgets fonctionnels. Ainsi, des charges de personnel sont prévues dans les budgets de production, de commercialisation, d'approvisionnement, et dans les budgets concernant les services généraux, services administratifs. Certaines charges prévisionnelles, comme les charges financières, peuvent dépendre principalement des budgets financiers : investissement, financement et trésorerie. L'établissement du compte de résultat prévisionnel permet d'évaluer le montant du poste résultat qui doit venir équilibrer le bilan prévisionnel, et boucler ainsi toute la procédure budgétaire.

3.2.3. Le bilan prévisionnel⁵

Son établissement nécessite l'exploitation de multiples éléments qui se trouvent disséminés dans tous les autres documents budgétaires :

- Les postes de « haut de bilan » proviennent principalement des prévisions en matière d'investissement et de financement. Ainsi, les acquisitions d'immobilisations prévues permettent de valoriser les variations des postes d'actif correspondants. En revanche,

¹ ALAZARD, (Claude) et SEPARI (Sabine): **Op.cit.** P.310.

² ALAZARD, (Claude) et SEPARI (Sabine): **Op.cit.** P.311.

³ ALAZARD, (Claude) et SEPARI (Sabine): **Op.cit.** P.312.

⁴ LECLERE, (Didier) : **Op.cit.** PP.138-139.

⁵ LECLERE, (Didier): **Op.cit.** P.139.

les prévisions d'amortissements ou de provisions sont évaluées au niveau des budgets fonctionnels ;

- les postes de « bas de bilan » proviennent principalement de la prise en compte des décalages évoqués plus haut à l'occasion du budget de trésorerie: il en va ainsi pour les postes Clients ou Fournisseurs, par exemple.

4. Consolidation des budgets et arbitrage budgétaire ¹

Une autre fonction du contrôleur de gestion est aussi de vérifier la cohérence des budgets proposés, au fur et à mesure de leur transmission. Rappelons que la procédure budgétaire est une procédure itérative qui suppose donc un travail d'équipe. Elle sera limitée dans le temps, car trop de versions différentes impliqueraient une perte de temps «productif» et des risques de confusion. Une fois que les différentes propositions de budget seront collectées auprès des services concernés, le contrôleur de gestion aura à les consolider. Il présentera ensuite une synthèse budgétaire globale sous forme d'un compte de résultat évaluant la rentabilité prévisionnelle de l'entreprise. À son tour, le trésorier élaborera le budget de trésorerie qui montrera comment l'entreprise financera ses choix budgétaires. Leurs travaux seront transmis à la direction générale pour approbation. En cas d'insuffisance des résultats, la direction générale peut être amenée à modifier les prévisions financières à la hausse, à demander de diminuer les effectifs de production, de réduire l'augmentation générale des salaires ou de limiter les investissements... Tous les responsables des CRB concernés devront alors revoir leurs objectifs et modifier leurs plans d'action. Or, ces révisions doivent se faire dans un laps de temps souvent très court, d'où la nécessité impérieuse d'avoir au préalable une bonne préparation budgétaire, afin d'éviter de dégrader la pertinence du budget.

¹ SELMER, (Caroline): **construire et défendre son budget**, Edition Dunod, 3^{ème} édition, Paris, 2014, P.32.

SECTION03 : LE CONTROLE BUDGETAIRE ET ANALYSE LES ECARTS

Après l'élaboration et la validation des budgets, c'est l'étape de comparer les réalisations avec les prévisions fixés préalablement.

Cette section traite les points suivants :

- La notion de contrôle budgétaire et les écarts
- Les couts standards
- Contrôle budgétaire d'un centre de profit

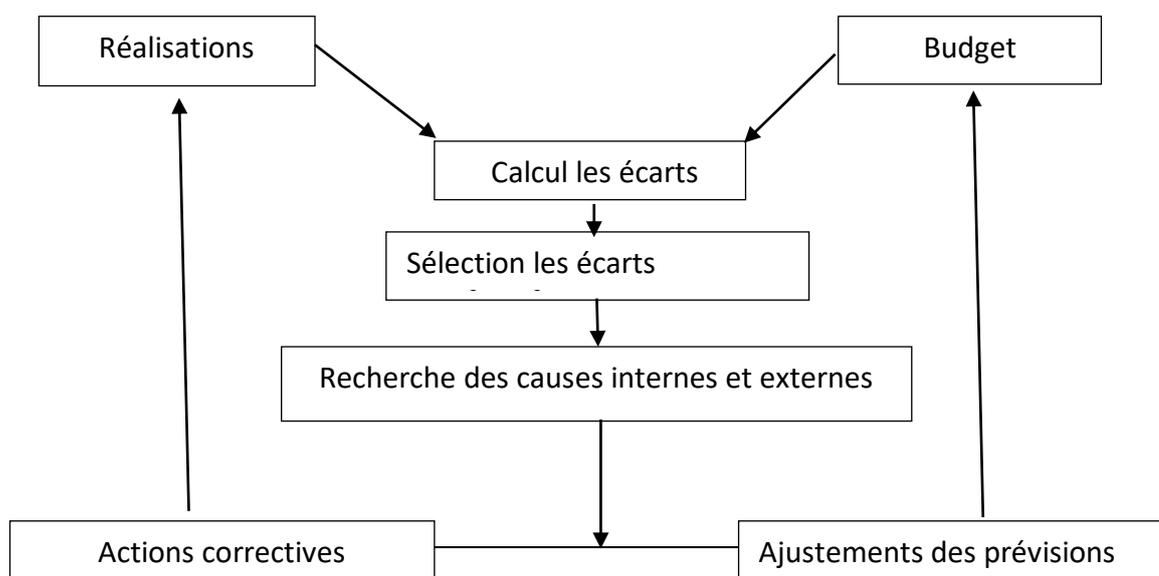
1. Le contrôle budgétaire et les écarts

1.1. Définition

D'après M.Gervais, le contrôle budgétaire est la «*comparaison permanente des résultats réels et des prévisions chiffrées figurant aux budgets afin:*

- *de rechercher la (ou les) cause(s) d'écarts;*
- *d'informer les différents niveaux hiérarchiques;*
- *de prendre les mesures correctrices éventuellement nécessaires;*
- *d'apprécier l'activité des responsables budgétaires.»¹*

Figure N°03 : Le contrôle budgétaire



Source: BARATAY, (Christelle) et MONACO (Laurence): Op.cit, P.181.

¹ BARATAY, (Christelle) et MONACO (Laurence): contrôle de gestion, Edition Lextenso, 8^{ème} édition, Paris, 2019, P.181.

1.2. Principe du contrôle budgétaire ¹

Le fondement du contrôle budgétaire est une confrontation périodique entre des données préétablies et les réalisations pour mettre en évidence des écarts qui doivent appeler des actions correctives.

Les principes du contrôle budgétaire obligent à se préoccuper à deux aspects supplémentaires de la gestion budgétaire:

- La notion de standards qui reste la clé de voûte des prévisions en matière productive ;
- Les règles de décomposition des écarts que nous avons cherché à formaliser.

1.3. Les dimensions de contrôle budgétaire ²

Les objectifs du contrôle budgétaire sont liés de ceux du contrôle de gestion.

1.3.1. La prévision

Le contrôle budgétaire se situe à mi-chemin entre le contrôle stratégique, qui est une projection sur le long terme, et le contrôle opérationnel, qui est le suivi des opérations au jour le jour. Définir uniquement l'horizon n'est pas suffisant, il faut également préciser la fréquence à laquelle on effectue ce contrôle budgétaire, ainsi que la façon d'appréhender les transitions d'une période budgétaire à une autre. De cela il faut préciser l'horizon sur lequel on souhaite pouvoir se projeter, et n quoi cette capacité à appréhender l'avenir peut-elle permettre une meilleure capacité d'action.

1.3.2. La gestion des ressources

Toute Organisation existe par les ressources qu'elle mobilise, qu'il s'agisse de ressources humaines, matérielles, immatérielles ou financières. La gestion de ces ressources constitue donc une des fonctions essentielles des dirigeants. Gérer des ressources correspond en fait à trois types d'activité :

- a) Le premier est l'acquisition des ressources, ou le contrôle des dépenses;
- b) Le second est l'allocation des ressources entre les différentes activités et le suivi de leur consommation ;
- c) Le troisième est la coordination des consommations de ressources entre les activités.

¹ ALAZARD, (C) et SEPARI (S) : **Op.cit**, P.329.

² PIGE (Benoit): **Reporting et contrôle budgétaire**, Edition Ems, 2^{ème} édition, Paris, 2011, P.103.

1.3.3. L'évaluation

Dans une Organisation, la nécessité du travail en équipe et les problèmes de coordination et d'incitation que cela suppose entraînent la nécessité de disposer d'un système, formel ou informel, d'évaluation de la contribution des membres de l'Organisation.

1.4. Les écarts

1.4.1. Le calcul des écarts

Un écart est défini comme la différence entre une donnée de référence (coût préétabli) et une donnée constatée (coût réel).¹ Chaque écart est évalué en valeur monétaire et calculé, de la manière suivante :

$$\text{Ecart} = \text{Cout constaté} - \text{Cout préétabli}$$

Généralement, les écarts sont siglés (+) ou (-), ils doivent être qualifiés de favorable ou défavorable, selon qu'ils traduisent un impact positif ou négatif sur la performance de l'organisation. En effet, en fonction de l'élément contrôlé (produit ou charge par exemple).²

Le tableau suivant développe la notion d'écart favorable ou d'écart défavorable:

Tableau N° 03: la notion d'écart favorable ou d'écart défavorable

Ecart	Element controlé	Qualification	Explication
Positif	Ventes	favorable	Les ventes réalisées sont supérieures aux ventes prévues
	couts	défavorable	Les coûts réalisés sont majorés par rapport aux coûts prévus
	Marges et résultat	favorable	Les marges ou résultats dégagés sont supérieures aux prévisions
Négatif	Ventes	défavorable	Les ventes réalisées sont inférieures aux ventes prévues
	couts	favorable	Les coûts réalisés sont minorés par rapport aux coûts prévus
	Marges et résultat	défavorable	Les marges ou résultats dégagés sont inférieures aux prévisions

Source: BARATAY, (Christelle) et MONACO (Laurence): Op.cit, P.182.

1.4.2. Les causes des écarts³

Tous les écarts peuvent être analysés au minimum en un écart sur prix et un écart sur quantités, mais les causes de ces écarts sont très diverses. Elles peuvent être:

- **Externes à l'organisation:** par exemple, une hausse généralisée des matières premières entraîne automatiquement un surcoût;

¹ GRANDGUILLOT, (Béatrice) et GRANDGUILLOT, (Francis): L'essentiel de la gestion prévisionnelles, Edition Gualino, 3^{ème} édition, Paris, 2004, P.27.

² BARATAY, (Christelle) et MONACO (Laurence): Op.cit, P.182.

³ BARATAY, (Christelle) et MONACO (Laurence): Op.cit, P.183.

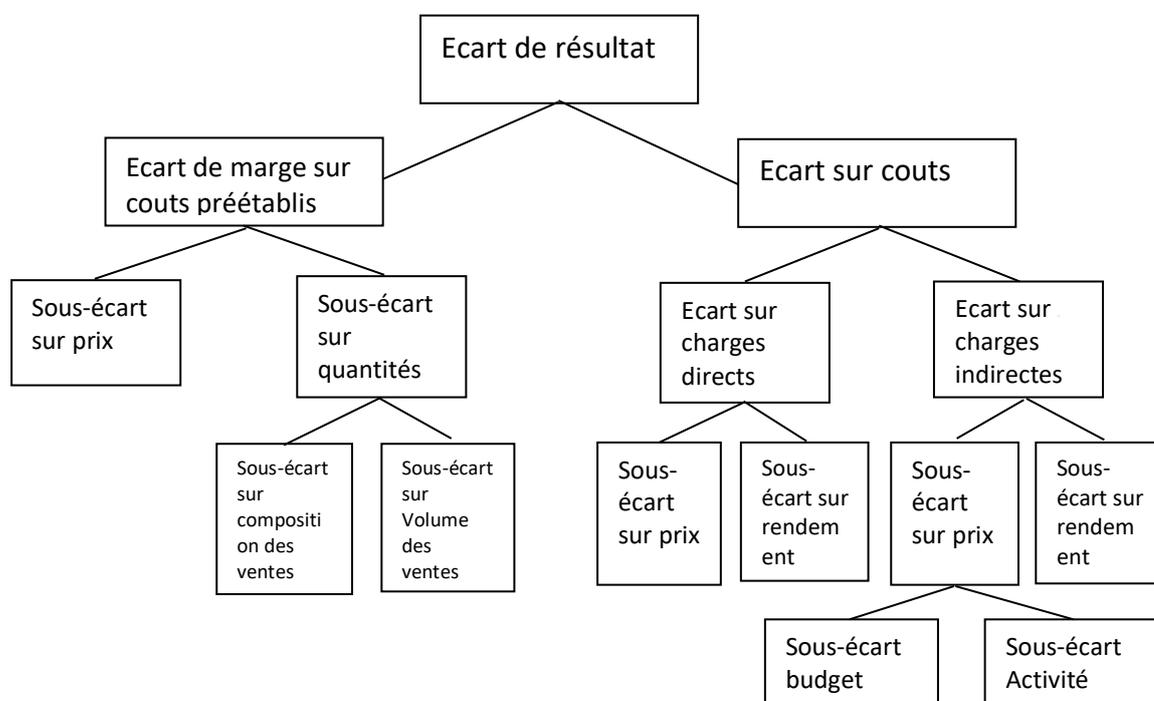
- **Internes à l'organisation:** un mauvais réglage d'une machine entraînera un taux de rebut plus élevé. Seuls les écarts significatifs doivent être analysés puisqu'en remédiant à ces écarts, l'organisation pourra améliorer sensiblement sa performance, sa productivité, etc.

1.4.3. Décomposition des écarts

Pour un centre de profit, les analystes préfèrent analyser un écart de marge plutôt qu'un écart sur chiffre d'affaires. En effet, une modification de la composition des ventes peut entraîner un accroissement du chiffre d'affaires mais pas forcément un meilleur résultat, si ce sont des produits (ou services) à faible marge qui sont favorisés.¹

Le schéma d'ensemble des écarts est le suivant:

Figure N° 04 : La décomposition des écarts



Source: BARATAY, (Christelle) et MONACO (Laurence): Op.cit, P.183.

2. Les coûts standards

2.1. Notion de standard

Le terme standard est dérivé du mot anglais et fait référence à la conformité à une norme. En effet, en utilisant le mot standard, l'anglais fait principalement référence à une mesure, à quelque chose qui est de l'ordre de la règle mais une règle scientifique que l'on peut analyser et décomposer.

¹ BARATAY, (Christelle) et MONACO (Laurence): Op.cit, P.183.

Les standards permettent de normer les mesures de résultats, d'opérations ou de comportements. Par conséquent, il devient possible de mesurer l'écart à la norme en calculant l'écart par rapport au standard. Le standard facilite le contrôle des réalisations et l'évaluation de la performance.¹

Définition

Un coût standard correspond à une norme de coût. Le plan comptable 1982 définit le coût préétabli comme « *un coût évalué a priori, soit pour faciliter certains traitements analytiques, soit pour permettre le contrôle de gestion par l'analyse des écarts* ».

2.2. La finalité des coûts standards²

La détermination des coûts standards constitue un outil de contrôle de gestion qui permet :

- De fixer des coûts prévisionnels considérés comme normaux pour une activité normale ;
- D'évaluer les performances des centres de responsabilité en mesurant les écarts entre les coûts constatés et les coûts standards ;
- D'analyser l'origine des écarts afin de prendre les mesures correctives nécessaires.

2.3. Critères des coûts standards³

Le coût standard s'intéresse exclusivement aux coûts variables, qu'ils soient directs ou indirects, et analyse trois critères:

- a) **Le prix** : Le coût standard intègre les prix des matières premières et de la main-d'œuvre nécessaires à la réalisation du produit ;
- b) **Les quantités** : Le coût standard est élaboré en fonction des spécificités techniques des produits (consommation de matières premières) et des compétences de la main-d'œuvre (productivité, effet d'apprentissage) ;
- c) **Le niveau d'activité** : Le coût standard se détermine en fonction du niveau d'activité de l'entreprise, c'est-à-dire des prévisions de production.

¹ PIGE (Benoit): **Le modèle cybernétique du contrôle de gestion**, Edition EMS, 2^{ème} édition, Paris, 2020, P.200.

² GRANDGUILLOT, (Béatrice) et GRANDGUILLOT, (Francis): **La comptabilité de gestion**, Edition Gualino, 20^{ème} édition, Paris, 2020, P.187.

³ LEROY (Michel): **contrôle de gestion**, Edition Dunod, 2^{ème} édition, Paris, 2018, P.61

2.4. Le calcul des coûts standards ¹

Les coûts standards sont déterminés à partir de deux facteurs : les quantités et les prix. Un coût peut ainsi être décomposé comme la somme du produit de prix unitaires multipliés par des quantités :

$$Cost = \sum_{i=1}^n (Q_i \times PU_i)$$

- Q_i : la quantité consommée de la ressource i ;
- PU_i : le prix unitaire de la ressource 'i'.

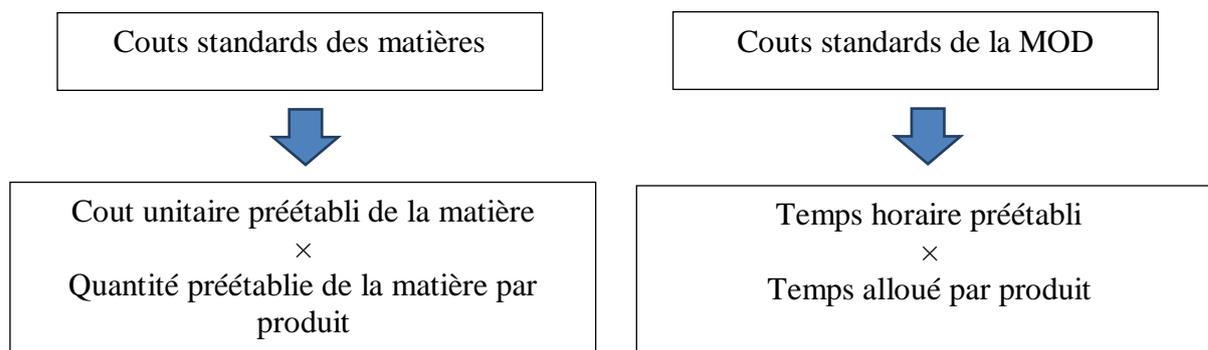
2.5. La composition des coûts standards ²

2.5.1. Les coûts préétablis des charges directes

L'étude est limitée aux coûts préétablis relatifs aux charges directes proportionnelles au niveau de production, c'est-à-dire les matières premières et la main-d'œuvre.

Leurs coûts préétablis se déterminent de la manière suivante :

Figure N° 05: Les coûts préétablis des charges directes



Source : GRANDGUILLOT, (Béatrice) et GRANDGUILLOT, (Francis): Op.cit, P.188.

2.5.2. Les coûts préétablis des charges indirectes

Les charges indirectes sont généralement analysées dans des centres d'analyse et se composent de charges variables et de charges fixes. Les coûts préétablis des centres d'analyse se déterminent ainsi :

$$\text{Coût préétabli} = \text{Coût de l'unité d'œuvre préétabli} \times \text{Nombre d'unités d'œuvre préétabli}$$

¹ PIGE (Benoit): Op.cit, P.200.

² GRANDGUILLOT, (Béatrice) et GRANDGUILLOT, (Francis): Op.cit, PP.188-190.

2.5.2.1. Le budget standard des centres d'analyses

Le budget standard des centres d'analyse permet de calculer pour chaque centre un coût préétabli d'unité d'œuvre à partir d'une quantité standard d'unités d'œuvre ou d'une valeur de l'assiette de frais (activité normale du centre) pour une production normale.

$$\text{Coût unitaire préétabli d'unité d'œuvre} = \frac{\text{Budget standard du centre d'analyse}}{\text{activité normale (nombre d'unités d'œuvre)}}$$

Un budget flexible est un budget standard des charges indirectes calculé en fonction de plusieurs niveaux d'activité possibles. L'objectif est d'adapter rapidement les prévisions aux variations d'activité.

L'équation du budget flexible est de la forme : $F(x) = ax + b$

a = Coût variable unitaire préétabli ;

x = Niveau d'activité ;

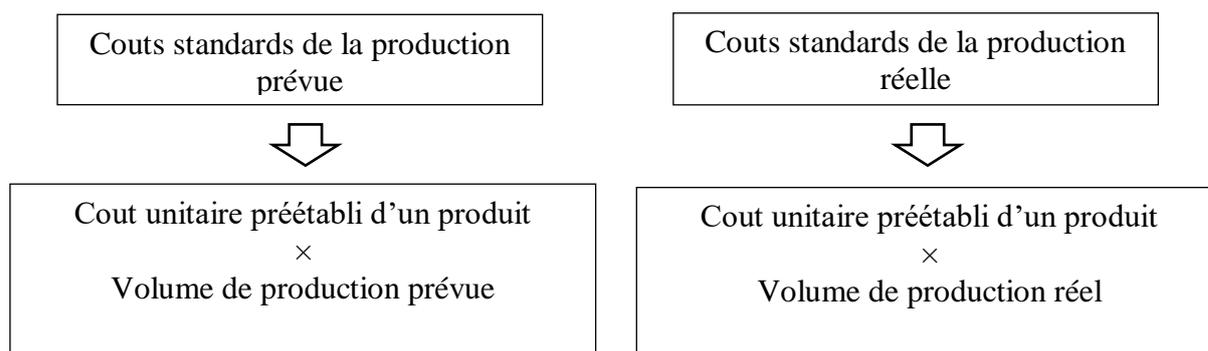
b = Total des charges fixes.

Le coût standard d'unité d'œuvre pour chaque niveau d'activité est égal à : $a = \frac{b}{x}$

2.5.3. Les coûts préétablis de la production

Après avoir calculé le coût préétabli d'un produit, il est nécessaire de déterminer le coût préétabli en fonction du volume de production. Il y a lieu de distinguer :

Figure N° 06: Les coûts préétablis de production



Source : GRANDGUILLOT, (Béatrice) et GRANDGUILLOT, (Francis): Op.cit, P.188.

2.6. Les limites de la modélisation des coûts ¹

La modélisation des coûts est complexe, subjective et imparfaite.

- Elle est complexe : car elle intègre à la fois des prix et des quantités.

¹ PIGE (Benoit): Op.cit, P.200.

- Elle est subjective : car elle dépend du processus de production et de distribution mis en œuvre par l'entreprise et de la représentation que l'entreprise se fait de ce processus.
- Elle est imparfaite : car l'entreprise n'arrive jamais à parfaitement modéliser ses processus. De surcroît, l'appréhension des prix est elle-même source d'incertitude car les prix évoluent dans le temps.

3. Contrôle budgétaire d'un centre de profit

Un centre de profit est un centre de responsabilité dont la performance est mesurée par un résultat d'exploitation. Il s'agit très souvent d'établissements autonomes mais à qui il n'est pas imposé un objectif de rentabilité des capitaux investis. Pour respecter ses engagements, le centre de profit doit coordonner l'activité de trois pôles principaux à savoir des services commerciaux, des services productifs et des services fonctionnels.¹

3.1. Ecart sur résultat ²

3.1.1. Analyse de l'écart de résultat

Le résultat s'analyse comme la différence entre un chiffre d'affaires et des coûts de revient. Ces derniers peuvent être considérés comme des coûts de production et une quote-part de frais dits « généraux » en provenance des services fonctionnels et administratifs. Dans ce contexte, l'écart de résultat s'écrit:

$$\text{Ecart sur résultat} = \text{résultat réel} - \text{résultat budgété}$$

3.1.2. Les composants de l'écart de résultat et les responsabilités

L'écart de résultat est constitué de trois composantes :

- Les ventes dont la responsabilité incombe aux responsables commerciaux ;
- Les coûts de production dont la maîtrise est prise en charge par les responsables des centres de coûts ;
- Les frais généraux dont le suivi et de la responsabilité des services fonctionnels et administratifs.

3.2. Ecart sur les coûts

3.2.1. Principe de calcul et d'analyse

3.2.1.1. Le principe

Le calcul et l'analyse des écarts sur coûts consistent à ¹:

¹ ALAZARD, (C) et SEPARI (S) : Op.cit, P.336.

² ALAZARD, (C) et SEPARI (S) : Op.cit, P.336.

- Comparer les coûts constatés aux coûts standards pour mettre en évidence les écarts significatifs ;
- Rechercher les causes des écarts ;
- Prendre les mesures nécessaires pour remédier aux dysfonctionnements et améliorer les performances internes de l'entreprise.

3.2.1.2. le calcul ²

Le calcul des écarts sur coûts permet de détecter l'origine des différences entre les prévisions du coût de production d'un produit et le coût réel. Le calcul est simple :

$$\text{Ecart cout} = \text{cout réel} - \text{cout prévu}$$

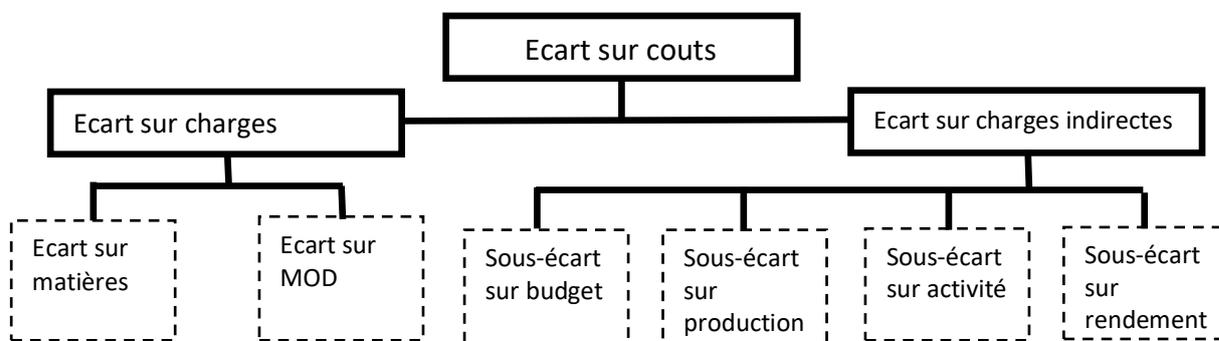
Il faut également qualifier les écarts et les sous-écarts:

- Si coût réel > coût prévu, l'écart est défavorable (signe +) ;
- Si coût réel < coût prévu, l'écart est favorable (signe -).

3.2.2. Le modèle d'analyse les écarts sur couts

Afin de bien identifier les causes des différences, il faut décomposer l'écart sur coûts comme suit:

Figure N° 07 : La décomposition des écarts sur couts



Source: GRANDGUILLOT, (Béatrice) et GRANDGUILLOT, (Francis): Op.cit, P.194.

3.2.3. Ecart sur charges directes

Cet écart est la différence entre le coût réel et le coût préétabli adapté à la production réelle. De ce fait, il est expliqué uniquement par des variations de quantités ou de coûts.

Il se décompose généralement en un écart sur matières et un écart sur main d'œuvre (MOD).

¹ GRANDGUILLOT, (Béatrice) et GRANDGUILLOT, (Francis): Op.cit, P.193.

² BARATAY, (Christelle) et MONACO (Laurence): Op.cit, P.198.

3.2.3.1. Ecart sur matières ¹

L'écart sur matières se divise en deux sous-écarts: le sous-écart sur quantités et le sous-écart sur coûts unitaires. Les formules sont les suivants :

$$\begin{aligned} \text{Sous-écart sur coût} &= (\text{Coût réel} - \text{Coût standard}) \times \text{Quantité réelle} = \\ \text{Sous-écart sur quantité} &= (\text{Quantité réelle} - \text{Quantité préétablie}) \times \text{Coût standard} \end{aligned}$$

- Le sous-écart sur coût peut être lié à une hausse générale du coût ou à une mauvaise négociation du prix d'achat.
- Le sous-écart sur quantité peut être lié à un gaspillage de matière, à un défaut de qualité.

3.2.3.2. Ecart sur main d'œuvre (MOD)²

Le principe est le même que pour l'écart sur matière mais la terminologie est souvent différente. En effet, le sous-écart sur coût est appelé sous-écart sur taux horaire et le sous-écart sur quantité, exprimé en nombre d'heures, est appelé sous-écart sur temps. Dans ce cas, les calculs se présentent ainsi:

$$\begin{aligned} \text{Sous-écart sur taux horaire} &= (\text{Taux horaire réel} - \text{Taux horaire standard}) \times \text{Temps réel} \\ \text{Sous-écart sur temps} &= (\text{Temps réel} - \text{Temps préétabli}) \times \text{Taux horaire standard} \end{aligned}$$

- Le sous-écart sur taux horaire est lié à l'évolution des salaires et/ou des charges sociales, à des heures supplémentaires et non prévues.
- Le sous-écart sur temps est lié à des machines mal réglées ou défectueuses ce qui entraîne des arrêts, à un personnel mal formé.

3.2.4. Ecart sur charges indirectes

Dans le budget d'un centre d'analyse, on trouve:

- Des charges variables et des charges fixes;
- une activité mesurée en nombre d'unités d'œuvre;
- un rendement, à savoir un rapport entre activité et production.

Chaque sous-écart doit exprimer l'influence d'un des trois paramètres. C'est pourquoi l'écart sur charges indirectes se décompose en un sous-écart sur budget (ou écart sur coût

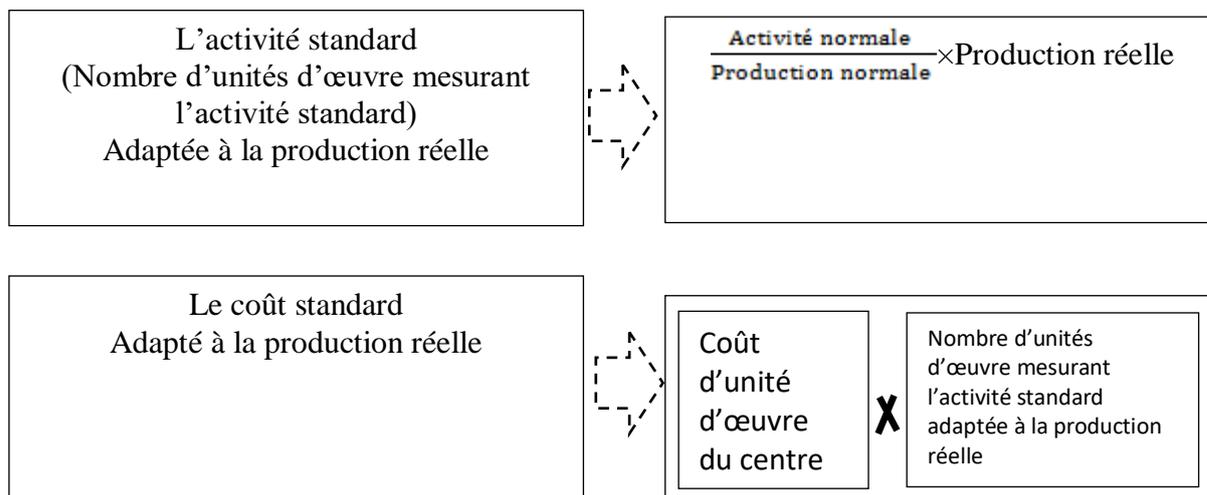
¹ BARATAY, (Christelle) et MONACO (Laurence): Op.cit, PP.198-199.

² BARATAY, (Christelle) et MONACO (Laurence): Op.cit, P.200.

variable), un sous-écart sur activité (ou écart sur imputation du coût fixe) et un sous-écart sur rendement¹.

L'évaluation de l'écart global nécessite d'adapter les coûts standards à la production réelle, pour cela, il faut déterminer²:

Figure N° 08: L'évaluation de l'écart global



Source : GRANDGUILLOT, (Béatrice) et GRANDGUILLOT, (Francis): Op.cit, P.188.

3.3. Ecart de marge sur les coûts préétablis

Le contrôle budgétaire de l'activité commerciale doit faire apparaître le respect des objectifs assignés aux commerciaux à savoir³:

- Des objectifs de quantités ;
- Des objectifs de prix ;
- Des objectifs de structure entre les différentes ventes.

Reprenons le calcul de base:

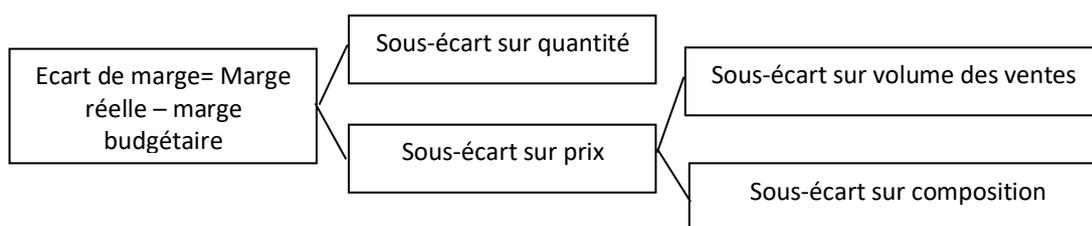
$$\begin{aligned} \text{Ecart sur marge} &= \text{Marge dite réelle} - \text{Marge budgété} \\ &= (\text{prix de vente unitaire réel} - \text{cout de production unitaire budgété}) \text{ quantité de produits} \\ &\quad \text{réelles} - (\text{prix de vente unitaire budgété} - \text{cout de production unitaire budgété}) \text{ quantité de} \\ &\quad \text{production budgété} \end{aligned}$$

¹ BARATAY, (Christelle) et MONACO (Laurence): Op.cit, P.201.

² GRANDGUILLOT, (Béatrice) et GRANDGUILLOT, (Francis): Op.cit, P.202.

³ ALAZARD, (C) et SEPARI (S) : Op.cit, P.343.

Figure N° 09: La décomposition des écarts sur marge sur les coûts préétablis



Source : BARATAY, (Christelle) et MONACO (Laurence): Op.cit, P.191.

3.3.1. Calculs préliminaires¹

La décomposition de l'écart sur quantités vendues nécessite deux calculs préliminaires :

- La marge moyenne prévisionnelle \bar{M}

$$\bar{M} = \frac{\text{Somme des marges de chaque produit}}{\text{Quantité totale de produits vendus}}$$

- Les quantités (QM) de chaque produit

$$QM = \frac{\text{Quantité prévisionnelle des ventes d'un produit}}{\text{Quantité totale prévisionnelle des ventes}} \times \text{Quantité totale des ventes réelles}$$

3.3.2. Décomposition en deux sous-écarts²

Tous les écarts peuvent être analysés en un écart sur prix et un écart sur quantité, au minimum. Les formules sont les suivantes:

- Sous-écart sur prix

$$\begin{aligned} \text{Sous-écart sur prix} &= \text{Marge réelle} - \text{Marge préétablie} = \\ &= (\text{Marge réelle unitaire} - \text{Marge budgétée unitaire}) \times \text{Quantité réelle} = \\ &= \text{CA réel} - \text{CA préétabli} \end{aligned}$$

- Sous-écart sur quantité

$$\begin{aligned} \text{Sous-écart sur quantité} &= \text{Marge préétablie} - \text{Marge budgétée} = \\ &= (\text{Quantité réelle} - \text{Quantité budgétée}) \times \text{Marge budgétée} \end{aligned}$$

Il faut toujours contrôler que : Écart sur marge = Sous-écart sur prix + Sous-écart sur quantité

¹ GRANDGUILLOT, (Béatrice) et GRANDGUILLOT, (Francis): L'essentiel de la gestion prévisionnelles, Edition Gualino, 3^{ème} édition, Paris, 2004; P.38.

² BARATAY, (Christelle) et MONACO (Laurence): Op.cit, P.201.

3.3.3. Décomposition en trois sous-écarts¹

Dans ce type de décomposition, les produits ne sont plus suivis un par un mais l'analyse porte sur les montants totaux obtenus dans le tableau précédent. Il s'agit de subdiviser l'écart sur quantités en mettant en évidence deux paramètres:

- Le respect de la composition des ventes prévues ;
- L'accroissement du volume global des ventes.

Dans ce contexte, le volume peut-être exprimé par des quantités totales. La structure des marges globales calculées est alors constituée de: Marge unitaire moyenne × Quantités totales

Les écarts se calculent selon les formules suivantes:

$$\text{Écart sur prix} = \text{Marge dite réelle} - \text{Marge préétablie}$$

$$\begin{aligned} \text{Écart sur composition des ventes} = \\ (\text{Marge moyenne préétablie} - \text{Marge moyenne budgétée}) \times \text{Quantité totales réelles} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Écart de volume global} = \\ (\text{Quantités totales réelles} - \text{Quantités totales budgétées}) \times \text{Marge moyenne budgétée} \end{aligned}$$

¹ALAZARD, (C) et SEPARI (S) : **Op.cit**, P.346.

Conclusion du premier chapitre

La gestion budgétaire est un principal outil de contrôle de gestion, elle aide à la prise de décision et à améliorer la performance de l'entreprise.

Dans ce chapitre nous avons essayé en premier lieu, de développer le contexte général du chapitre.

Ensuite, nous avons montré le cycle budgétaire avec différents types de budgets.

Enfin, on a essayé de développer la dernière phase de la gestion budgétaire représenté par le contrôle budgétaire, cela concerne la comparaison des réalisations réelles et les objectifs fixé des débuts, l'extraction les écarts entre les deux et prendre des actions correctives.

De ce fait, nous allons aborder et analyser le fond de notre thème, pour passer au deuxième chapitre, ou nous allons traiter la gestion des risques opérationnels en détail.

CHAPITRE II
GESTION DES RISQUES
OPERATIONNEL

CHAPITRE II : GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS

L'entreprise est exposée à plusieurs facteurs internes et externes, ces facteurs affectent la stratégie de l'organisation, et la placent dans une position de méfiance constante et incertitude, ainsi que cette entreprise est exposée à plusieurs risques à plusieurs niveaux, ces risques opérationnels menacent le bon fonctionnement des activités et la bonne performance de l'entreprise.

Cependant, ces risques sont gérables, et voici le rôle de risk manager, il s'agit pour mieux les contrôler, et les maîtriser dans le meilleur intérêt de l'entreprise et de ses actionnaires, ou de l'organisation qu'il sert. De ce fait, le risk manager couvre effectivement des problématiques diverses.

De ce fait, l'objet du deuxième chapitre est de définir le risque spécifiquement le risque opérationnel, et de présenter la gestion des risques par différentes étapes successifs.

Nous avons scindé ce chapitre en trois sections :

- Une première section intitulée : « Généralité sur la notion des risques », c'est une cadre théorique générale qui permet de comprendre : Premièrement la notion du risque, deuxièmes la définition de la gestion des risques, leur objectifs, leur enjeux et les limites de cette démarche, et Troisièmes une Cadre référentiel relatif à la gestion des risques, ce qui présente par différentes normes international qui traitent la notion du risque.
- Une deuxième section intitulée : « Elaboration de la cartographie des risques » la première phase du processus de risk management, (l'appréciation des risques), ce qui va nous permettre de développer les différents outils, approches et moyens d'identification des risques opérationnels, les méthodes d'analyse des risques, et enfin l'évaluation des risques.
- Une troisième section intitulée : « Traitement et couverture des risques » c'est la deuxième phase du processus de risk management, ce qui présente des différentes stratégies de traitement des risques : la stratégie de prévention, d'évitement, d'acceptation et de transfert.

SECTION 1 : GÉNÉRALITÉS SUR LA NOTION DES RISQUES

Les changements environnementaux de l'extérieur et de l'intérieur de l'entreprise résultant de ce qu'on appelle le risque, ce dernier met l'entreprise en situation de l'incertitude.

Cette section traite les points suivants :

- Le risque en entreprise
- Cadre de la gestion des risques
- Cadre référentiel relatif au management des risques

1. Le risque en entreprise

1.1. Risque et concept voisin

1.1.1. Le risque

Selon la norme ISO 3100 :2009 le risque est : est « *l'effet de l'incertitude sur l'atteindre des objectifs fixés depuis le début.* »¹

Le COSO définit le risque comme étant « *la possibilité qu'un événement se produise et affecte la réalisation des objectifs* »²

Selon le dictionnaire de français LAROUSSE le risque est ³:

- Exposer quelque chose à un risque, à un danger possible, à une éventualité fâcheuse ;
- S'exposer à faire ou à subir telle chose ;
- Avoir une chance de réussir ou à un éventuel ;
- Engager une action qui comporte des dangers, dont l'issue est douteuse.

Le risque est la mesure de l'instabilité de la situation dangereuse ou menaçante et la potentialité d'accident qui en résulte.⁴

D'un point de vue formel, le risque d'un scénario d'accident est une grandeur à deux dimensions indissociables définie par le couple (g, p) associé à l'occurrence du scénario d'accident ou :

- g est la valeur de la gravité G d'une conséquence finale du scénario d'accident en termes de valeur ou d'importance du dommage ou du préjudice sur le système.

¹ IFACI, **cahier de la recherche, cartographie des risques**, 2eme édition, paris, septembre 2013, P.30.

² Committee of sponsoring organisations of the treadway commission

³ <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/risquer/69558?q=le+risque#68806> consulté le 15- 04- 2020 à 12 : 24h

⁴ ALAIN, (Desroches), ALAIN (Leroy) et FREDERIQUE (Vallée) : **La gestion des risques**, Edition Lavoisier, 3ème édition, France, 2015, P.12.

- p est la probabilité qui mesure l'incertitude sur la valeur ou.¹

Selon LE REY le risque dans l'entreprise à deux perspectives:

- Un risque négatif est la menace que, lors d'une action ou par inaction, un événement dont la vraisemblance est incertaine affecte la capacité d'une entreprise à atteindre ses objectifs. L'événement est dit redouté ;
- Un risque positif est l'opportunité que, lors d'une action, un événement dont la vraisemblance est incertaine améliore la capacité d'une entreprise à atteindre ses objectifs. L'événement est alors dit souhaité.²

1.1.2. Le danger

Un danger ou une menace est un potentiel de nuisances ou de préjudices en terme de dommages aux personnes, aux biens et ou à l'environnement. Un danger peut être une substance ou une propriété d'une substance, un objet, un phénomène ou un processus.³

1.1.3. L'accident

A partir de la situation dangereuse, l'évènement amorce déclenche la dangerosité des éléments dangereux sur les éléments sensibles ou vulnérables du système qui y ont exposés. L'accident ou événement redouté on est le résultat.⁴

1.1.4. La catastrophe

La catastrophe est un risque réalisé qui a un impact avec une grande échelle. Événement d'origine naturelle ou humaine ayant causé de nombreuses victimes et entraîné des dommages importants susceptibles de s'étendre, requérant des interventions d'assistance et de sauvetage urgentes.⁵

1.2. Catégories des risques

Afin d'analyser le risque en entreprise, il est nécessaire de distinguer ses risques selon une typologie de type métier.⁶

1.2.1. Le risque stratégique

D'après AUBRY et DUFOUR¹, les risques stratégiques sont l'ensemble des risques liés à de mauvais choix stratégiques ou un défaut/absence de lucidité du modèle de développement de l'activité d'une entreprise.

¹ ALAIN, (Desroches), ALAIN (Leroy) et FREDERIQUE (Vallée) : **Op.cit**, P.13.

² LE REY, (Jean): **De la gestion des risques au management des risques**, Edition Afnor, France, 2015, P.36.

³ ALAIN, (Desroches), ALAIN (Leroy) et FREDERIQUE (Vallée) : **Op.cit**, P.10.

⁴ ALAIN, (Desroches), ALAIN (Leroy) et FREDERIQUE (Vallée) : **Op.cit**, P.12.

⁵ CHARBONNIER, (Jacques): **Dictionnaire de la gestion des risques et de la sécurité**, édition AFNOR, Paris, 2018, P.70.

⁶ BERNARD, (Frédéric) et DUFOUR, (Nicolas) : **Piloter la gestion des risques et le contrôle interne**, Edition Maxima, Paris, 2019, P.111.

1.2.2. Le risque projet

Surviennent dans le cadre de programmes ou de projets distincts et comprennent généralement des risques impliquant des problèmes technologiques, des comportements humains, des processus peu familiers et des menaces externes.²

1.2.3. Le risque financier

Le risque désigne un danger bien identifié, associé à l'occurrence d'un événement ou d'une série d'événements, parfaitement descriptibles, dont on ne sait pas s'ils se produiront mais dont on sait qu'ils sont susceptibles de se produire dans une situation donnée avec une probabilité donnée. Le risque est lié donc à la survenance d'un événement non prévisible qui peut avoir des conséquences importantes sur le bilan ou le compte de résultat d'une entreprise ou d'une banque.³

1.2.4. Le risque opérationnel

Selon Bâle II Le risque opérationnel se définit comme le risque de pertes résultant de carences ou de défauts attribuables à des procédures, personnels et systèmes internes ou à des événements extérieurs.⁴

On entend par risque opérationnel, le risque de perte résultant de carences ou de défaillances inhérentes aux procédures, personnels et systèmes internes des banques et établissements financiers, ou à des événements extérieurs. Cette définition exclut les risques stratégiques et de réputation, mais inclut le risque juridique.⁵

Le risque résultant d'une inadaptation ou d'une défaillance imputable à des procédures, personnels et systèmes internes ou à des événements extérieurs. Il inclut les risques de fraude interne et externe.⁶

¹ AUBRY, (Caroline) et DUFOUR (Nicolas): **La fonction risk manager**, Edition GERESO, 4^{ème} édition, France, 2019, P.103.

² CLEARY, (Sean) et MALLERET (Thierry): **Risques : Perception, Evaluation, Gestion**, Edition Maxima, Paris, 2006, P.76.

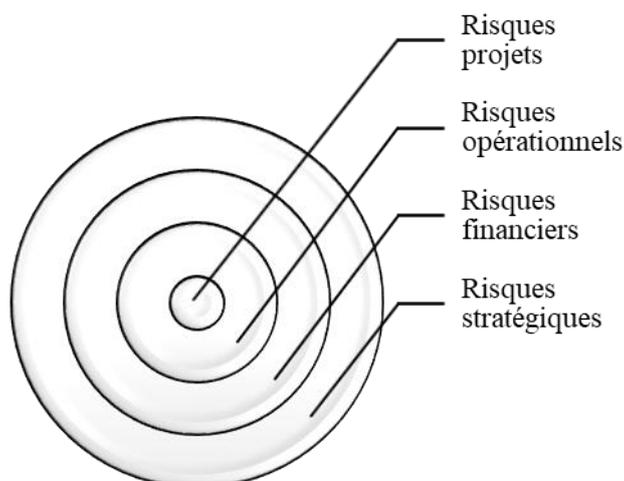
³ (SALMI) Hamza et GHERAB (Ahmed), **Gestion de risque de liquidité et de taux d'intérêt par l'approche ALM Cas de la banque Nationale d'Algérie**, Journal of financial Accounting and Managerial studies, Université d'Alger 3, 31/05/2019, P.354.

⁴ Bale II sur le site ; <https://www.bis.org/publ/bcbs128fre.pdf> consulté le 23- 04- 2020 à 15 : 11)

⁵ Art n° 20, Règlement de la Banque d'Algérie de la loi N°14-01 du 16 février 2014 portant, coefficients de solvabilité applicable aux banques et établissements financiers, P.332.

⁶ Art n° 2, Règlement de la Banque d'Algérie n°11-08 du 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers, P.2.

Figure N° 10: L'univers des risques de la firme — quatre couches de risques



Source : CLEARY, (Sean) et MALLERET (Thierry): Op.cit, P.76.

1.3. Autres risques opérationnels

1.3.1. Le risque juridique

Le risque de tout litige avec une contrepartie résultant de toute imprécision, lacune ou insuffisance d'une quelconque nature susceptible d'être imputable à la banque ou à l'établissement financier au titre de ses opérations.¹

1.3.2. Le risque informatique

Les risques informatiques sont une source permanente, récurrente et coûteuse de risques critiques pour les entreprises de nos jours; compte tenu de l'usage intensif, permanent et structurel des outils informatiques et de la multitude des risques associés au périmètre informatique.²

1.3.3. Le risque social et psychosocial³

Dernière famille de risques opérationnels traitée, Les risques «ressources humaines» sont constitués, en fait, de deux grandes familles de risques distinctes :

- les risques que nous appellerons «sociaux», liés à la gestion des ressources humaines de l'entreprise ;
- les risques «psychosociaux», relatifs, quant à eux à l'individu lui-même.

1.4. Hiérarchisation des risques⁴

La hiérarchisation des risques est définie directement à partir de la gravité de l'événement redouté.

¹ Art n° 2, Règlement de la Banque d'Algérie n°11-08 du 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers, P.2.

² DARSA, (Jean-David) et DUFOUR (Nicolas): Le cout du risque, Edition GERESO, 2^{ème} édition, France, 2018, P.72.

³ DARSA, (Jean-David): La gestion des risques en entreprise, Edition GERESO, 4^{ème} édition, France, 2016, P.161.

⁴ ALAIN, (Desroches), ALAIN (Leroy) et FREDERIQUE (Vallée) : Op.cit, PP.25-26.

a) **Risque catastrophique** : Qui correspond à la perte d'intégrité du système et donc à des conséquences telles que :

- Dommage important sur l'homme (mort, invalidité, blessures graves) ;
- Destruction totale du système et ou son environnement).

On ne lui associe aucune action possible suite à l'ampleur du phénomène ou des délais.

b) **Risque critique** : Ce qui correspond à une dégradation de l'intégrité du système et donc à des conséquences telles que :

- blessures graves non permanentes ;
- destruction partielle ou indisponibilité importante non permanentes du système.

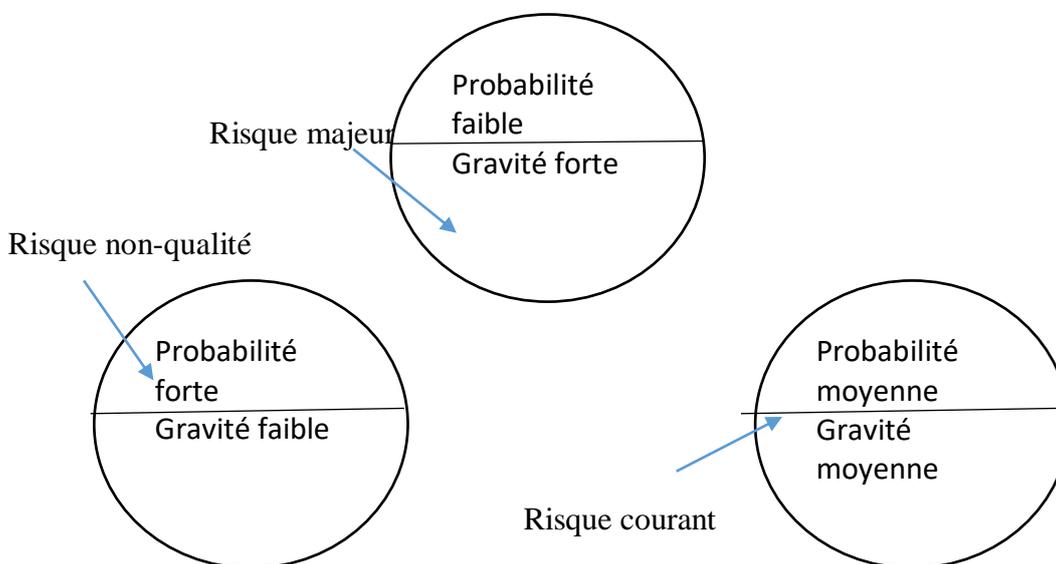
On lui associe une procédure d'urgence permettant de minimiser les conséquences.

c) **Risque Grave ou majeur** : Ce qui correspond à des blessures légères ou à l'arrêt de la mission sans destruction ou indisponibilité importante.

d) **Risque significatif** : Ce qui correspond à la dégradation des performances de la mission.

e) **Risque mineur** : Ce qui correspond à des conséquences sans impact sur la mission ou la sécurité du système.

Figure N° 11 : Echelle des risques



Source : BERNARD, (Frédéric) GAYRAUD, (Rémi) et ROUSSEAU, (Laurent):
Contrôle interne, Edition Maxima, 4^{ème} édition, France, 2013, P. 74.

1.5. Les principaux enjeux du risque opérationnel¹

- La sécurisation des résultants en évitant ou en couvrant des risques qui entraînent des pertes nettes ;
- Une plus grande compétitivité du fait des améliorations de tarif possibles si les pertes constatées sur les événements ont tendance à diminuer ;
- Éviter la chute brutale du cours de bourse lorsque l'établissement bancaire ou une de ces filiales sont cotés ;
- Amélioration la productivité en identifiant les processus « à risque » et en menant les plans d'action nécessaires à leur amélioration.

1.6. Les caractéristiques des risques opérationnels ²

- Une imbrication des causes, des événements et des effets ;
- Une imbrication avec le risque de crédit et de marché (risque frontières) ;
- Une coexistence de pertes directes et indirectes ;
- Une insuffisance des historiques des données ;
- Une difficulté de mesure, car il n'est pas toujours apparent ou directement observable.

1.7. Les facteurs qui influencent l'impact de la performance de l'entreprise

On a des facteurs interne et externe qui se résume dans PESTEL, afin d'analyser le contexte et l'entreprise. Chaque structure dans l'entreprise doit prend en compte le contexte PESTEL.

Tableau N 04: les facteurs qui influencent la performance de l'entreprise

Le contexte	Externe	Interne
Politique	Orientation des pouvoirs publiques (encourager ou pas, subvention, investissement et zone) Politique de l'état et métiers d'investissement Avantages fiscaux les politiques de concurrents dans le marché Exigence aux matières de	Les orientations stratégiques internationales internes de l'entreprise Risque de produit non conforme à caractéristiques internationales.

¹ TARI (Mohamed Larbi) et REDDA (Khadidja) : **La gestion des risques opérationnels**, Cas : Natixis Algérie, Ecole Supérieure de Commerce, 31/12/2017, P.375.

² Idem

	<p>production</p> <p>L'entreprise doit répondre aux différentes exigences.</p>	
Economique	<p>Risque de fluctuation de taux de change (un risque peut traduire un changement +/- à l'entreprise)</p> <p>Institution de nouvelle taxe TVA +/-</p> <p>Inflation.</p> <p>La conjoncture : augmentation des prix des matières.</p>	<p>La Manque de liquidités</p> <p>Le non-recouvrement de créances</p> <p>Le risque de surcoûts sur change</p> <p>La Manque de liquidités</p> <p>Le non-recouvrement de créances.</p> <p>Le risque de surcoûts sur change.</p>
Social	<p>L'instabilité des personnes</p> <p>Le climat social (salaire, motivation d'autres entreprises)</p> <p>La protection sociale</p> <p>La santé des travailleurs</p> <p>La sécurité sociale</p> <p>L'assurance.</p>	<p>Climat interne de l'entreprise</p> <p>Climat environnementale de travail favorable</p> <p>Bonne relation entre travailleurs</p> <p>Conflit individuel et collectif (grève) .</p>
Technologique	<p>Recherche et développement</p> <p>Risque de disposition.</p>	<p>Innovation</p> <p>Prospectif</p> <p>Recherche et développement.</p>
Environnementale	<p>Absence diapositive de traitement des déchets</p> <p>Conventions internationales + lois</p> <p>Obligations internationales</p>	<p>La conformité au sein de l'entreprise.</p>

	Protection de l'environnement La pollution Le recyclage.	
Légale	Les lois dans chaque domaine de travail Relation, cadre de travail Sanction, risque pénale et risque financier.	Règlement interne de l'entreprise Procédure d'organisation interne de l'entreprise.

Source :

2. Cadre de la gestion des risques

2.1. Définition de la gestion des risques

Le management des risques selon ISO 31000 / 2018 : est un processus d'identification, d'analyse, d'évaluation et de traitement des risques.¹

2.2. Le risk manager²

Le Risk manager est le dépositaire d'une vaste gamme de techniques, de méthodologies et de solutions avancées servant les objectifs de la gestion des risques.

Le Risk manager ne cherche donc pas à éliminer les risques. Il agit pour mieux les contrôler, dans le meilleur intérêt de l'entreprise et de ses actionnaires, ou de l'organisation qu'il sert. De ce fait, le Risk manager couvre effectivement des problématiques diverses.

2.3. La mission du risk manager

Sa mission commence par un diagnostic des risques, destiné à identifier des risques critiques et à définir les priorités de traitement. Elle se poursuit par des démarches de quantification et de modélisation de ces risques, analysés individuellement et dans leur ensemble, afin de comprendre leurs éventuelles corrélations et d'en mesurer les impacts. Elle continue par la construction de stratégies organisationnelles et financières visant à réduire les risques.³

2.4. Les objectifs de la gestion des risques

Pour une entreprise, la gestion de ses risques internes et externes est un levier de management qui contribue à⁴:

- Créer et préserver la valeur, les actifs et la réputation ;

¹ ISO 31000 : 2018

² VERT, (Catherine) et MEKOUAR, (Richard): **Fonction : risk manager**, Edition DUNOD, Paris, 2005, P.12.

³ Idem

⁴ MARDES, (Henri-Pierre) MASSELIN, (Jean-Luc) et FRATTA, (Hervé): **Audit interne et contrôleur permanent**, Edition Eyrolles, Paris, 2015, P.6.

- Sécuriser la prise de décision et les processus pour favoriser l'atteinte des objectifs ;
- Favoriser la cohérence des actions avec les valeurs fondatrices;
- Mobiliser les collaborateurs autour d'une vision commune des principaux risques et les sensibiliser aux risques inhérents à leur activité.

2.5. Les enjeux ¹

- L'objectif principal du Management des risques de l'entreprise est d'accroître la confiance et de contribuer à créer de la valeur pour les actionnaires ;
- Le management des risques de l'entreprise aide également à la prise de décision en identifiant les zones porteuses des risques majeurs et en suggérant des plans d'actions pour y remédier ;
- Il est attendu aussi du management des risques de l'entreprise qu'il contribue à instaurer la confiance auprès des investisseurs grâce à la mise à plat des processus métier de l'entreprise afin d'identifier les éventuels dysfonctionnements ou les activités sensibles au regard des objectifs clés de l'entreprise ;
- En effet le management des risques permet de distinguer « le niveau de risque global qu'une entreprise accepte de prendre pour répondre à son objectif de création de valeur » ;
- Le dispositif de management des risques de l'entreprise aide ainsi la direction à déterminer une stratégie correspondant à l'appétence de l'organisation pour le risque ;
- Le management des risques permet une meilleure connaissance et une bonne compréhension de l'impact du risque en cas de survenance ;
- Le management des risques, grâce à la qualité des informations qu'il produit, oriente mieux les besoins en capitaux et leur meilleure allocation. Toutes ces raisons militent en faveur de l'adoption d'un management intégré des risques de l'entreprise.

2.6. Les limites de la démarche²

- L'identification des risques va s'avérer souvent complexe, voire délicate dans la plus grande partie des entreprises. La difficulté de la collecte des signes précurseurs, sources potentielles de risques, la volumétrie et la dispersion des enjeux à traiter vont

¹ EBONDO WA MANDZILA (Eustache) et ZEGHAL (Daniel) : **Management des risques de l'entreprise: Ne prenez pas le risque de ne pas le faire!**, La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion n° 237-238 – Stratégie, aout 2009, P.19.

² DARSA, (Jean-David): **Op.cit**, P.299.

- parfois amener l'organisation à classer sans suite, consciemment ou non, des périmètres par défaut, par manque de temps ou de ressources ;
- La définition de la priorisation des risques à traiter, appuyée sur les indicateurs de mesure de détectabilité, de sévérité et d'occurrence, peut amener l'entreprise à déprioriser éventuellement des enjeux d'importance à cause d'une estimation inadaptée de l'échelle de critérisation ;
 - La cohérence de la stratégie d'entreprise avec sa politique de gestion des risques. Une politique risques ne doit pas être déployée en parallèle d'une stratégie d'entreprise. Le vecteur contributif de réduction du coût du risque disparaît, réduisant d'autant les objectifs initiaux de la politique initiale retenue. Il est donc essentiel que l'entreprise considère la définition et la mise en œuvre d'une véritable politique risques comme un prolongement naturel et complémentaire de la stratégie d'entreprise elle-même ;
 - Les politiques risques ne sont pas latérales à celles de l'entreprise, elles doivent être considérées de manière transversale et totalement intégrées aux priorités stratégiques de l'organisation. La plus grande vigilance doit donc être portée à la bonne cohérence entre les actions proposées dans le cadre d'une politique risques, et les enjeux retenus par la stratégie de l'entreprise, afin d'assurer la meilleure efficacité aux dispositifs et une véritable continuité d'entreprise.
 - Par nature transversale, protéiforme et anxiogène, la démarche de gestion active des risques peut enfin conduire l'entreprise à verser du côté obscur de la paranoïa. À la lumière des risques pris ou identifiés, des impacts et des ressources par nature limitées, l'entreprise peut se recroqueviller sur elle-même et s'enfermer dans une stratégie permanente de recherche du risque zéro, en tout point et en tout lieu. Ce dernier écueil constitue sans conteste la principale limite de la démarche proposée. À trop vouloir rationaliser, factueliser et maîtriser l'environnement, ses causes et ses conséquences, l'entreprise peut, à terme, se figer dans ses certitudes, ses outils, et, selon un principe de précaution bien acquis, ne plus rien faire. Or, la stagnation constitue, selon nous, un synonyme de régression. Il sera donc essentiel de sortir de l'ornière et reprendre la voie essentielle de l'entreprise : la création de valeur par une prise de risque maîtrisée

3. Cadre référentiel relatif à la gestion des risques

3.1. La gestion des risques selon les normes ISA

Les normes internationales d'audit « ISA » ont été rédigées par l'International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB) de l'International Federation of Accountants « IFAC ».

Elles forment un référentiel de normes pour la certification des comptes annuels et comptes consolidés des entreprises et par certaines organisations internationales pour la certification de leurs comptes annuels.

Les normes qui traitent le risque sont les suivantes:

3.1.1. ISA 200 : Objectifs généraux de l'auditeur indépendant et conduite d'un audit selon les normes internationales d'audit ¹

ISA 200 est une norme introductive pour mieux comprendre les autres normes. La présente Norme Internationale d'Audit traite des obligations générales de l'auditeur indépendant lors de la conduite d'un audit d'états financiers selon les Normes ISA. Plus spécifiquement, elle fixe les objectifs généraux que poursuit l'auditeur indépendant, et décrit la nature et l'étendue d'un audit destinées à permettre à l'auditeur indépendant d'atteindre ces objectifs. Elle explicite également le champ d'application, l'autorité et la structure des Normes ISA, et contient les diligences requises établissant les obligations générales de l'auditeur indépendant applicables à tous les audits, dont celle de se conformer aux Normes ISA.

3.1.2. ISA 315 : Identification et évaluation des risques d'anomalies significatives par la connaissance de l'entité et de son environnement ²

¹ **ISA 200 : Objectifs généraux de l'auditeur indépendant et conduite d'un audit selon les normes internationales d'audit**, disponible sur le site : <https://doc.ibr-ire.be/fr/Documents/reglementation-et-publications/normes-et-recommandations/ISA/ISA-nouvelles-et-revisees/ISA%20nouvelles%20et%20revisees%202017/ISA-200-FR-2016-2017-CLEAN.pdf> (Consulté le 05-05-2020 à 08 :41h)

² **ISA 315 : Identification et évaluation des risques d'anomalies significatives par la connaissance de l'entité et de son environnement**, disponible sur le site : <https://doc.ibr-ire.be/fr/Documents/reglementation-et-publications/normes-et-recommandations/ISA/ISA-nouvelles-et-revisees/ISA%20nouvelles%20et%20revisees%202017/ISA-315-Revisee-FR-2016-2017-CLEAN.pdf> (Consulté le 05-05-2020 à 09:25h)

ISA 315 traite des obligations de l'auditeur concernant l'identification et l'évaluation des risques d'anomalies significatives contenues dans les états financiers, par la connaissance de l'entité et de son environnement, y compris de son contrôle interne.

3.1.3. ISA 330 : Réponses de l'auditeur aux risques évalués ¹

ISA 330 traite des obligations de l'auditeur dans la conception et la mise en œuvre de réponses aux risques d'anomalies significatives identifiés et évalués par l'auditeur selon la Norme ISA 315 (Révisée)¹ dans le cadre d'un audit d'états financiers.

3.1.4. ISA 500 : Eléments probants ²

Cette norme explicite la notion d'éléments probants dans le cadre d'un audit d'états financiers, et traite des obligations de l'auditeur concernant la conception et la mise en œuvre de procédures d'audit en vue de recueillir des éléments probants suffisants et appropriés pour pouvoir tirer des conclusions raisonnables sur lesquelles fonder son opinion d'audit.

3.2. La gestion des risques selon les normes COSO

Le COSO « comity of sponsoring organization of the tread way commission » est un standard de contrôle interne défini en 1992, Le COSO conçoit le contrôle interne comme une solution à un large éventail de risques.

Le référentiel COSO cherche à répondre à quatre objectifs : l'efficacité des opérations réalisées par une organisation donnée, la fiabilité des informations financières et opérationnelles publiées, la conformité vis-à-vis de la réglementation et, enfin, la protection du patrimoine.³

3.2.1. COSO 1 ⁴:

¹ **ISA 330 : Réponses de l'auditeur aux risques évalués**, disponible sur le site : <https://doc.ibr-ire.be/fr/Documents/reglementation-et-publications/normes-et-recommandations/ISA/ISA-nouvelles-et-revisees/ISA%20nouvelles%20et%20revisees%202017/ISA-330-FR-2016-2017-CLEAN.pdf> (Consulté le 05-05-2020 à 09 :40h)

² **ISA 500 : Eléments probants**, disponible sur le site : <https://doc.ibr-ire.be/fr/Documents/reglementation-et-publications/normes-et-recommandations/ISA/ISA-nouvelles-et-revisees/ISA%20nouvelles%20et%20revisees%202017/ISA-500-FR-2016-2017-CLEAN.pdf> (Consulté le 05-05-2020 à 09 :46h)

³ DEBLY (Pierre) : **Réglementations bancaires et financières depuis la crise de 2008**, Edition Maxima, Paris, 2019, P.28.

⁴ YAICH, (Abderraouf), **Cadre intégré du contrôle interne COSO 1**, LA REVUE COMPTABLE ET FINANCIÈRE N° 84 - TROISIÈME TRIMESTRE, P.13. Disponible sur : http://www.larcf.com/seekrcf/RcfPdf/fich_084_013.pdf (Consulté le 05-05-2020 à 12 :14h)

Le COSO1 est un standard de contrôle interne défini en 1992, Le COSO conçoit le contrôle interne comme une solution à un large éventail de risques.

Le COSO définit le contrôle interne comme étant «*un processus mis en œuvre par la direction générale, la hiérarchie et le personnel d'une entreprise. Il est destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des trois catégories d'objectifs suivantes : La réalisation et l'optimisation des opérations, La fiabilité des informations financières et La conformité aux lois et aux règlements en vigueur.*»¹

Il définit le contrôle interne à travers trois objectifs et le décrit par cinq éléments ou composantes : l'environnement de contrôle, l'évaluation des risques, les activités de contrôle, l'information et la communication et le pilotage. Ces éléments sont essentiels nécessaire pour une bonne maîtrise des activités qui réunissent les conditions indispensable pour bon contrôle interne.²

3.2.2. COSO 2 :

Le COSO2 propose un cadre de référence pour la gestion globale des risques de l'entreprise.

Le COSO définit le management des risques de l'entreprise en ces termes : «*Processus mis en œuvre par le Conseil d'administration, la direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation. Il est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l'organisation. Il est conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et pour gérer les risques dans les limites de son appétence pour le risque. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation.*»³

Au-delà de l'harmonisation des processus de management des risques que la norme est susceptible d'apporter, l'enjeu porte aussi sur la profession du risk management, pour qui l'apparition d'un standard international est un gage de crédibilité. La fonction s'en trouve mieux structurée, plus préparée à absorber l'évolution générale réglementaire du domaine du risque.⁴

¹ YAICH, (Abderraouf), Cadre intégré du contrôle interne COSO 1, LA REVUE COMPTABLE ET FINANCIÈRE N° 84 - TROISIÈME TRIMESTRE, P.13.

² Idem

³ Comité de Bâle et contrôle bancaire, « Bâle III : Dispositif réglementaire mondial visant à renforcer la résilience des établissements et système bancaire, traduit par : Banque des règlements internationale, 2010, P1 (N°82-9197-2347). Disponible sur : http://www.bis.org/publ/bcbs189_fr.pdf (Consulté le 06-05-2020 à 14 :25h)

⁴ WALTER, (Jacques) et NOIROT, (Philippe): **Op.cit**, P.51.

3.3. La gestion des risques selon les normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne¹

Les normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne sont développées par IIA « the institute of international auditors en 1941 à l'USA », ce derniers offre une compétition en cours : CIA « THE CERTIFICAT OF INTERNATIONAL AUDITEUR ».

La fonction d'audit interne est une partie intégrante du régime de gouvernance de l'entreprise. Elle se caractérise par son indépendance dans la limite des normes définies par les professionnels. En effet, l'auditeur interne ne doit pas s'écarter de ces normes faute de trahir ses missions.

Il y'a 3 catégories des normes d'audit interne :

3.3.1. Les normes de qualification « La série 1000 »

Ce sont des normes qui précisent les caractéristiques qui doivent remplir les auditeurs internes : qualification, intégrité, objectivité, confidentielle...

Elles se composent de quatre articles principaux :

- a) Norme 1000 : Mission, pouvoirs et responsabilités ;
- b) Norme 1100 : Indépendance et objectivité ;
- c) Norme 1200 : Compétence et conscience ;
- d) Norme 1300 : Programme d'assurance et d'amélioration qualité.

3.3.2. Les normes de fonctionnement « La série 2000 »

Ce sont des normes conduites à la mission d'audit interne, Elles concernent la nature des activités du service d'Audit interne et ses critères de qualité.

- a) Norme 2000 : Gestion de l'audit interne
- b) Norme 2100 : Nature du travail
- c) Norme 2200 : Planification de la mission
- d) Norme 2300 : Accomplissement de la mission
- e) Norme 2400 : Communication des résultats
- f) Norme 2500 : Surveillance des actions de progrès
- g) Norme 2600 : Acceptation des risques par la direction générale

3.3.3. Les normes de mise en œuvres la série 1000 et la serie2000 « lettre A et C »

Ce sont des normes destinées à la mise en œuvre / application des normes de qualification et des normes de fonctionnement soient en matières s'Assurance A ou de Conseil C

¹ Les normes de la pratique professionnelle de l'audit interne, disponible sur le site : na.theiia.org/translations/PublicDocuments/IPPF-Standards-2017-French.pdf (Consulté le 06-05-2020 à 20 :45h)

3.4. La gestion des risques selon les normes ISO 31000 : 2018

La nouvelle norme ISO 31000:2018 se situe dans une logique de meilleure intégration du management du risque avec les ambitions stratégiques de l'organisation. La norme porte en elle les valeurs voulues pour un dispositif de management du risque réussi : intégration, synergie et itération.¹

3.4.1. Les composants de la norme ISO 31000 : 2018

Cette norme comporte 6 chapitres ²:

a) **Domaine d'application** : Elle fournit des lignes directrices concernant le management du risque auquel sont confrontés les organismes. L'application de ces lignes directrices peut être adaptée à tout organisme et à son contexte. Le présent document peut être utilisé tout au long de la vie de l'organisme et Elle s'applique sur tous les organismes, et elle touche toutes les structures y compris la prise de décisions à tous les niveaux.

b) **Références normatives** : Avec normes qui a une relation avec ISO 31000 comme ISO 31004, ISO 31010 et ISO 31016

c) **Termes et définitions** : Elle comporte des concepts clés

Elle définit le risque comme suit : « *l'effet de l'incertitude sur l'atteindre les objectifs* ».

Le management des risques : « *activités coordonnées dans le but de diriger et piloter un organisme vis-à-vis du risque.* »

d) **les références normatives** : Avec normes qui a une relation avec ISO 31000 ISO 31004, ISO 31010 et ISO 31016.

e) **Les principes** : Un management du risque efficace nécessite les éléments suivants:

- Intégré : Le management du risque est intégré à toutes les activités de l'organisme.
- Structuré et global : Une approche structurée et globale du management du risque contribue à la cohérence de résultats qui peuvent être comparés.
- Adapté : Le cadre organisationnel et le processus de management du risque sont adaptés et proportionnés au contexte externe et interne de l'organisme aussi bien qu'à ses objectifs.
- Inclusif : L'implication appropriée et au moment opportun des parties prenantes permet de prendre en compte leurs connaissances, leurs opinions et leur perception. Ceci conduit à un management du risque mieux éclairé et plus pertinent.

1 SUTRA, (Géraldine): **Management des risques : une approche stratégique**, Edition Afnor, Paris, 2018, P.77.

² <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:fr> (Consulté le 06-05-2020 à 22 :45h)

- Dynamique : Des risques peuvent surgir, être modifiés ou disparaître lorsque le contexte externe et interne d'un organisme change. Le management du risque anticipe, détecte, reconnaît et réagit à ces changements et événements en temps voulu et de manière appropriée.
 - Meilleure information disponible : Les données d'entrée du management du risque sont fondées sur des informations historiques et actuelles ainsi que sur les attentes futures. Le management du risque tient compte explicitement de toutes limites et incertitudes associées à ces informations et attentes. Il convient que les informations soient disponibles à temps, claires et accessibles aux parties prenantes pertinentes.
 - Facteurs humains et culturels : Le comportement humain et la culture influent de manière significative sur tous les aspects du management du risque à chaque niveau et à chaque étape.
 - Amélioration continue : Le management du risque est amélioré en continu par l'apprentissage et l'expérience.
- f) Cadre organisationnel :** La finalité du cadre organisationnel de management du risque est d'aider l'organisme à intégrer le management du risque dans les activités et les fonctions significatives. Le développement du cadre organisationnel englobe l'intégration, la conception, la mise en œuvre, l'évaluation et l'amélioration du management du risque au sein de l'organisme.
- g) Processus :** Le processus de management du risque implique l'application systématique de politiques, de procédures et de pratiques aux activités de communication et de consultation, d'établissement du contexte et d'appréciation, de traitement, de suivi, de revue, d'enregistrement et de compte rendu du risque.

3.5. La gestion des risques selon les accords de Bâle

3.5.1. Présentation du comité de Bâle

Le Comité de Bâle a été créé en 1974, en réaction notamment à la faillite de la banque Herstatt¹, à l'initiative des dix principaux pays industrialisés. Il est initialement composé des gouverneurs de dix banques centrales, dit « groupe des dix ». Il compte aujourd'hui des gouverneurs et/ou représentants des banques centrales de vingt-sept pays, et est physiquement hébergé, tout comme le FSB « Conseil de Stabilité Financière », par la BRI « Banque des Règlements Internationaux », située à Bâle. ¹

Le comité de Bâle est un « normalisateur technique », c'est-à-dire un organisme agréé chargé d'établir un référentiel commun en vue d'harmoniser les pratiques d'un secteur. À ce

¹ DEBLY (Pierre) : **Op.cit**, PP.20-21.

titre, il est en charge du développement sur le plan technique de normes internationales suivant les directions données par le Conseil de Stabilité Financière notamment.¹

Le comité se compose actuellement de représentants des banques centrales et des autorités prudentielles des 27 pays suivant : Afrique du Sud, Allemagne, Arabie saoudite, Australie, Belgique, Canada, Brésil, Chine, Corée du Sud, Espagne, États-Unis, France, Inde, Indonésie, Italie, Japon, Luxembourg, Mexique, Royaume-Uni, Russie, Singapour, Suède, Suisse et Turquie

Le Comité de Bâle est la référence internationale en matière de surveillance prudentielle bancaire. Le dispositif de Bâle repose sur quatre processus de gestion des risques bancaires: identification, mesure d'exposition, planification et surveillance de l'exposition et du besoin en capital, et contrôle, reporting et communication des risques aux organes de gouvernance.²

3.5.2. Les missions du comité de Bâle

La Banque des règlements internationaux « BRI » exerce quatre activités principales³:

- Elle est la banque des banques centrales : ces dernières déposent une partie de leurs réserves auprès de la BRI, qui assure des financements «échanges financiers, crédits garantis par des dépôts d'or ou de titres négociables» ;
- Elle est un centre de coopération monétaire ;
- Elle joue le rôle d'agent et de mandataire dans les règlements monétaires internationaux ;
- Ainsi que dans la recherche et la diffusion d'informations.

3.5.3. Règlements prudentiels bâlois

3.5.3.1. Les accords de Bâle I ou « ratio Cooke »

En son premier dispositif, dit Bâle I ou ratio Cooke du nom de Mr Peter William Cooke, un directeur de la banque d'Angleterre et président du comité de Bâle à l'époque, l'accord signé en 1988 visant la stabilité du système bancaire international fixe une limite minimale à la quantité de fonds propres des banques et définit le ratio Cooke en ces termes : le rapport entre les fonds propres réglementaires (au sens large) d'un établissement financier et l'ensemble des engagements de crédit de cet établissement ne peut pas être inférieur à 8%.⁴

¹ DEBLY (Pierre) : **Op.cit**, PP.20-21.

² PIERANDREI, (Laurent): **Risk management**, Edition Dunod, Paris, 2019, P.40.

³ NAVARRO (Marion) : **Les accords de Bâle**, Revue Regards croisés sur l'économie », 2008/1 n° 3, 2008, P.243.

⁴ MUADIMANGA ILUNGA (Emile) : **Risques bancaires et dispositifs**, Edition L'Harmattan, Paris, 2016, PP.67-68.

3.5.3.2. Les accords de Bâle II ¹

C'est ainsi que les normes de Bâle II de 2004 en remplacement de celles de Bâle I de 1988 s'attellent à appréhender les risques bancaires principalement le risque de crédit lié à la qualité de l'emprunteur (même par mécanisme de contrôle interne imposé via la notation financière propre à chaque intervenant) ou de contrepartie. Le nouveau ratio de solvabilité devient le ratio Mc Donough du nom de Mr William J. Mc Donough alors président de la commission Bâle ; il remplace donc le ratio Cooke et repose sur trois piliers majeurs :

- L'exigence de fonds propres (ratio de solvabilité Mc Donough) ;
- La procédure de surveillance de la gestion des fonds propres;
- La discipline du marché (transparence dans la communication financière des établissements).

3.5.3.3. Les accords de Bâle III

Les accords Bâle III c'est un Dispositif international de mesure, normalisation et surveillance du risque de liquidité qui traitent du volet liquidité des réformes du Comité de Bâle visant à renforcer la réglementation mondiale des fonds propres et de la liquidité, afin de promouvoir une plus grande résilience des banques. Ces réformes ont pour but d'accroître la capacité du secteur bancaire à absorber les chocs générés par des tensions financières et économiques, quelle qu'en soit la source, et, donc, de réduire le risque de répercussions de tensions financières sur l'économie réelle.²

Cette nouvelle réglementation vise en définitive à ³:

- Consolider la résilience du secteur bancaire face aux chocs de quelque nature (économique, financière et politique) qu'ils soient, avec le niveau et la qualité des fonds propres ;
- Améliorer la gouvernance des banques et la gestion de leurs risques avec des mécanismes tels la mise en place du ratio de levier ou de liquidité ;
- Renforcer les exigences prudentielles concernant le risque de contrepartie ;
- Contrôler les activités de marché par l'introduction dès le 31 décembre 2011 d'une mesure de risque supplémentaire alignant les titrisations sur le portefeuille bancaire.
- Asseoir l'information financière et la transparence.

¹ MUADIMANGA ILUNGA (Emile) : **Op.cit**, P.98.

² Comité de Bâle et contrôle bancaire, « Bâle III : Dispositif réglementaire mondial visant à renforcer la résilience des établissements et système bancaire, traduit par : Banque des règlements internationale, 2010, P1 (N°82-9197-2347). Disponible sur : http://www.bis.org/publ/bcbs188_fr.pdf (Consulté le 07-05-2020 à 09 :30h)

³ MUADIMANGA ILUNGA (Emile) : **Op.cit**, PP.113-114.

SECTION 2 : ELABORATION DE LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Afin d'identifier, d'analyser, et d'évaluer les risques qui face l'entreprise, y a des dispositifs à mettre en place.

Cette section traite les points suivants :

- Cadre de la cartographie des risques
- L'identification des risques
- L'analyse des risques
- L'évaluation des risques

1. Cadre de La Cartographie des risques

1.1. Définition

Selon Catherine Véret et Richard Mekouar : « *la cartographie des risques est une composante essentielle du processus de gestion des risques. C'est un exercice assez complexe, visant à relier à chaque niveau opérationnel et décisionnel, pour chaque entité et pour chaque processus clé : une série de risques identifiés ; leurs causes ; leurs impacts ; les leviers d'actions possible ; les retours d'expérience sur les sinistres antérieurs* ». ¹

A propos de DARSA la cartographie des risques est un mode de représentation visuelle des différents risques ou classes de risques en présence dans l'entreprise. Souvent réalisée sous la forme d'un graphique en deux axes de type (X, Y), la cartographie des risques permet de positionner visuellement, de manière aisée, la relativité des risques et de leurs impacts. Elle peut aussi prendre d'autres formes : tableaux, histogrammes, etc. ²

La cartographie est un outil de pilotage relativement simple, explicite et visuel qui permet de situer les risques, de fixer des objectifs et de contrôler leur évolution. De même, elle est un outil précieux qui n'est pas exclusivement limité à la direction de la maîtrise des risques, mais également à tous ceux qui concourent d'une manière ou d'une autre au processus de management des risques : le comité d'audit, la direction générale, les auditeurs internes et contrôleurs permanents et bien sûr les responsables des risques. Elle repose sur une taxonomie des risques, véritable dictionnaire des risques possibles en théorie. ³

La cartographie des risques est le plus souvent réalisée et mise à jour par les fonctions d'audit et de contrôle permanent de l'entreprise. Les risques figurant dans la cartographie,

¹ VERT, (Catherine) et MEKOUAR, (Richard): **Op.cit**, P.127.

² DARSA, (Jean-David): **Op.cit**, P.309.

³ MARDES, (Henri-Pierre) MASSELIN, (Jean-Luc) et FRATTA, (Hervé): **Op.cit**, P.16.

externes ou internes à l'entreprise, ont tous un impact significatif sur la capacité de l'entreprise à réaliser ses objectifs. À ce titre, ils doivent être mis sous contrôle.¹

La cartographie est considérée comme un outil de communication entre les différents responsables d'une entité sur les risques pouvant impacter de façon significatives l'atteinte des objectifs.²

La cartographie des risques est une représentation graphique du risque en termes de probabilité, impact et criticité, Elle se traduit par une matrice.³

Graphique N° 01: La cartographie des risques

Impact/Gravité

4	D	B	A	A
3	C	B	A	A
2	C	C	B	B
1	C	C	C	C
	1	2	3	4

Probabilité/Fréquence

Source : SUTRA, (Géraldine): Op.cit, P.9.

La matrice peut être découpée en différentes zones de couleurs, représentatives du niveau de criticité des risques⁴:

- Rouge (A) pour les risques critiques ;
- Orange (B) pour les risques à mettre sous vigilance ;
- Vert (C) pour les risques maîtrisés ;
- Noir (D) pour les risques rares mais d'une exceptionnelle gravité.

¹ MARDES, (Henri-Pierre) MASSELIN, (Jean-Luc) et FRATTA, (Hervé): Op.cit, P.17.

² LEHAD (Rachida) et BELAIDI (Aziz) : Le management des risques recrutement au sein des entreprises algériens, Cas : ENIEM, Revue des sciences économiques, de gestion et sciences commerciales, Ecole Supérieure de Commerce, 30/06/2018, P.447.

³ LEHAD (Rachida) et BELAIDI (Aziz) : Op.cit, P.447.

⁴ SUTRA, (Géraldine): Op.cit, 2018, P.9.

1.2. Le rôle de la cartographie des risques

Selon BERNARD et DUFOUR, La cartographie des risques doit permettre de ¹:

- Recenser les risques de la manière la plus exhaustive possible et de les classifier ;
- Identifier les risques critiques pour la mise en place de dispositifs de maîtrise adaptés ;
- Décrire le plus précisément possible les risques majeurs auxquels l'organisation est confrontée ;
- Intégrer l'analyse approfondie des processus et capitaliser l'expertise opérationnelle ;
- Adapter les actions de réduction des risques les plus efficaces;
- Initier une démarche de quantification des besoins de financement près actions de réduction des risques ;
- Accompagner chaque décideur dans l'évaluation et la réduction de ses vulnérabilités significatives et majeures.

1.3. Les objectifs de la cartographie des risques

Les objectifs de la cartographie des risques sont les suivants ²:

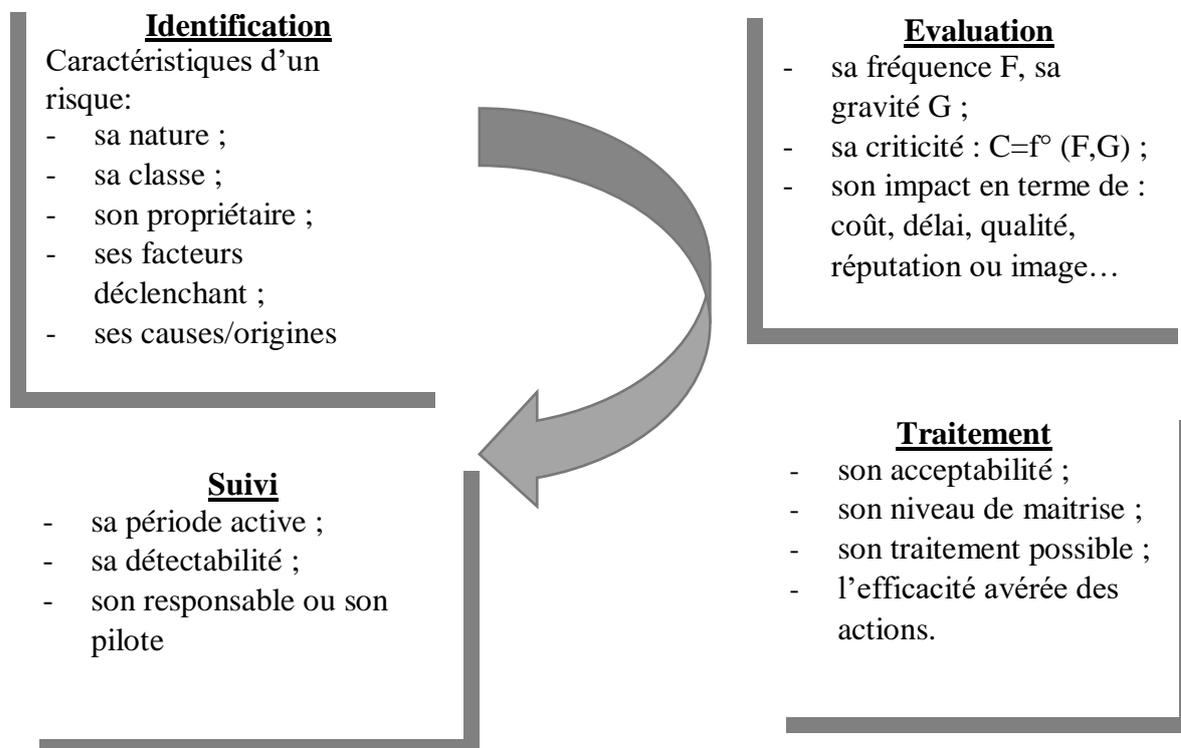
- Identifier les risques et ce qui les lie ;
- Fournir un mécanisme permettant de développer une solide stratégie de gestion des risques ;
- Comparer et évaluer manière dont les risques sont traités actuellement et aider à choisir les bonnes stratégies ;
- Communiquer la stratégie en matière de gestion des risques à la fois à l'encadrement et aux employés.

¹ BERNARD, (Frédéric) et DUFOUR, (Nicolas) : **Op.cit**, P.232.

² Guide sur la cartographie des risques en matière de corruption, Organisation mondiale des douanes, disponible sur le site : www.wcoomd.org (Consulté le 10-05-2020 à 12 :55h)

1.4. La démarche d'élaboration

Figure N° 12 : Les étapes d'élaboration une cartographie des risques



Source : VERT, (Catherine) et MEKOUAR, (Richard): Op.cit, P.127.

2. L'identification des risques

Selon ISO 31000 : 9000 l'identification des risques est un processus de recherche, de reconnaissance et de description des risques.¹

Cette norme exige d'identifier d'abord les menaces auxquelles sont confrontés les actifs puis d'identifier les vulnérabilités qui pourraient être exploitées par les menaces.²

Une menace peut provenir de l'intérieur ou de l'extérieur de l'organisme. Elle peut être accidentelle ou délibérée, comme les actions non autorisées, les catastrophes naturelles, les pertes de services, les dommages physique, les défaillances techniques . . . etc.³

L'identification des risques révèle, par une analyse détaillée des processus, les zones de vulnérabilité et les possibilités de survenance des risques.⁴

Chaque risque est décrit précisément selon n attributs tels que la classe de risques, l'origine des causes, les conséquences induites et les ressources affectées.⁵

¹ ISO 31000/ 9000

² PINET, (Claude): 10 clés pour la sécurité de l'information, Edition Afnor, Paris, 2016, P.53.

³ Idem

⁴ PIERANDREI, (Laurent): Op.cit, P.44.

⁵ Idem

2.1. Les approches

La direction générale doit mettre en place des ressources internes (hommes et budgets) afin d'assurer une efficacité de réalisation de la cartographie.

2.1.1. L'approche Top-Down « Descendante »¹

Cette démarche repose sur l'identification des grands risques qui ont un impact sur l'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisation par une approche descendante.

Elle se déroule selon les étapes suivantes :

- L'identification des risques et leur évaluation : à travers un questionnaire ou entretiens ;
- Rapprochement avec la nomenclature des risques de l'organisation : permettre de consolider les résultats et proposer une vision exhaustive des risques ;
- Lien avec les processus de l'organisation : permettre le regroupement et la consolidation, Afin de remplir le double objectif de mise en cohérence des risques identifiés avec les activités de l'entité et d'exhaustivité de l'analyse.

2.1.2. L'approche Bottom-up « Ascendante »²

C'est une approche par les processus qui consiste à la mise en œuvre des dispositifs de maîtrise des risques adéquats. L'analyse de l'activité conduit à l'identification et l'évaluation des risques à travers les étapes suivantes :

- Identification des processus : qui peuvent être classé en deux catégories les processus opérationnels et les processus de support ;
- Identification et cotation des risques au niveau de chaque processus : la description du risque se fait soit sur la base d'un questionnaire soit de manière ouverte ;
- Identification et évaluation des éléments de maîtrise existants : qui se fait sur la base des informations et documents collecté relatif à l'organisation et ses processus ;
- Cotation du risque résiduel : après identification des risques et des éléments de maîtrise en détermine une cote pour le risque résiduel.

$$\text{Risques résiduel} = \text{Fréquence} \times \text{Impact} \times \text{Elément de maîtrise}$$

2.1.3. L'approche combinée

C'est une méthode combine les approches précédentes, Elle corrige les insuffisances des approches précédentes et permet de maîtriser les risques opérationnels et évaluer les contrôles mis en place.

¹ L'IFACI : **la cartographie des risques**, édition de L'IFACI, Paris, 2013, PP. 46-47.

² L'IFACI : **la cartographie des risques**, édition de L'IFACI, Paris, 2013, PP. 41-45.

2.1.4. L'approche comparative « Le Banchmarketing »

Cette approche consiste à étudier et analyser les pratiques d'établissement d'une identification des risques des entreprises dans le même flot qui exerçant des métiers similaires et ayant les mêmes processus afin de s'en inspirer pour imaginer une solution originale et appropriée à la situation.¹

2.2. Les outils

Les outils d'identification sont les instruments de description et de connaissance de l'organisation et de son environnement.²

2.2.1. Outils interrogatifs

- a) **L'entretien** : L'entretien s'avenu une technique essentielle à l'identification objective et rationnelle des risques, permettre de s'assurer de la connaissance par les opérationnels des dispositifs de risk management mis en œuvre par l'entreprise, et d'évaluer avec eux les risques potentiels qui pourraient affecter les processus métiers et les risques du groupe. .³
- b) **Le questionnaire** : Le questionnement est un dispositif de risk management mur et efficace, il permet de réaliser des benchmarks intersites et intragroupe, et de produire à ce titre des rosaces de performance permettant d'identifier les centres de risque n'appliquant pas à la lettre les procédures de sécurité et de gestion de crise.⁴
- c) **Le fichier informatique** : Les risques peuvent identifier grâce à l'exploitation et l'analyse des bases des données (un exemple : le risque de fraude fiscale).
- d) **Le sondage** : Le sondage est une technique qui permet d'identifier les risques à partir d'un échantillon représentatif prélevé d'une manière aléatoire, il est effectué sur une partie de la population.⁵
- e) **Des vérifications, analyse et rapprochement divers** : Les vérifications sont extrêmement diverses elles se font par vérification de toute l'information mise à leur disposition et toute observation effectuée. Les plus importantes sont les vérifications arithmétiques, la vérification de l'existence de documents, la recherche d'indices.

Les rapprochements constituent une technique permettant une validation des informations provenant de deux sources différentes. On rapprochera par exemple une

¹ MARDES, (Henri-Pierre) MASSELIN, (Jean-Luc) et FRATTA, (Hervé): **Op.cit**, P. 217.

² GOULTIER-GAILLARD, (Sophie) et LOUISOT, (Jean-Paul) : **Diagnostic des risques**, Edition Afnor,France, 2014, P.55.

³ KREBEL, (Pascal) : **Management des risques**, Edition Eyrolles, Paris, 2009, P.21.

⁴ KREBEL, (Pascal) : **Op.cit**, PP.22-23.

⁵ MARDES, (Henri-Pierre) MASSELIN, (Jean-Luc) et FRATTA, (Hervé): **Op.cit**, P. 189.

écriture comptable correspondant au règlement d'une facture à son corollaire dans la comptabilité du fournisseur concerné.¹

2.2.2. Outils descriptifs

- a) **La visite de site** : La visite de site est un outil essentiel en termes d'identification des risques. Elle permet de le risk manager et de l'auditeur d'observer les attitudes et les comportements des salariés en matière de respect des consignes de sécurité, et d'observer des dysfonctionnements ou des anomalies concernant l'organisation de l'entreprise pouvant générer des dommages potentiels. Elle permet aussi de réactualiser des éléments liés à l'audit documentaire.²
- b) **L'observation physique** : L'observation physique, avant d'être un outil, est une qualité d'un bon risk manager, il exerce ainsi sa vigilance et son sens critique. Il peut ainsi apprendre, déceler des indices de contradiction, relevé des manquements, etc. Il lui reste ensuite à exploiter cette mine d'informations collectées.³
- c) **La narration** : C'est une technique que le risk manger, l'auditeur ou le contrôleur permanent utilisent avec précaution et qui devrait être basée sur la capacité de prendre des notes et la capacité de les transcrire et de les interpréter. L'utilisateur de cette technique doit structurer ses phrases décrivant une observation physique, un constat, les conclusions d'un test afin de faciliter la lecture par des tiers.⁴
- d) **L'organigramme fonctionnel** : L'organigramme fonctionnel est un outil visé à mieux comprendre l'organigramme hiérarchique. Il permet d'enrichir les connaissances obtenues à partir de l'addition de l'organigramme hiérarchique et des fiches de poste. Cet organigramme a comme caractéristique que les mots figurant dans les cases ne soient pas des noms de personnes mais des verbes désignant les fonctions.⁵
- e) **L'audit documentaire**⁶ : L'audit documentaire est un outil essentiel en vue d'une identification rationnelle et objective des risques il s'agit de trois phases:
 - La phase amont : l'auditeur va demander un certain nombre de documents, qu'il exploitera partiellement avant d'aller sur le terrain.
 - Pendant la phase de déroulement de l'audit : l'auditeur va confronter ses sources documentaires avec les informations collectées via les interviews et la visite de sites.

¹ MARDES, (Henri-Pierre) MASSELIN, (Jean-Luc) et FRATTA, (Hervé): **Op.cit**, PP. 197-198.

² KREBEL, (Pascal) : **Op.cit**, P.22.

³ MARDES, (Henri Pierre) MASSELIN, (Jean-Luc) et FRATTA, (Hervé): **Op.cit**, P. 201.

⁴ MARDES, (Henri Pierre) MASSELIN, (Jean-Luc) et FRATTA, (Hervé): **Op.cit**, P. 202.

⁵ MARDES, (Henri Pierre) MASSELIN, (Jean-Luc) et FRATTA, (Hervé): **Op.cit**, P. 202.

⁶ KREBEL, (Pascal) : **Op.cit**, P.19.

- En phase post-mission : le risk manager préconisera ; compte tenu de ses conclusions, un certain nombre d’ajustements concernant les informations qu’il a collecté en phase initiale.
- f) **L’agrégé d’analyse des fonctions incompatibles** : La grille d’analyse des fonctions incompatibles permet à d’identifier les risques et d’analyser l’organisation du travail sous l’angle de la sécurité. Ces fonctions sont toujours les mêmes : autorisation de la réalisation de l’opération, contrôle de la réalité de réalisation de l’opération, accord de règlement de l’opération et règlement de l’opération. ¹
- g) **Le diagramme de circulation des documents « flow-chart »** ² : Le diagramme de circulation (flow-chart) est une représentation schématique et symbolique d’un processus qui permet de faire apparaître très clairement :
 - Les tâches effectuées, leur chronologie et les différents acteurs qui y participent ;
 - Les documents qui les transcrivent, leur nombre d’exemplaires, leur distribution et leur classement ;
 - Les contrôles associés aux différentes tâches.
- h) **Le test de cheminement « La piste d’audit »** : Le test de cheminement est un outil efficace pour s’assurer de la correcte compréhension du processus et pour matérialiser l’existence des dispositifs de contrôle interne tout au long du processus. Il permet de remonter à la source en passant par toutes les phases intermédiaires. Le test de cheminement ne concerne qu’une seule opération à la fois et permet de contrôler, pour l’opération choisie, tous les stades intermédiaires, leurs justificatifs et justifications. ³

2.3. Les moyens

2.3.1. Le questionnaire de contrôle interne QDI

Un questionnaire de Contrôle Interne est un prétexte à réflexion destiné à identifier les principales mesures de maîtrise des risques réellement efficaces déjà mises en œuvre. ⁴

Les questionnaires de Contrôle Interne sont des outils d’évaluation de la vulnérabilité de l’organisation. Ils ont été élaborés par l’équipe projet lors de la phase d’analyse de l’existant et sont enrichis par la matière issue des séances de créativité. Ils sont également un « prétexte à réflexion » destiné à identifier les principales mesures de sécurité, réellement efficaces et déjà mises en œuvre. ⁵

¹ MARDES, (Henri Pierre) MASSELIN, (Jean-Luc) et FRATTA, (Hervé): **Op.cit**, P. 203.

² MARDES, (Henri Pierre) MASSELIN, (Jean-Luc) et FRATTA, (Hervé): **Op.cit**, P. 204.

³ MARDES, (Henri Pierre) MASSELIN, (Jean-Luc) et FRATTA, (Hervé): **OP.cit**, P. 214.

⁴ BERNARD, (Frédéric) et DUFOUR, (Nicolas) : **Op.cit**, P. 258.

⁵ BERNARD, (Frédéric) GAYRAUD, (Rémi) et ROUSSEAU, (Laurent): **Op.cit**, P. 83.

Il comprend un ensemble de questions « Quoi ? (L'objet), Qui ? (Le responsable), Quant ? (La manière), Comment ? (le délai), Ou ? (le lieu) » qui n'admettent, pour l'essentiel, que les réponses « oui » ou « non » qui servent à recenser les moyens en place pour atteindre les objectifs du contrôle interne. Par principe, les réponses négatives désignent les faiblesses du dispositif de contrôle interne alors que les réponses positives désignent les points forts théoriques». ¹

3. L'analyse des risques

Selon ISO 31000 : 9000 l'analyse du risque est un processus mis en œuvre pour comprendre la nature d'un risque et pour déterminer le niveau de risque. ²

Analyser le risque implique d'en étudier les causes et les conséquences pour en déduire respectivement la vraisemblance et la gravité. À ce stade de l'appréciation, l'analyse doit être la juste nécessaire pour procéder à une évaluation satisfaisante du risque, sans chercher à imaginer des solutions pour le réduire. ³

3.1. Caractéristiques des risques

Selon PINET : chaque risque est caractérisé par deux variables :

- D'une part « la probabilité de survenance, la fréquence et nombre d'événement »;
- D'autre part « l'impact, la gravité ou l'effet du risque ».

La multiplication de la probabilité par l'impact permet d'obtenir la criticité du risque.

$\text{Criticité} = \text{probabilité} \times \text{impact}$
--

3.1.1. La gravité

Derrière ce terme de «gravité», il y a une notion de dangerosité, de poids des conséquences supportées. D'où l'importance de définir une échelle faisant apparaître des différences de niveau d'appréciation d l'impact. ⁴

3.1.2. La probabilité

Qui dit « probabilité » sous-tend le caractère aléatoire de l'apparition des conséquences du risque. Lorsque ces conséquences du risque apparaissent plus leur « fréquence » d'apparition est élevée, plus leurs effets nuisibles seront dommageables pour l'organisme. ⁵

¹ MARDES, (Henri Pierre) MASSELIN, (Jean-Luc) et FRATTA, (Hervé): **Op.cit**, P. 199.

² ISO 31000 : 2018

³ LE REY, (Jean): **De la gestion des risques au management des risques**, Edition Afnor, France, 2015, P.163.

⁴ PINET, (Claude): **Op.cit**, P.59.

⁵ PINET, (Claude): **Op.cit**, P.60.

3.2. Méthodes d'analyse les risques

3.2.1. La méthode des cinq M « Le diagramme d'ISHIKAWA »

Y'a pas un risque sans cause, et delà l'analyse des causes se fait généralement à l'aide d'un diagramme d'ISHIKAWA ou poisson de cause à effet.

Selon DE SAEGAR ¹:Le diagramme d'Ishikawa est un outil graphique, utilisé en entreprise, qui offre une vision globale des causes génératrices d'un problème et des effets qui en découlent. Les causes étant hiérarchisées, il est dès lors possible d'identifier précisément les sources du problème.

Le professeur Ishikawa classe les différentes causes d'un problème en cinq grandes familles, appelées les 5M ²:

- Main d'œuvres : elle fait référence aux ressources humaines;
- Moyens : cela concerne le matériel nécessaire utilisé pour le projet;
- Méthodes : elle comprend les procédures existantes, le flux d'information, la recherche et développement, les modes opératoires utilisés;
- Matières : il s'agit de tout ce qui est consommable ou utile au projet comme les matières premières, le papier, l'eau, l'électricité;
- Milieu : cette notion correspond à l'environnement.

3.2.2. La méthode AMDEC « Analyse des modes de défaillances, et leurs effets et de leur criticité »

L'AMDEC (Analyse des modes de défaillance, de leurs effets et de leur criticité, FMEA en anglais, pour Failure Mode and Effect Analysis) est une démarche préventive consistant à identifier de façon inductive et systématique toutes les défaillances d'un système avérées ou potentielles, à en déterminer les causes, les effets et les actions qu'il convient de mettre en œuvre pour supprimer ces défaillances ou en réduire les effets. ³

L'intérêt de l'AMDEC est de ⁴:

- Déterminer les points faibles d'un système et y apporter des remèdes ;
- Préciser les moyens de se prémunir contre certaines défaillances ;
- Etudier les conséquences de défaillances vis-à-vis des différents composants ;
- Classer les défaillances selon certains critères ;
- Fournir une optimisation du plan de contrôle, une aide éclairée à l'élaboration de plans d'intervention ;

¹ DE SAEGAR, (Ariane) : **Le diagramme d'ISHIKAWA**, Edition 50 minutes, 2015, P.11.

² DE SAEGAR, (Ariane) : **Op.cit**, PP.14-15.

³ BOUAMI, (Driss): **Le grand livre de la maintenance**, Edition Afnor, France, 2019, P.409.

⁴ MARDES, (Henri-Pierre) MASSELIN, (Jean-Luc) et FRATTA, (Hervé): **Op.cit**, P.169.

- Elle aide à « prévoir » pour ne pas être obligé de « revoir ».

Tableau N°05 : Différentes étapes de la démarche AMDEC

1	Définir le système à analyser
2	Définir les fonctions principales du système à analyser
3	Identification des causes de défaillance
4	Etudier les effets de la défaillance
5	Fixer un niveau de criticité et de probabilité d'apparition de la défaillance
6	Rechercher les moyens d'éliminer la défaillance
7	Réparer les résultats attendus pour éliminer la défaillance

Source : CORBEL, (Jean-Claude) : **Management de projet**, Edition Eyrolles, 3^{ème} édition, Paris, 2012, P.115.

3.2.3. Le Braisntorming

Le brainstorming est une démarche favorisant la production d'idées par un groupe de personnes. Il de générer des idées originales pouvant déboucher sur des « innovations de rupture ».¹

Il s'utilise de la façon suivante :²

- Constituer un groupe de créativité ;
- posé de cinq à douze personnes ;
- Installer les membres du groupe dans un lieu propice à la créativité ;
- Distribuer à chaque personne un feutre et un paquet de cartes leur permettant d'inscrire leurs idées à leur rythme, sans goulot d'étranglement ;
- Expliquer le thème de la recherche et préciser les règles de fonctionnement ;
- Inviter les personnes à produire leurs idées et à les coller sur un grand tableau prévu à cet effet, afin que l'ensemble des participants ait en permanence une vue de l'ensemble des idées émises ;
- Veiller pendant toute la phase de production d'idées à ce que les personnes ne se censurent pas elles-mêmes et qu'elles ne critiquent pas les idées des autres participants ;
- Quand les participants n'ont plus d'idées, reprendre chaque idée émise puis demander au groupe de l'explicitier et de la rendre opérationnelle ;
- Supprimer les idées non recevables et classer les idées intéressantes en catégories ;

¹ MARDES, (Henri-Pierre) MASSELIN, (Jean-Luc) et FRATTA, (Hervé): **Op.cit**, P. 218.

² MADERS, (Henri-Pierre) et MASSELIN, (Jean-Luc), **Piloter les risques d'un projet**, Edition Eyrolles, Paris, 2009, PP.163-164.

- Reprendre par la suite chaque catégorie d'idée et identifier des solutions chiffrées. Le passage de l'idée à la solution permet de constater que des idées au départ farfelues... peuvent en fait se transformer en solutions opérationnelles opportunes.

4. L'évaluation des risques

Cette étape se traduit par la matrice des risques.

Selon ISO 31000 : 9000 l'évaluation du risque est un processus de comparaison des résultats de l'analyse du risque avec les critères de risque afin de déterminer si le risque et/ou son importance sont acceptables ou tolérables.¹

L'évaluation des risques est un processus qui s'appuie sur la fixation des objectifs alignés sur la stratégie, compatibles et cohérents. Elle consiste d'abord à identifier les événements et analyser les facteurs qui peuvent compromettre la réalisation des objectifs et leur niveau de gravité en vue de déterminer comment ces risques doivent être gérés.²

Tant que il est difficile voire impossible pour un opérationnel de différencier un risque des dispositifs de maîtrise déjà mis en œuvre, le risque élémentaire doit être évalué en fonction de son impact et de sa probabilité d'occurrence.³

Pour l'ensemble des risques identifiés, analysés et évalués, il importe de déterminer ceux qui sont acceptables tels quels. Pour cela, des critères d'acceptation des risques doivent être définis en fonction des objectifs de sécurité définis par la direction générale de l'organisme.⁴

Graphique N° 02: Grille de détermination de l'acceptation des risques

Probabilité

4	4	8	12	16
3	3	6	9	12
2	2	4	6	8
1	1	2	3	4
	1	2	3	4

Gravité

Légende :

- Domaine acceptable (criticité < 6)**
- Domaine à surveiller (4 < criticité < 6)**
- Domaine inacceptable (criticité > 6)**

Source : PINET, (Claude): Op.cit, P.149.

¹ ISO 31000 : 9000

² COSO1

³ BERNARD, (Frédéric) GAYRAUD, (Rémi) et ROUSSEAU, (Laurent): Op.cit, PP. 88-89.

⁴ PINET, (Claude): Op.cit, P.61.

4.1. Les méthodes d'évaluation¹

- **Des méthodes déductives** : qui partent de l'événement redouté : méthode de l'arbre des causes, diagramme en arête de poisson ou Ishikawa, méthode des pourquoi, etc ;
- **Des méthodes inductives** : qui partent de l'observation des tâches et des activités, observation à partir de laquelle le groupe pluridisciplinaire qui évalue les risques cherchera à identifier les accidents envisageables.

4.2. Principes généraux d'évaluation

Le risque peut être évalué sous deux aspects : le risque brut ou le risque net. La première approche est adoptée par les organisations parce qu'elle reflète leur exposition actuelle au risque, le deuxième est également nécessaire pour que l'organisation puisse cerner les plus grands risques pour l'organisation.²

4.3. Evaluation de la probabilité du risque

Pour les risques où on dispose de fréquence d'occurrence, il est aisé de calculer une probabilité et de définir des seuils, mais il faut aussi pouvoir déterminer une probabilité pour les risques qui ne se sont jamais encore réalisés.³

4.4. Evaluation de la gravité du risque⁴

L'impact d'un risque concerne les conséquences de la survenance d'un risque. Il s'agit bien de l'effet, tel que défini dans l'arbre de causes à effet. Comme nous allons le voir, il est possible d'affiner les tableaux d'impact à l'envi, en les déclinant selon les analyses les plus pertinentes pour une organisation donnée.⁵

4.5. l'évaluation des risques en cinq étapes⁶

- **Etape 1 : Identification des risques et des personnes exposées** : Cette étape consiste à élaborer une nomenclature des risques par famille et à dépister sur le lieu de travail les sources possibles d'accidents et à identifier les personnes qui peuvent y être exposées

¹ BARTHELEMY, (Bernard) et COURREGES, (Philippe): **Gestion des risques**, Edition D'Organisation, 2^{ème} édition, Paris, 2004, P.112.

² BERNARD, (Frédéric) et DUFOUR, (Nicolas): **Piloter la gestion des risques et le contrôle interne**, Edition Maxima, Paris, 2019, P.238.

³ WALTER, (Jacques) et NOIROT, (Philippe): **Contrôle interne**, Edition Afnor, 2^{ème} édition, Paris, 2010, P.55.

⁴ WALTER, (Jacques) et NOIROT, (Philippe): **Contrôle interne**, Edition Afnor, 2^{ème} édition, Paris, 2010, P.55.

⁵ WALTER, (Jacques) et NOIROT, (Philippe): **Contrôle interne**, Edition Afnor, 2^{ème} édition, Paris, 2010, P.58.

⁶ LE GOUVERNEMENT DU GRAND-DUCHE DE LUXEMBOURG, Ministère de la santé: **L'évaluation et la gestion des risques**, Une édition d'une Association d'Assurance contre les accidents, Luxembourg, 2010, PP.12-15.

- **Etape 2 : Evaluer les risques et les classer par ordre de priorité** : Dans cette deuxième étape, il faut évaluer les risques liés à chaque danger. et mesurer leur degré de gravité
- **Etape 3 : Déterminer les mesures de prévention** : Cette étapes consiste à déterminer les mesures afin d'éliminer les risques ou, au moins, à les maîtriser, ses principes sont: éviter ou écarter le risque, s'adapter au progrès technique et améliorer le niveau de protection.
- **Etape 4 : Adopter les mesures de prévention et les mettre en œuvre** : elle consiste à mettre en œuvre les mesures de prévention déterminées auparavant, tels que les mesures applicables de suite et à moindres frais, les mesures provisoires à mettre en place en attendant les mesures applicables à plus long terme et plus coûteuses et les mesures applicables à terme et représentant des frais plus élevés.
- **Etape 5 : Contrôle – Examen – Réexamen et Enregistrement** : Après que les mesures de prévention aient été mises en œuvre, il faut contrôler si elles ont été exécutées et si les délais d'exécution des mesures ont été respectés.

SECTION 03 : TRAITEMENT ET COUVERTURE DES RISQUES

La cartographie des risques n'est qu'un point de départ d'un plan d'actions, ce qui vise à maîtriser ces risques.

Cette section traite les points suivants :

- La notion de traitement des risques
- La stratégie de prévention
- La stratégie d'évitement
- La stratégie d'acceptation
- La stratégie de transfert

1. La notion de traitement des risques

Tout au long de son existence l'entreprise est confrontée aux risques. Ne pouvant tous les éliminer, elle s'efforce d'identifier, en fonction de ses objectifs stratégiques.¹

Cette section permet de choisir les actions à conduire, les actions les plus adaptées. Pour maintenir les risques dans des limites acceptables, plusieurs mesures peuvent être envisagées : la réduction, le transfert, la suppression ou l'acceptation d'un risque.²

1.1. La définition de traitement des risques

La norme ISO 3100 : 2018, définit le processus de traitement du risque comme suit : le traitement du risque processus destiné à modifier un risque.³

Le Risk Management est à la recherche de la stratégie la plus performante pour gérer l'incertitude opérationnelle et financière, et l'impact des risques sur le patrimoine et les activités de l'entreprise.⁴

1.2. L'objectif de traitement des risques

L'objectif est de gommer l'un des principaux écueils, celui d'un processus de management des risques qui serait décarrelé du management et du pilotage stratégique de l'entreprise, comme collé à plat sur un ensemble avec lequel il ne pourrait pas fusionner.⁵

En réfléchissant à la meilleure stratégie à mettre en œuvre, le gestionnaire des risques bâtit un raisonnement coût-bénéfice de l'entreprise aux niveaux de magnitude et de sévérité des risques encourus. Le coût de la gestion du risque ne doit pas excéder l'impact de la perte

1 PIERANDREI, (Laurent): OP CIT, P.56.

2 VERT, (Catherine) et MEKOUAR, (Richard): **Fonction : risk manager**, Edition DUNOD, Paris, 2005, P.127.

³ ISO 31000 : 2009

⁴ MARDES, (Henri-Pierre) MASSELIN, (Jean-Luc) et FRATTA, (Hervé): **Op.cit**, P.7.

⁵ WALTER, (Jacques) et NOIROT, (Philippe): **Op.cit**, Edition Afnor, 2^{ème} édition, Paris, 2010, P.41.

potentielle qu'elle est censée couvrir, et l'option des contrôles retenus doit rester en cohérence avec les objectifs de la stratégie globale.¹

1.3. La finalité de traitement les risques

Le risque est une relation entre une fréquence et une sévérité, amplifié par des conditions de fragilité, la gestion du risque prend pour mission d'agir sur les différents paramètres de cette relation.²

Le choix de traitement s'effectue notamment en arbitrant entre les opportunités à saisir et le coût des mesures de traitement du risque, prenant en compte leurs effets possibles sur l'occurrence et/ou les conséquences du risque.³

Il existe plusieurs options possibles afin de traiter un risque⁴:

- L'évitement, qui est un refus de l'exposition au risque;
- La prévention (ou réduction), qui est une action sur la probabilité d'occurrence et/ou l'impact du risque;
- L'acceptation (ou auto-assurance), qui vise à conserver son exposition au risque en s'assurant par ses propres moyens;
- et le transfert ou partage (ou assurance), qui a recours à des mécanismes d'assurance ou de couverture pour compenser les pertes en cas de survenance du risque.

La meilleure stratégie reste l'évitement. Les assureurs ne ressuscitent pas les morts, alors que l'évitement préserve la vie. Faisant écho à l'instinct de survie, ce principe universel a été théorisé dans la plupart des cultures.⁵

¹ PIERANDREI, (Laurent): **Op.cit**, PP.57-58.

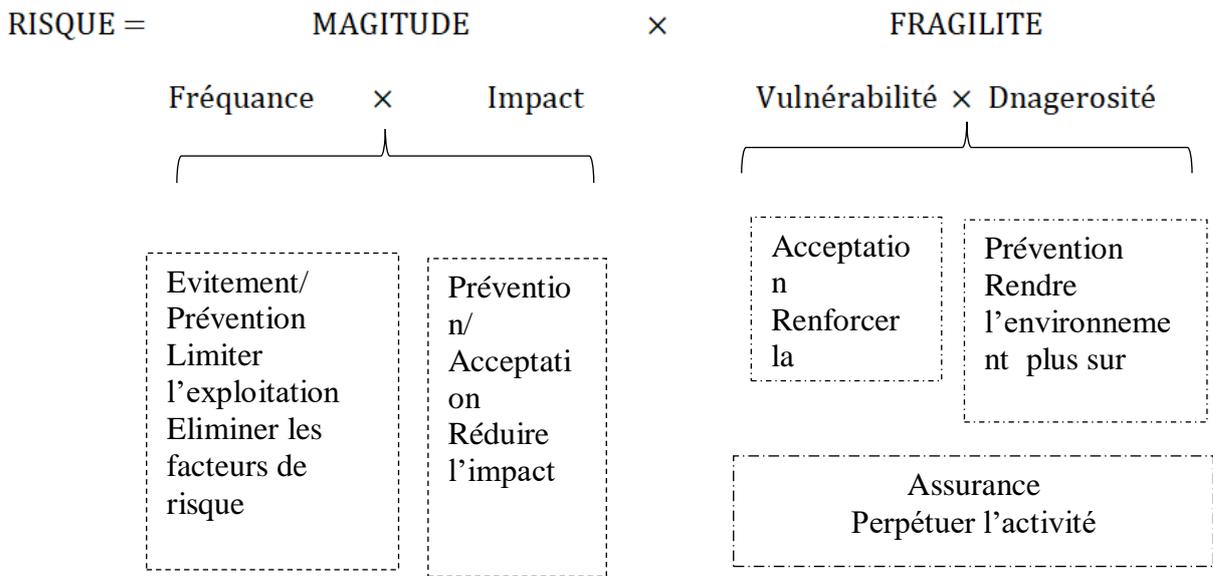
² PIERANDREI, (Laurent): **Op.cit**, P.57.

³ VERT, (Catherine) et MEKOUAR, (Richard): **Op.cit**, P.127.

⁴ MARDES, (Henri-Pierre) MASSELIN, (Jean-Luc) et FRATTA, (Hervé): **Op.cit**, P.7.

⁵ PIERANDREI, (Laurent): **Op.cit**, PP.57-58.

Figure N° 13: La finalité des stratégies de gestion des risques



Source : PIERANDREI, (Laurent): OP CIT, P.57.

2. La stratégie de prévention

2.1. La nation de prévention

La stratégie de prévention consiste à un ensemble de mesure préventive (mesure de prévention) dans le but d'enrichir la survenance de risque ou de réduire son impact

La prévention regroupe toutes les actions qui ont pour effet de diminuer la fréquence du risque, la probabilité d'occurrence d'un sinistre, d'éviter que le sinistre arrive. Elle a donc pour objet d'agir sur les causes des risques. Elle est d'autant plus développée et efficace que la probabilité avant prévention est élevée.¹

La protection regroupe toutes les actions qui ont pour effet de diminuer la gravité du risque, l'importance des conséquences directes et indirectes, financières et non financières, d'un sinistre.²

La prévention agit sur la probabilité d'occurrence d'un événement dommageable. En général, ces mesures sont prises pour des événements ayant une fréquence assez importante. Elles agissent sur l'un au moins des événements de la chaîne conduisant à l'événement dommageable.³

¹ VERT, (Catherine) et MEKOUAR, (Richard): Op.cit, P.146.

² Idem

³ BARTHELEMY, (Bernard) et COURREGES, (Philippe): Gestion des risques, Edition D'Organisation, 2^{ème} édition, Paris, 2004, P.50.

2.2. L'objectif de prévention

L'objectif de la réduction des risques est de diminuer l'impact des dangers et des sinistres. La résultante en est une contribution à la diminution du degré d'incertitude sur les menaces de l'entreprise, situation naturellement appréciée des dirigeants.¹

2.3. Actions de prévention

La prévention agit sur les causes, donc avant sinistre : elle diminue la fréquence de survenance des sinistres. Les principales actions de prévention sont variées²:

- La formation adaptée du personnel de l'entreprise, leur sensibilisation à l'approche risque ;
- La mise en place de procédures claires ;
- L'automatisation des points de rupture de processus ;
- Les actions de sécurité et sûreté ;
- Les contrôles de conformité et de qualité des opérations, des produits et des services ;
- L'évitement ;
- Le transfert de risque à un sous-traitant.

1.4. Rétention financière interne

L'entreprise prévoit de financer elle-même soit totalement ou bien partiellement – les conséquences financières d'un sinistre. Cette stratégie requiert que les besoins soient clairement identifiés (combien ?), qu'ils seront disponibles au bon moment (quand ?) et que toutes les conséquences fiscales des paiements soient évaluées.

La rétention s'applique à tous types de risques, et en particulier aux risques d'entreprise qu'il n'est pas possible de transférer à un partenaire financier extérieur. Son inconvénient majeur est d'exiger un niveau de liquidités qui obère la rentabilité de l'entreprise, puisque les liquidités sont moins bien rémunérées que les actifs investis dans l'entreprise.³

3. La stratégie d'évitement

3.1. La notion d'évitement

La stratégie d'évitement consiste à éviter le risque identifié par défaut, il s'agit d'une définition simple, pour ne pas dire simpliste, mais qui constitue bien une stratégie de gestion des risques à part entière. À partir du moment où l'entreprise juge le risque identifié trop élevé, d'un niveau insurmontable ou inacceptable pour elle, la première stratégie à retenir consiste à ne pas accepter le risque par nature et à l'éviter par défaut.⁴

¹ VERT, (Catherine) et MEKOUAR, (Richard): Op.cit, P.146.

² VERT, (Catherine) et MEKOUAR, (Richard): Op.cit, PP.148-149.

³ VERT, (Catherine) et MEKOUAR, (Richard): Op.cit, P.54.

⁴ DARSA, (Jean-David): Op.cit, PP.242-243.

La stratégie d'évitement constitue l'une des stratégies de couverture d'un risque. Elle consiste à éviter par défaut le risque identifié et ses impacts directs ou indirects. L'évitement d'un risque engendre l'annihilation complète du risque nominal identifié. Mais il peut aussi être souvent synonyme de pertes d'opportunités.¹

Il s'agit d'un traitement radical, la suppression (ou évitement) élimine le risque par renoncement à une activité à laquelle ce risque est associé. La suppression agit donc sur la fréquence, qu'elle annule.²

3.2. Les risques à éviter

La stratégie d'évitement est utilisée notamment pour les risques non tolérables, donc Rejet absolu de l'action, car si le risque est produit, l'impact serait catastrophique.

La mise en œuvre d'une stratégie d'évitement, face à un risque considéré, engendre toutefois de nombreux risques additionnels potentiels³ :

- Perte d'opportunité essentielle ou perte d'opportunité stratégique ;
- Dommages psychologiques vis-à-vis de la direction;
- Pertes de leviers de développement ou de croissance, pertes de relais de croissance.

3.3. Les facteurs clés de succès

La vision, l'intuition et la qualité du management de l'entreprise sont des facteurs clés de succès dans cette démarche d'évitement. Quelle que soit la décision prise de retenir - ou non - cette stratégie de couverture des risques, seule la pérennité doit demeurer l'objectif prioritaire de la mise en œuvre d'une stratégie d'évitement, en toute conscience. Il s'agit de la stratégie de gestion des risques la plus évidente, mais pas la plus simple à décider.⁴

4. La stratégie d'acceptation

Le gestionnaire accepte le risque par rapport au principe (coûts/ avantage), en d'autre terme même ce risque est survenue, il aura un faible impact, tout fois le risque doit être surveillé afin de garder sa faible probabilité de survenance, et son faible impact.

Capacité d'un individu ou d'une organisation à accepter, donc à autoriser l'émergence éventuelle d'un risque, quel qu'il soit. On parle de l'acceptation d'un risque, de son acceptabilité par une organisation, un collaborateur.⁵

Face à un risque que l'entreprise identifie précisément et dont elle pense pouvoir maîtriser les coûts associés en cas de survenance, il peut apparaître opportun d'accepter la prise de

¹ DARSA, (Jean-David): Op.cit, P.312.

² BARTHELEMY, (Bernard) et COURREGES, (Philippe): Op.cit, P.49.

³ Idem

⁴ DARSA, (Jean-David): Op.cit, P.244.

⁵ DARSA, (Jean-David): Op.cit, P.309.

risque, sans autre état d'âme et sans mise en œuvre de stratégie particulière de réduction de coût.¹

Et si le risque se concrétise, l'entreprise en assume pleinement et entièrement les coûts et les impacts, quels qu'ils soient, en toute conscience. Adopter une stratégie d'acceptation peut être considéré comme approprié lorsque l'entreprise se trouve exposée à des risques peu élevés, parfaitement cernés et identifiés, et dont les impacts, limités, demeurent mesurés et maîtrisables par l'organisation.²

Les stratégies d'acceptation constituent souvent la réponse des dirigeants face à un risque identifié et délimité, situé dans leur zone de confort et d'acceptation naturelle, et dont la sévérité apparaît marginale ou relative. En fonction des profils «risque» des acteurs, l'appétence à prendre les risques par défaut et mettre en œuvre des stratégies d'acceptation qualifiera le plus souvent la démarche des entreprises prêtes à accepter le risque entrant identifié, tel quel, voire quel qu'il soit.³

Les stratégies d'acceptation sont souvent utilisées en périmètre de commercialisation ou de développement des modèles stratégiques.⁴

5. La stratégie de transfère

Cette stratégie consiste à externaliser le risque identifié et le «sortir» physiquement de l'entreprise. Fondamentalement, le risque nominal identifié va être cédé à un tiers, qui acceptera de porter le risque et ses conséquences en cas de survenance, en échange d'une rémunération pour la prestation rendue. La stratégie de transfert des risques doit être comprise comme une activité à externaliser à l'extérieur de l'entreprise ou du groupe.⁵

Le transfert du risque vers un tiers peut se réaliser essentiellement par le biais de deux vecteurs distincts :

- La vente du risque proprement dit ;
- L'assurance du risque.

5.1. La vente du risque

Vendre un risque consiste par exemple, à réaliser une opération de cession d'actifs : vente d'une activité, d'une société, d'équipements ou de processus sensibles (transport, logistique), etc. Cette vente suppose la capacité pour l'entreprise⁶:

- A valoriser le risque vendu ;

¹ DARSA, (Jean-David): **Op.cit**, P.246.

² Idem

³ Idem

⁴ DARSA, (Jean-David):**Op.cit**, P.247.

⁵ DARSA, (Jean-David): **Op.cit**, P.250.

⁶ DARSA, (Jean-David): **Op.cit**, P.250.

- A définir et négocier le prix de cession, si possible en cohérence avec sa valorisation !
- A identifier le futur acquéreur et les conditions de la cession ;
- A finaliser la transaction pour sortie définitive et effective du risque nominal identifié.

5.1.1. Le transfert contractuel

Le transfert contractuel pour réduction consiste à faire prendre le risque par une autre entité juridique qui exécute une prestation ou fournit un produit en lieu et place de l'entité ayant ainsi transféré le risque. Le risque est réduit lorsque le prestataire est plus compétent dans le domaine concerné que l'entreprise elle-même. On peut alors espérer que sa gestion des risques spécifiques à son métier sera meilleure et que les sinistres seront moins importants ou moins nombreux, et en tous cas totalement supportés par le prestataire. Les risques ne sont cependant pas éliminés. En effet, certains risques sont transférés sur le prestataire, mais ils existent toujours.¹

Le transfert contractuel pour financement est une opération validée par un contrat par lequel l'une des parties s'engage à supporter la conséquence financière de certains sinistres que l'autre partie pourrait subir et qui en l'absence du dit contrat resteraient à la charge de cette seconde partie.²

5.1.2. La titrisation

L'assurance est particulièrement adaptée aux risques de gravité. Il existe cependant une méthode alternative permettant de lisser la charge aléatoire des sinistres de faible fréquence et de forte gravité. Ce lissage peut se faire par le placement sur le marché financier de titres dont les revenus pour les investisseurs seront impactés par la survenance d'événements spécifiquement désignés.

Ces titres baptisé « CatBonds ». Plusieurs types de titres peuvent être envisagés, selon que le coupon seul ou le coupon et le nominal sont à risque. Pour l'entreprise, cette technique présente l'avantage d'une couverture pluriannuelle ajustable à tout moment par l'achat ou la revente de titres.

5.2. L'assurance du risque

Le mode de transfert habituel du risque consiste à l'assurer auprès d'organismes spécialisés, les sociétés d'assurance. Leur rôle consiste à mesurer et analyser le risque engagé et à l'assurer contre rémunération du risque couvert.³

¹ BARTHELEMY, (Bernard) et COURREGES, (Philippe): Op.cit, P.51.

² BARTHELEMY, (Bernard) et COURREGES, (Philippe): Op.cit, P.56.

³ DARSA, (Jean-David): Op.cit, P.251.

Sa définition est la suivante : « *un contrat par lequel une partie – l'assureur – accepte en échange d'une cotisation de prendre à sa charge les conséquences financières d'un sinistre subi par l'autre partie – l'assuré.*¹»

Un assureur peut accepter de garantir les risques liés à des activités exceptionnelles, pour lesquelles les conséquences sont difficilement prévisibles «atteintes à l'environnement, responsabilité civile des activités médicales, etc». Néanmoins, L'assurance s'applique particulièrement bien aux risques de gravité pour lesquels l'entreprise doit absolument trouver un lissage de la charge aléatoire et dont les conséquences sont très élevées.²

Les principales assurances concernées représentent un vaste ensemble couvrant ³:

- Les dommages aux biens ;
- La Responsabilité Civile (RC exploitation, RC professionnelle, RC produits, RC mandataires sociaux et dirigeants, etc.) ;
- Les risques informatiques ;
- Les pertes d'exploitation ;
- Le risque d'image, encore appelé de notoriété ou de réputation ;
- Les flottes automobiles ;
- Les transports ;
- Les risques liés à la construction ;
- Les risques sociaux, environnementaux, et divers. Mais aussi les risques liées aux personnes salariées de l'entreprise, selon les activités et les législations nationales :
- Programmes de prévoyance-santé ;
- Accidents du travail ;
- Programmes de retraite.

Et enfin, avec les assurances viennent la mise en place et le suivi des contrats de prestations auprès des assureurs, courtiers, car leasers , etc.

5.2.1. L'assurance traditionnelle

Il s'agit du recours de la banque aux services des assurances, ayant pour but de bénéficier de la compétence et du savoir-faire de l'assureur en métiers de prévention et de gestion des risques. Ainsi, les services des assurances gèrent les conséquences d'une survenance d'un risque aléatoire et involontaire. Les risques sélectionnés par l'assureur pour la couverture sont en fonction de :

- Ces historiques en la matière ;

¹ BARTHELEMY, (Bernard) et COURREGES, (Philippe): Op.cit, P.56.

² Idem

³ VERT, (Catherine) et MEKOUAR, (Richard): Op.cit, P.180.

- Son analyse de la probabilité de survenance ;
- Les impacts potentiels de tarification acceptable par le client.

5.2.2. La captive d'assurance

La captive est un mécanisme d'auto-assurance de l'entreprise couvrant tout type de risque que le marché ne comble pas, dont la fréquence et l'impact sont faibles, ou requérant une forte technicité (pertes liées à la variation de prix de matières premières ou fort engagement de la responsabilité civile). La captive peut aussi affirmer la volonté du groupe de coordonner de manière centralisée et homogène les couvertures et la gestion des risques dispersées dans différents pays, sur plusieurs sites, auprès d'assureurs divers.¹

Les deux principales caractéristiques d'une captive sont les suivantes²:

- Elle est la propriété de l'entreprise (si celle-ci n'a pas pour objet principal une activité d'assurance) ;
- La totalité ou la grande majorité des risques souscrits pas la captive provient de l'entreprise.

¹ PIERANDREI, (Laurent): **Op.cit**, P.53.

² VERT, (Catherine) et MEKOUAR, (Richard): **Op.cit**, P.182.

Conclusion du deuxième chapitre

La gestion des risques est un outil d'anticipation et de maîtrise des risques, il s'agit d'un ensemble des activités corrélées successives vise à maîtriser ces risques qui influencent la performance globale de l'entreprise.

L'Appréciation des risques consiste à bien comprendre le risque de l'entreprise dans tous ses niveaux, à élaborer la nomenclature des risques, et à connaître ses causes, ses conséquences et ses criticités.

L'évaluation des risques se traduit par l'élaboration d'une cartographie des risques, il s'agit d'une représentation graphique du risque vise à comparer et à hiérarchiser ces risques entre eux, à communiquer l'information sur les risques et à assurer une bonne maîtrise de ces risques. La cartographie des risques n'est qu'un point de départ pour l'élaboration du plan d'action de gestion des risques.

Le traitement des risques vise à déterminer la stratégie la plus performante pour gérer l'incertitude opérationnelle et financière, et l'impact des risques sur le patrimoine de l'entreprise.

Dans le chapitre suivant nous traiterons une étude de cas pratique sur la démarche d'une gestion des risques opérationnels liés au processus budgétaire afin d'élaborer une cartographie de ces risques au niveau de SOMIPHOS.

CHAPITRE III

Cas pratique

CHAPITRE III : CAS PRATIQUE

Le SOMIPHOS est une société des mines d'un caractère public économique, il est spécialisé dans la production et la Commercialisation de phosphates vers différents marchés soit interne ou bien externe.

Afin de développer notre cas pratique qui s'est déroulé au sein de l'entreprise SOMIPHOS, nous sommes basés sur l'étude théorique qui est présentée dans les deux chapitres précédents.

L'objectif de ce dernier chapitre est pour apprendre le processus budgétaire et élaborer la cartographie des risques budgétaires au sein du SOMIPHOS. Pour cela ce dernier chapitre sera divisé en trois sections structurées comme suit :

- Une première section intitulée : « Présentation de l'entreprise et l'organisme d'accueil »
- Une deuxième section intitulée : « La budgétisation au sein du SOMIPHOS ».
- Une troisième section intitulée : « La mise en place d'une cartographie des risques liés au processus budgétaires au sein du SOMIPHOS ».

SECTION 01 : PRESENTATION DE L'ENTREPRISE ET L'ORGANISME D'ACCUEIL

Le SOMIPHOS est une société des mines d'un caractère public économique, il est spécialisé dans production et de Commercialisation de phosphates vers différents marchés soit interne ou bien externe.

Cette section traite les points suivants :

- Présentation de l'entreprise SOMIPHOS
- Présentation de la structure de l'organisation

1. Présentation de l'entreprise SOMIPHOS

SOMIPHOS (ex-FERPHOS) est une société des mines de phosphates, elle est autonome de FERPHOS depuis (01-01-2005), c'est une société public économique de production et de Commercialisation de phosphates vers différents marchés soit interne ou bien externe, son capacité de production (CA) est de 1750 millions en 2005, c'est une société par actions SPA au capital de 1.600.000.000,00 DA.

SOMIPHOS comprend :

- Mine de Djebel-Onk CDO : est une mine de phosphates située dans la wilaya de Tébessa en Algérie. Elle est l'une des plus grandes réserves de phosphates d'Algérie, avec des réserves estimées à 2,8 milliards de tonnes de minerai à 24 % de pentoxyde de phosphore.
- IPA : pour le transport et le camionnage des produits phosphatiques et pour l'exportation du port d'ANNABA par les vaisseaux, leur énergie de stockages est de 120000 tonnes, et leur capacité de camionnages est entre 25000 et 50000 tonnes.
- Centre des études et recherches pratiques CERAD: il aide les unités de fabrication à l'absorption et la continuation de la performance globale de l'entreprise. Il commence à 1991 par (L'URA), ensuite il fait la fusion avec le (BEM) bureau des études des mines pour devenir à la fin un CERAD.

Leurs missions sont :

- Exécution et préparation des études et des recherches relatives à la mine ;
- Aider les centres des activités pour la collection généralement d'une part, et pour atteindre les objectifs fixés de début et actualiser la performance interne de manière efficace et efficiente d'autre part.

1.1. Fiche d'identité de l'entreprise

Figure N°14 : Fiche d'identité du SOMIPHOS

Raison Sociale : Société des mines de phosphates

Sigle : EPE SOMIPHOS spa

Année de création : 2005

Siège social : ZHUN II BP 122 Tébessa

Téléphones : 0 37 58 52 83, 0 6 61 36 90 77

Fax : 0 37 58 51 67

E-mail : somiphosdg@gmail.com

Nom du directeur : LEKHAL Mokhtar

Capital : 1 600 000 00, 00 DA

Forme juridique : SPA société par actions

Activités : production et commercialisation de phosphates

Chiffre d'affaire : 7 Md DA en 2018

Source : Document interne de l'entreprise.

1.2. Activités et produits ¹

L'activité principale du SOMIPHOS est l'extraction de phosphates du Djebel-Onk, ce dernier est la mine la plus importante de la société, ce qui a une énorme richesse minérale, elle est située à 5 km au sud-ouest de BIR EL ATER, à 90 km de Tébessa et à 350 km du port d'Annaba.

Ces données précédentes permettant au complexe minier du Djebel-Onk de transporter et de distribuer facilement le produit.

Après le nettoyage de ce matériau, les quatre types de phosphates sont adaptés à la demande externe sont les suivants:

- La première forme : bpl 63 65 %
- La deuxième forme : bpl 66 68 %
- La troisième forme : bpl 69 72 %
- La quatrième forme : bpl 73 77 %

Les quatre types sont classés dans la classification commerciale mondiale.

¹ Document interne de l'entreprise

Les principaux domaines d'utilisation du phosphate sont les suivants:

- Industrie agricole lourde ;
- Industrie chimique ;
- Industrie pharmaceutique ;
- Industrie de l'alimentation animale ;
- Industrie des détergents ;
- Industrie du soufre.

En ce qui concerne les activités de service, elles sont représentées dans les travaux de maintenance, les exportations à l'étranger, le transport des phosphates et les activités de développement.

2.2. Historique

- **1962** : l'entreprise est commencée son activité sous la supervision de le **BAREM** (le bureau algérienne d'exploitation et des études de mines) ;
- **06-08-1966** : la nationalisation des ressources, et la naissance de **SONAREM** ;
- **16-07-1983** : les résultats des changements structurels liés à **SONAREM** donnent une nouvelle naissance de FERPHOS (l'entreprise nationale de fers et phosphates) par un pragmatique administratif statue (n : 441-83) ;
- **22-05-1990** : le FERPHOS devint une société par actions SPA avec un capital social de 50.000.000 DA, il est grandi à 300.000.000 DA, ensuite a 1.000.000.000 DA jusqu'au plafond 2.241.000.000 DA en 2004 ;
- **08-10-2001** : après l'application du système de l'économie du marché (l'ouverture a le monde extérieur) ; l'entreprise a souscrit un contrat avec un groupe indien (**groupe LNM**) lequel qui se situer a HOLLAND, ce dernier devint un participant dans la mine de fers de WANZA et BOUKHADRA avec un pourcentage de 70%, et le FERPHOS participe avec un pourcentage de 30% dans le nouveau capital de cette association avec l'appellation de **ISPAT TEBESSA** ;
- **2004** : le recommencement de FERPHOS, ce dernier devint se compose de sept entreprises subsidiaires par leurs activités.
 - **SOMIPHOS** : il se compose de quatre unités :
 1. La mine de Djebel-Onk
 2. Le port d'ANNABA (les installations portuaires)
 3. Le centre des études et recherches appliquées ;

4. Le centre administratif.

- **SOMIFIER** : la mine de fers à TEBESSA.
- **SOTRAMINES**: entreprise de transport.

1.4. Objectifs de SOMIPHOS

A travers son plan de développement, Le SOMIPHOS vise à ¹:

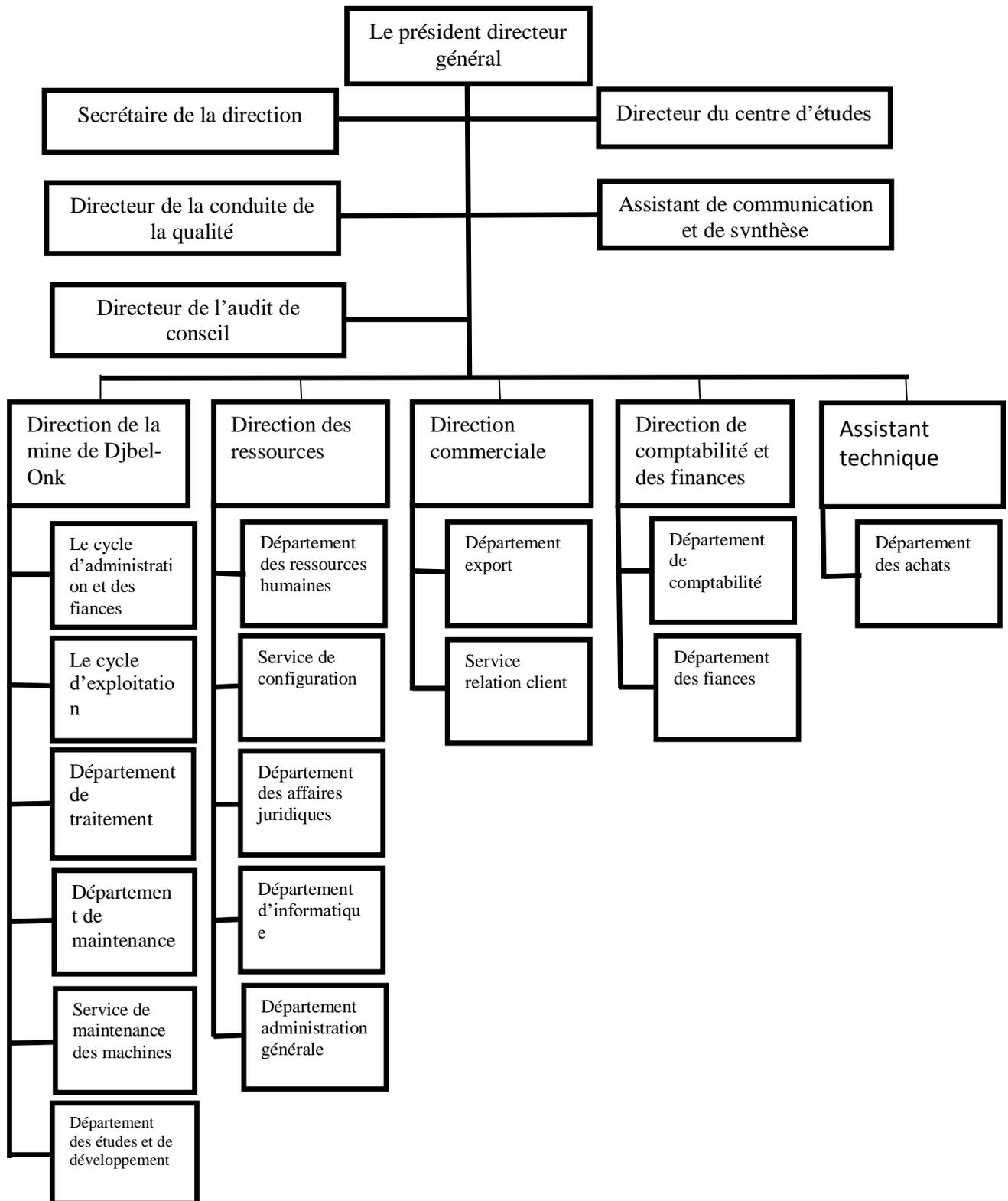
- Utiliser efficacement les produits minière en termes d'exportation ;
- Gagner des nouveaux clients par la présentation de l'entreprise dans les expositions et les forums internationaux ;
- Organisation et développement les structures de maintenance pour améliorer les capacités de production;
- Former et améliorer le niveau des travailleurs;
- Élever le niveau professionnels et sociales des travailleurs;
- Atteindre un excellent taux de profit par la réalisation des objectifs de production en termes de quantité et de qualité;
- Soutenir et servir l'économie par la production et la commercialisation de phosphates ;
- Trouver des marchés mondiaux et travailler pour y entrer.

¹ Documents internes de l'entreprise

2. Présentation de la structure de l'organisation

2.1. Organigramme général de l'entreprise

Figure N°15 : l'organigramme organisationnel de la direction générale de SOMIPHOS



Source : Document interne de l'entreprise.

2.2. Principaux départements, services et ressources humains de l'entreprise

a) Le PDG « Président Directeur Générale »

C'est le président et le directeur du conseil d'administration, il supervise entièrement la gestion et l'administration de l'entreprise, il représente également la pyramide des responsabilités du SOMIPHOS.

Ses fonctions principales sont les suivants:

- Définir les objectifs et les plans ;
- Mettre en œuvre les lignes directives du conseil d'administration ;
- Application des lois et législations relatives à la gestion de l'entreprise ;
- Il a présidé la réunion du conseil de direction et a suivi la mise en œuvre de ses décisions ;
- Approuver les stratégies de gestion budgétaire ;
- Il est le principal de l'institution à l'étranger.

b) Le secrétariat

Ce bureau effectue tous les travaux liés au secrétariat, à l'organisation et aux réceptions, il est assisté par le bureau de l'organisation.

c) Assistant technique

Il a un grade de cadre supérieur, il prépare des dossiers techniques et liée aux activités de suivi des unités de production (mine complexe).

d) Assistant de la gestion de la qualité

Il supervise et suit le système de gestion de la qualité et de l'environnement, il est le premier responsable de ce système au sein de l'entreprise.

e) Assistant d'audit et de consultation

Le processus d'audit occupe une place importante dans la stratégie de l'entreprise, il vise à pratiquer la critique et suit les méthodes de performance et d'adéquation aux procédures établies dans le but de réduire les faiblesses et renforcer les forces.

L'assistant d'audit exerce ses fonctions sous la supervision du directeur général, à la fin de chaque étape, l'assistant présente un rapport au directeur.

f) Assistant de communication et synthèse

Parmi ses devoirs :

- Assurer tous les travaux statistiques ;
- Recevoir les rapports annuels relatifs aux unités de production, et préparer un rapport complet de l'institution et le transmettre au directeur général ;

- Préparation les résultats annuels ;
- Fournir des informations aux organismes externes.

g) Le directeur du centre des études

Ce centre a pour la réalisation des études au profit de l'entreprise, il est supervisé par le directeur du grade un cadre supérieur, sous l'autorité directe du directeur général.

h) La direction du marketing

Cette direction est responsable de:

- La commercialisation du phosphate selon le programme souligné ;
- Agrandir la part du marché;
- Etudier les changements environnementaux pour s'y adapter ;
- Satisfaire le client par répondant à ses besoins et en tenant compte de ses préoccupations ;
- Accueil des délégations internationales et des clients ;
- Coordination entre les parties de production ;
- Préparer les rapports périodiques et les communiquer.

i) La direction des finances et de la comptabilité

Cette direction est responsable de l'animation, la coordination et le contrôle de l'ensemble des activités financières et comptables de l'entreprise, ainsi qu'il assiste à la direction générale en matière de finance et de comptabilité, par la fourniture de toutes données nécessaire à la prise de décision.

Elle est responsable de:

- Faire différents comptes au niveau de l'organisation ;
- La préparation des plans et des résultats périodiques annuels ;
- Gestion financière, et suivi au niveau des banques ;
- Préparer les études nécessaires dans le domaine des finances.

j) La direction de la mine de DJBAL-ONK

Le secteur minier est la colonne vertébrale de l'entreprise, car elle constitue 70% du chiffre d'affaire du SOMIPHOS, sa richesse en phosphate est estimée à 2 milliards de tonnes. Il possède une usine de traitement capable de produire trois types de phosphate transformé et tous sont commercialisés à l'étranger.

Sa production annuelle a atteint 1,5 million de tonnes et le nombre de travailleurs atteint 1 200 travailleurs répartis dans 6 départements :

- Département du traitement ;

- Département d'exploitation ;
- Département de maintenance d'usine ;
- Département de maintenance mobile ;
- Le département de gestion et de développement, il est supervisé par le responsable du bateau.

k) La direction des ressources

Cette direction est chargée de:

- Développer des stratégies dans le domaine de la gestion des ressources humaines dans ;
- Assurer l'application du droit du travail;
- Préparation de plans de formation et d'emploi et de plans de carrière,
- Supervision fonctionnelle des intérêts des utilisateurs des unités de l'institution et coordination entre eux ;
- Négociations avec le partenaire social (représentants des travailleurs) concernant les conventions collectives ;
- Préparer des rapports périodiques, et les présenter au directeur général ;
- Représenter l'institution auprès d'organismes externes.

Le directeur des ressources est responsable de superviser la gestion des ressources techniques et humaines.

Il gère les éléments suivants :

- **Département des ressources humaines** : Cette section suit le cheminement de carrière, et organise les différents besoins de l'organisation des travailleurs, ainsi que passe en revue les dossiers des travailleurs actuels pour la retraite, organise et estime les besoins liés à l'emploi et à la formation et à la promotion et la répartition des travailleurs, et pose les fondements de la discipline au sein de Compte des salaires de l'entreprise et des travailleurs.
- **Service de configuration** : il vise à Développer des formations continues pour les travailleurs, et assurer leur mise en œuvre comme prévu.
- **Département des affaires juridiques** : il est Intéressé par la résolution de problèmes juridiques liés à la société, et le règlement de différends conflits entre travailleurs et direction dans le cadre de code du travail et résoudre les conflits avec l'extérieur.
- **Département d'informatique** : il est chargé de

-
- Mettre en valeur l'image de l'entreprise dans les salons internationaux ;
 - Collecte d'informations techniques relatives à l'entreprise ;
 - Recueillir et transmettre les informations nécessaires à l'entreprise, qu'elles ; soient internes ou externes à l'organisation ;
 - Transfert d'informations entre différentes unités de l'organisation ;
 - Créer des espaces de communication entre l'institution et ses clients ;
 - Assurer le bon fonctionnement des supports automatisés, des applications, et programmes de technologie et de maintenance dans différentes sections.
- **Département Administration générale :** sa mission est de Travailler pour fournir les diverses ressources nécessaires à toutes les sections de l'entreprise, s'occuper des relations commerciales ainsi que de la conclusion des contrats étrangers et des contrats avec les clients et les fournisseurs, et de l'organisation d'expositions économique et de séminaires.

SECTION 02 : LA BUDGETISATION AU SEIN DE SOMIPHOS

L'élaboration du budget doit procéder d'une réflexion et d'une contribution collective associant et impliquant l'ensemble des responsables de l'entreprise.

Les prévisions budgétaires sont été basées sur des objectifs qui visent l'amélioration des performances sur le plan de la commercialisation et de la production de toute l'année.

Cette section traite les points suivants :

- Les objectifs du SOMIPHOS de l'exercice 2018
- Présentation des agrégats du plan 2018
- Budget de production
- Budget de commercialisation
- Budget d'approvisionnement
- Budget d'investissement
- Budget de ressources humaines
- Le compte de résultat prévisionnel

1. Les objectifs du SOMIPHOS de l'exercice 2018

Pour SOPHIPHOS l'atteintes des objectifs de l'exercice 2018 repose sur les principaux axes autour desquels seront focalisés les efforts qui restent caractérisées par :

- Une politique commerciale qui vise le maintien et la consolidation des marchés acquis sur toutes les zones géographiques ;
- Une politique de prospection adaptée pour le développement énergiquement d'autres marchés à savoir ;
- Des efforts pour livrer le phosphate aux destinations de toutes les applications qui lui conviennent ;
- L'adaptation d'un plan d'investissement ambitieux au profit des unités opérationnelles de production et d'études et d'embarquement.

2. Présentation des agrégats su plan 2018

Le plan annuel 2018 sera élaboré sur deux plans :

2.1. Sur le plan International

- La baisse des cours des prix de vente et du marché du phosphate qui dépendent de la dynamique globale des grands producteurs et exportateurs sur le marché ainsi que les producteurs des produits dérivés.

Dans ce contexte, la tendance conjoncturelle du marché mondial du phosphate durant l'année 2017 a été marquée par une évolution baissière comparée à celle enregistrée en 2016, la plus significative se traduit par la marge négative sur les prix pratiqués pour le phosphate marocain ci-après :

- 4^{ème} trimestre 2016 : 106 \$/tonnes
- 3^{ème} trimestre 2017 : 87 \$/tonnes -17,92%

La conséquence pour SOMIPHOS sera inéluctablement la perte des marchés et l'effritement de son Chiffre d'affaire, sachant que celui de l'expert le compose à 99% (Prévision 2018).

- Une forte concurrence constituée par les grands Producteurs/Exportateurs qui produisent en livrent le phosphate à grande échelle sur le marché leur permettant de réaliser des économies d'échelles fortes appréciables ce qui les rendrait plus compétitifs.
- Une prépondérance d'un marché européen sur l'ensemble des livraisons annuelles ce qui permet de réaffirmer la dépendance du marché européen et que toutes incidences négatives des fluctuations de ce marché sont impérativement incontournables.

2.2. Sur Le plan National et interne

- Une demande et des enlèvements sur le marché national très en deca de nos capacités de production et de commercialisation.
- Un Chiffre d'affaire phosphate qui sera basé sur la commercialisation de 1,7 Million de tonnes de phosphate toutes qualités confondues valorisés au prix de vente moyen selon les éventuelles fluctuations pouvant altérer l'activité commerciale sur le marché.
- Pour contrecarrer cette situation contraignante en matière de budgétisation de l'exercice 2018, la VARIATION OPTIMALE issue de la confrontation de deux variantes à savoir
 - Une VARIANTE HAUTE : prix moyen de vente de 47 USD/T
 - Une VARIANTE BASSE : prix moyen de vente de 43USD/T

A été adoptée et retenue sur la base d'une moyenne de prix de vente de 44YSA/Tonne de phosphate (toutes qualités confondues).

- Des capacités offerts par le transporteur ferroviaire qui restent inférieures à nos besoins annuels, sachant que ce type de transport est le mieux adopté pour le phosphate en Algérie.
- Une activité dans le domaine du transport routier de marchandises, prise en charge par l'unité de transport routier UTR de SOMIPHOS.
- Le programme physique prévu pour l'exercice 2018 portera sur les objectifs suivants :
 - Production stérile : 12 Millions de tonnes ;
 - Production phosphate tout venant : 3 Millions de tonnes ;
 - Production de phosphate marchand : 1,8 Millions de tonnes ;
 - Commercialisation : 1,7 Million de tonnes.
- Un Effectif global de 2015 collaborateurs.
- Le transport du produit destiné à l'export :

Le volet transport du phosphate du complexe minier de Djbel-Onk vers les Installations portuaires tel que prévu par le plan annuel 2018 de SOMIPHOS s'articule sur les objectifs suivants :

- 300 000 tonnes, à transporter par rails avec SNTF
- 500 000 tonnes, à transporter par route par les moyens de l'Unité de transport interne de SOMIPHOS UTR.

3. Budget de production

C'est le point de départ de la démarche budgétaire, il s'agit des prévisions annuelles de production vise à rechercher le programme de production optimale de (Stérile, Tout venant et le phosphate les deux types bpl 63-65 et bpl 66-68), tout en respectant les contraintes de capacité de fabrication.

Ce budget comporte trois phases : Production physique, production Valorisé et transport.

a) Production physique (Brute et marchande) : Ces prévisions viennent pour rationaliser l'utilisation des capacités maximales de production au niveau du complexe minier de Djbel-Onk afin de satisfaire la demande client ;

Le budget de production de l'année 2018, en utilisant du budget de l'année 2016, et clôture 2017.

Tableau N° 06: Budget de production de l'exercice 2018

Désignation	Clôture 2017	Prévisions 2018	Evolution en % 2018/2017
Stérile (1)	10 000 000	12 000 000	+20%
Phosphate tout venant (2)	2 500 000	3 000 000	+20%
Masse rocheuse = (1) + (2)	12 500 000	15 000 000	+20%
Phosphate marchand Dont :	1 100 000	1 800 000	+64%
Phosphate 63/65% Bpl	660 000	1 000 000	+52%
Phosphate 66/68% Bpl	440 000	800 000	+82%

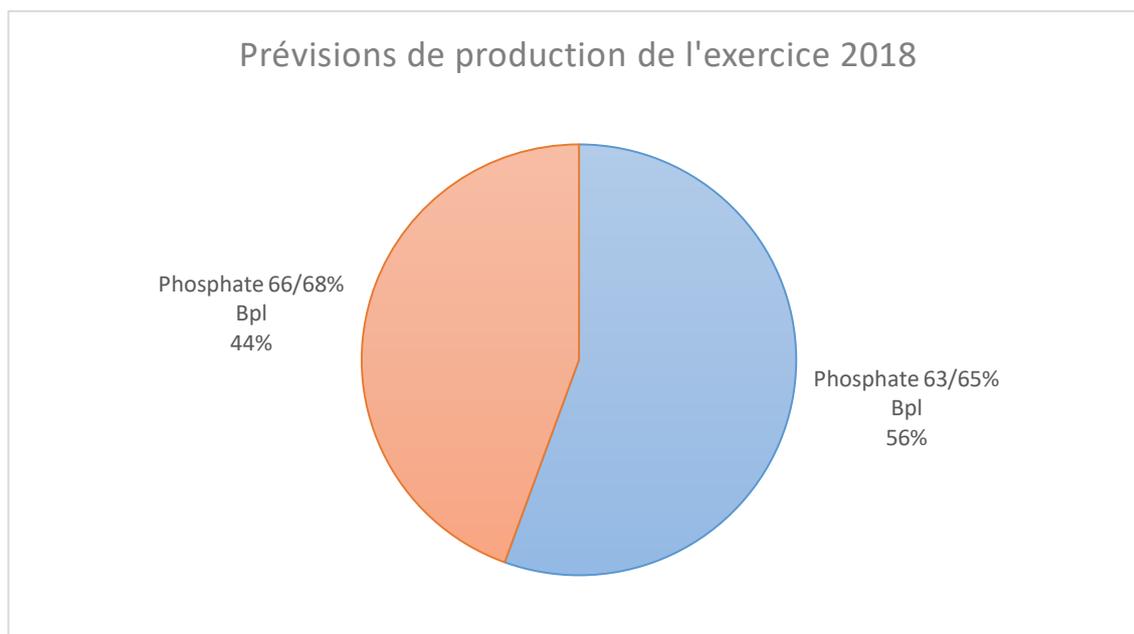
Source : Document interne de l'entreprise.

Commentaire :

Les prévisions annuelles de production pour l'exercice 2018 s'élèveront à 1 800 000 tonnes de phosphates, ce qui représente une augmentation de 64% par rapport aux prévisions de clôture de l'exercice 2017.

Les prévisions annuelles de production de l'exercice 2018 porteront essentiellement :

- La production de 1 000 000 tonnes de phosphate 63/65% Bpl produites à partir de Djémidjéma Zone II et Kef Essoun.
- La production de 800 000 tonnes de phosphates 66/68% Bpl extraites à partir de Kef Essoun, coté Norf Ouest.
- La production brute prévue au niveau de la carrière est de 15,0 Millions de tonnes de masse rocheuse.

Graphique N° 03: Prévisions de production de l'exercice 2018

Source : Elaboré par l'étudiante sur la base des documents interne de l'entreprise.

Commentaire :

D'après ce graphe on remarque que 56% de production ce sont de phosphate de type 63/65 Bpl, le reste de production est réservé pour le type 66/68% Bpl.

- b) Production valorisé :** La valorisation du phosphate produit dépend de la quantité produite, par une relation inversement proportionnelle, pour que le prix de revient diminué la production doit être augmentée et ramener aux capacités maximales des installations.

Tableau N° 07: Prévision de production valorisé**U=MDZD**

Produit	Qualité	Rappel 2016	Clôture 2017	Prévision 2018	Evolution % 2018/2017
Phosphates	63-65	2854	2453	3745	1,53
	66-68	1917	1738	2996	1,72
		4771	4191	6741	1,61

Source : Document interne de l'entreprise.

Commentaires

La production de 1 800 000 tonnes valorisée à 6741 Millions de Dinars Algérien soit une augmentation de 61%.

- c) **Le budget de transport:** Tant que le SOMIPHOS une entreprise minier, se activités principales sont l'extraction, la production et la commercialisation de phosphates, les budgets de transport est important et nécessaire à établir des prévisions.

Tableau N° 08: Budget de transport**U= Tonnes**

Désignation	Rubriques		Rappel 2016	Cloture 2017	Prévision 2018	Evolution % 2018/2017
Transport	Rail	SNTF	528696	310095	1300000	4,19
	Route		704703	808905	500000	0,62
	Dont	SOMIPHOS	222738	273915		1,23
		PRESTATAIRES	481965	534990		1,11
			1233399	1119000	1800000	1,61

Source : document interne de l'entreprise.

Commentaire :

Le volet transport du phosphate du complexe minier de Djbel-Onk vers les Installations portuaires tel que prévu par le plan annuel 2018 de SOMIPHOS s'articule sur les objectifs suivants :

- 300 000 tonnes, à transporter par rails avec SNTF ;
- 500 000 tonnes, à transporter par route par les moyens de l'Unité de transport interne de SOMIPHOS UTR.

4. Le budget de commercialisation

Il est le pivot de la démarche budgétaire, il s'agit d'élaboration les prévisions qui comporte les précisions des : ventes physiques, ventes valorisées par région, ventes valorisées par région et par qualité, les prix, le chiffre d'affaire, les stocks.

a) Ventes physique :

Tableau N° 09: Budget des ventes physiques

Désignation	Clôture 2017	Prévisions 2018	Evolution en% 2018/2017
Ventes physiques par quantité (tonnes) dont	1 050 000	1 700 000	+62%
Phosphates 63/65% Bpl	743 000	950 000	+27%
Phosphates 63/65% Bpl	307 000	750 000	+145%

Source : document interne de l'entreprise.

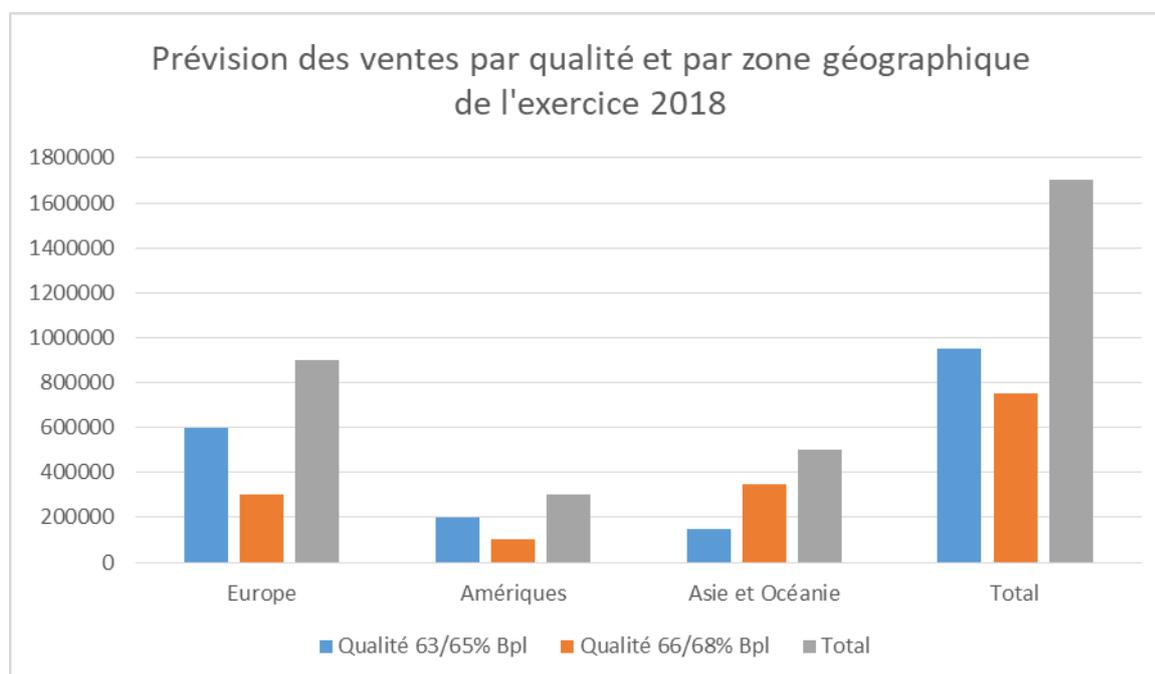
b) Ventes valorisées par région et par qualité

Tableau N° 10: Budget des ventes valorisées

Désignation	Clôture 2017	Prévisions 2018	Evolution en% 2018/2017
Ventes valorisées en (MDA) dont :	6 191	8 579	+39%
Phosphates 63/65%Bpl	4 139	4 750	+15%
Phosphates 63/65%Bpl	2 052	3 829	+87%

Source : document interne de l'entreprise.

c) Ventes par qualité et par zone géographique

Graphique N° 04: Prévisions des ventes par qualité et par zone géographique

Source : document interne de l'entreprise.

d) Les prix

Pour contrecarrer la fluctuation des prix en matière de budgétisation de l'exercice 2018, la VARIATION OPTIMALE issue de la confrontation de deux variantes à savoir:

- Une hypothèse optimiste : avec un prix de vente moyen de vente de 47 USD/T pour un prix de change de 120 Dinard pour 01 USD ;
- Une hypothèse pessimiste : prix moyen de vente de 43USD/T pour un prix de change de 114 Dinard pour 01 USD.

A été adoptée et retenue sur la base d'une moyenne de prix de vente de 44YSA/Tonne de phosphate (toutes qualités confondues).

e) Les stocks

Tableau N° 11 : Prévision des stocks

	Unité	Rappel 2016	Cloture 2017	Prévision 2018	Evolution % 2018/2017
Stocks produits finis	Tonnes	78171	36715	81800	122,8
	MDZD		147	327	122,8

Source : document interne de l'entreprise.

Commentaire :

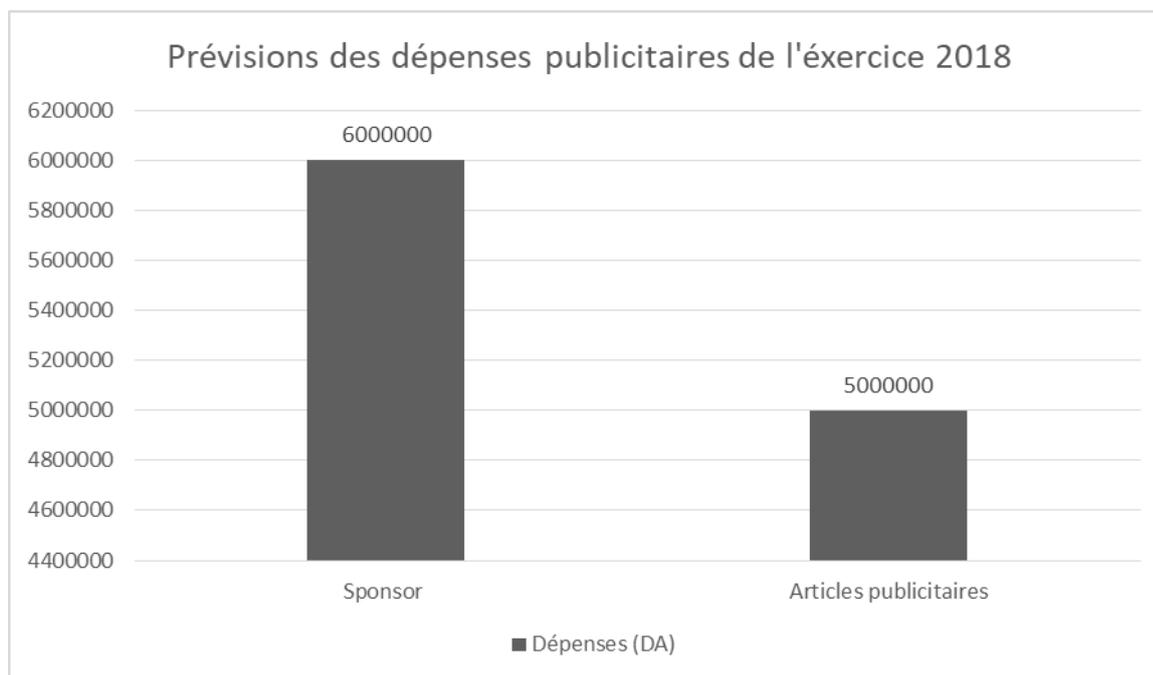
De 1 800 000 tonnes de production prévues pour l'exercice 2018, 1 718 200 tonnes seront vendues durant l'exercice 2018, et par conséquent le stock à la fin sera de 81 800 tonnes pour un montant de 327 Millions de Dinar Algérien.

f) Budget publicité

Le SOMIPHOS prévoit à travers l'élaboration de son plan annuel de l'année 2018, un budget publicité qui couvrira diverses actions au profit des associations opérant dans les domaines sportif, culturel de la bienfaisance et de la solidarité.

Les dépenses annuelles sont illustrées dans le graphe suivant :

Graphique N° 05: Budget publicité



Source : élaboré par l'étudiante à travers le plan annuel de l'entreprise de l'exercice 2018.

Commentaire :

D'après ce graphique, on remarque que le budget publicité de l'exercice 2018 est de 11 000 000 DA dont : 6 000 000 DA pour le sponsor, et 5 000 000 DA pour les articles publicitaires.

5. Le budget d'approvisionnement

L'entreprise a besoin des biens et services de l'extérieur pour son activité et sa production, le budget d'approvisionnement consiste à des prévisions pour objectif une bonne gestion de matières achetées et fournir les éléments extérieurs nécessaires à la production.

Tableau N° 12: Budget des consommations de l'exercice 2018

Désignation	Rubriques	U.M	Rappel 2016	Cloture 2017	Prévision2018	Evolution %
						2018/2017
60	Achats consommés		1101	1089	1624	49,13
61+62	Services extérieurs et A S E		1271	1062	1448	36,35
63	Charges de personnel	DA	3050	2433	2866	17,8
64+65+66	Impôts et taxes		312	310	475	53,23
S/ Total			5734	4894	6413	39,12

Source : document interne de l'entreprise.

Commentaire :

Les consommations de toutes natures confondues à savoir : les achats consommés, les services extérieurs et autres services, les charges du personnel et les impôts et taxes, les autres charges ordinaires et les charges financiers augmenteront de 39,12% pour passer de 4 894 Millions de Dinar Algérien à 6 413 Millions de Dinar Algérien soit une augmentation de 1 519 Millions de Dinar Algérien valeur absolue.

6. Le budget d'investissement

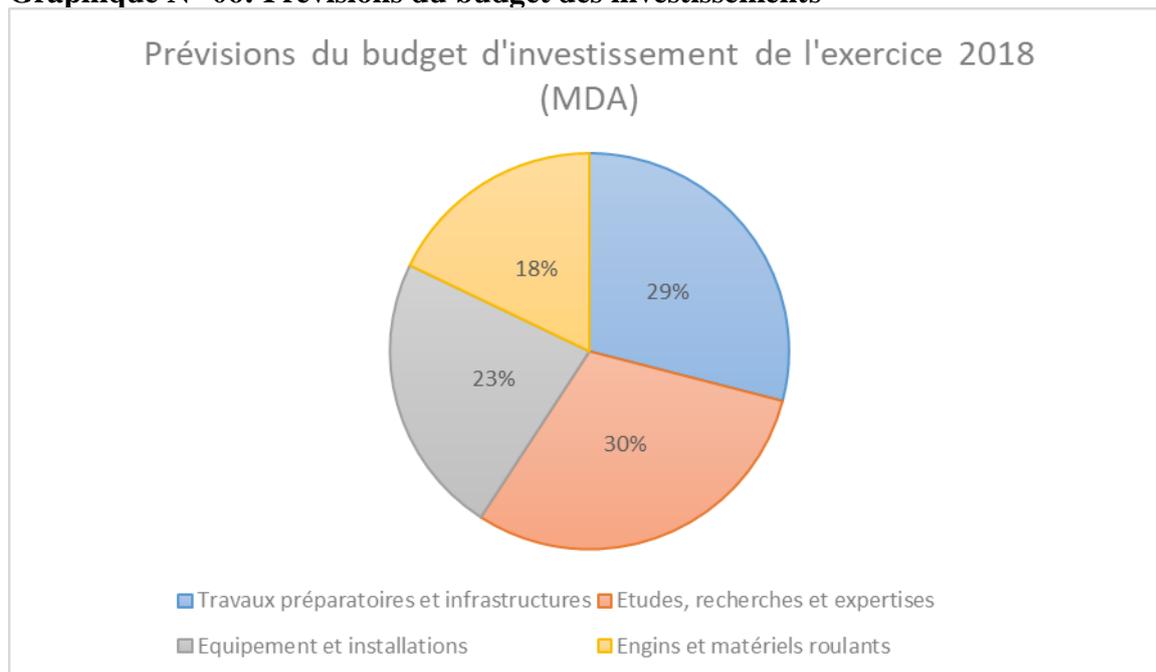
Afin d'assurer la continuité de la production, l'entreprise a besoin de l'acquisition et le renouvellement des immobilisations, ce sont des dépenses à prévoir.

Tableau N° 13: Budget des investissements

Intitulé de l'investissement	Montant global estimé (DA)	Evolution par rapport au montant global prévu
Travaux préparatoires et infrastructures	2159	63%
Etudes, recherches et expertises	527	15%
Equipement et installations	417	12%
Engins et matériels roulants	324	9%
Total investissements	3427	

Source : Le plan annuel de l'exercice 2018.

Graphique N° 06: Prévisions du budget des investissements



Source : élaboré par l'étudiante sur la base de Le plan annuel de l'exercice 2018.

Commentaire :

Le montant global des investissements prévu en 2018 atteint les 3427 MDA, D'après ce graphe, on remarque que 30% du budget d'investissement sont constitué Etudes recherches et expertises, 29% sont représenté par les travaux préparatoires et infrastructures, 23% sont des équipements et installations, et 18% sont des engins et matériels roulants.

7. Le budget de ressources humaines

a) Effectif de l'entreprise (U= Agents)

Les prévisions de l'exercice 2018, l'effectif global de SOMIPHOS atteindra les 2015 agents toutes catégories socio-professionnelles confondues.

Comparé à l'effectif prévu en clôture 2017, les objectifs 2018 seront comme suit :

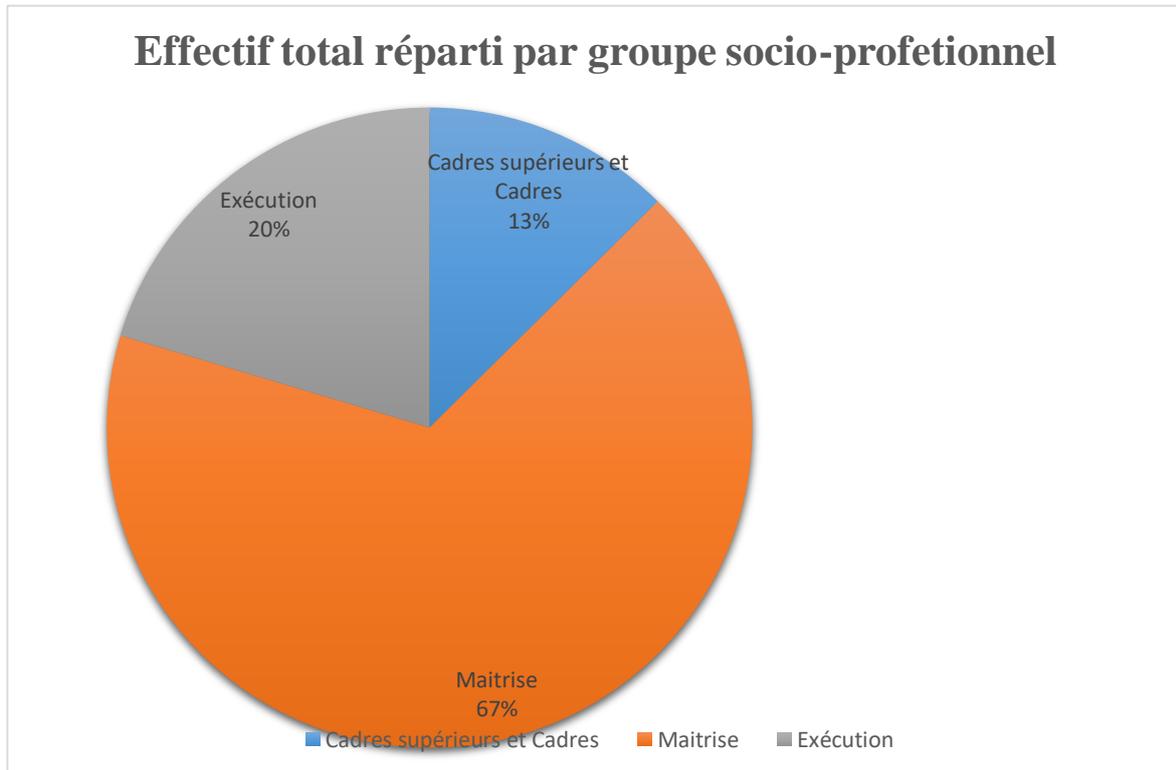
Tableau N° 14: Prévision d'effectif de l'entreprise

	Clôture 2017	Prévision 2018	Evolution en% 2018/2017
Effectif	1939	2015	+3,70%
Permanents	1509	1593	+5,56%
contractuels	430	422	-1,86%

Source : Le plan annuel de l'exercice 2018.

b) Effectif global de l'entreprise par catégorie socio-professionnelle

Graphique N° 07: Effectif total réparti par groupe socio-professionnel



Source : établi par l'étudiante sur la base des documents internes de l'entreprise.

Commentaire :

D'après ce graphe, on remarque que 57% d'effectif sont Maitrise, 20% sont représenté par Exécution, 13% sont des équipements et installations, et 18% sont des Cadres supérieurs et Cadres.

c) La formation

Le budget prévu dans ce plan est important d'un montant de 32 MDA se présente comme suit :

Tableau N° 15 : Budget formation

Désignation	Clôture 2017	Prévisions 2018	Evolution en % 2018/2017
Montant global en MDA	25950	32000	+23%

Source : élaboré par l'étudiante sur la base de Le plan annuel de l'exercice 2018.

Commentaire :

Les actions de formation dans les métiers de base de la société toucheront un effectif prévisionnel de 395 collaborateurs sur un total de 680 collaborateurs concernés par la

formation durant l'exercice 2018, soit en proportion 58% par rapport l'ensemble du personnel prévu.

8. Le compte de de résultats prévisionnel

C'est un budget de synthèse, son établissement nécessite la sommation des charges et des produits par nature, il englobe les différents budgets précédents, son établissement permet d'évaluer le résultat préalablement.

Tableau N° 16: compte de résultat en MDA

Rubriques	Clôture 2017	Prévisions 2018	Evolution en % 2018/2017
Ventes produits et annexes	6262	8579	+37%
Production de l'exercice	6428	8906	+39%
Achats consommés	1185	1624	+37%
Services extérieurs et autres consommation	1095	1448	+32%
Consommation de l'exercice	2280	3072	+35%
Valeur ajoutée d'exploitation	4148	5833	+41%
Charge du personnel	2397	2866	+20%
Impôts, taxes et versement assimilés	37	45	+22%
Excédent brut d'exploitation	1714	2922	+70%
Autres produits opérationnels	50	-	-
Autres charges opérationnels	245	380	+55%
Dotations aux amortissements, Provisions et pertes de valeur	1176	1265	+8%
Reprise sur perte de valeur et provisions	117	-	-
Résultat opérationnels	461	1278	+177%
Résultat financier	918	800	-13%
Résultat ordinaire avant impôts	1378	2078	+51%
Total des produits des activités ordinaires	7544	9756	+29%
Total des charges des activités ordinaires	6124	7677	+25%
Résultat net de l'exercice	1378	2078	+51%

Source : Le plan annuel de l'exercice 2018

SECTION 03 : LA MISE EN PLACE D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES LIÉS AUX PROCESSUS BUDGÉTAIRE

Notre objectif général est d'élaborer la cartographie des risques liés au processus budgétaire au sein de la direction générale de l'entreprise SOMIPHOS. Pour maîtriser ceux liés au processus budgétaire, une démarche composée de cinq étapes à adoptée :

- Prise des connaissances sur la démarche budgétaire
- Identification les risques liés au chaque étape
- Evaluation les risques
- Hiérarchisation les risques budgétaire
- Essai d'élaboration d'une matrice des risques
- Essai de traitement et maîtrise les risques budgétaire

1. Prise des connaissances sur le processus budgétaire

Avant de lister les risques budgétaires pour les réduire ou bien les maîtriser, il faut tout d'abord bien comprendre la démarche budgétaire au sein de la direction générale SOMIPHOS étape par étape.

Dans ce point on va présenter une étude synthétique le processus budgétaire de la société des mines de phosphates au niveau de la direction des finances et de la comptabilité de l'année 2018. Ce processus comporte les phases suivantes : collection des données, conception de budget dans tous leurs volets, validation du plan annuel, et suivi et contrôle.

a) Collection des données :

La collecte des données est la première étape de la démarche budgétaire, elle est considérée comme une invitation à préparer et à concevoir le budget par la direction générale, car cette dernière envoie des canevas vides à ses différentes unités, pour les accomplir par les données nécessaires.

b) Conception et élaboration des budgets (la budgétisation):

La deuxième étape est l'étape de conception et d'élaboration différents budgets, c'est une projection de la stratégie d'entreprise.

Le budget est préparé en coordination entre toutes les structures, les différents plans, et les méthodes utilisées.

Cette étape comprend la préparation des objectifs de l'année sous forme des prévisions en différents volets, ce sont :

- Budgets de fonctionnement: budget de production, budget de commercialisation, budget d'investissement, budget des ressources humaines :
- Budget de résultat : est représenté par le compte de résultats prévisionnel.

c) Validation du plan annuel

La validation du plan annuel se fait par les organes de gestion de la société, spécifiquement par le conseil d'administration.

Cette étape se fait en fonction qui vise à satisfaire les objectifs stratégiques et les politiques des actionnaires, tels que la création de la valeur et l'amélioration de la performance.

Ce plan annuel sera un budget définitif, il comporte l'objectif de commercialisation, de production de phosphates, de transport et de ressources humains.

Tant que le projet de plan annuel est validé par les organes de gestion de la société, il sera un budget définitif, et il sera transmis aux unités pour l'appliquer au cours de l'année.

d) Suivi, contrôle budgétaire et analyse les écarts

Le contrôle budgétaire est un outil d'aide à la prise de décision, il consiste à dégager les écarts entre les budgets et les réalisations, en mettant en évidence des écarts qui sont analysés afin d'entreprendre les mesures de régulation nécessaires.

Le contrôle budgétaire à SOMIPHOS exerce de manière continue, il consiste à :

- Participer à l'élaboration des budgets : en ce qui concerne les prévisions, les informations sont tirées du budget annuel.
- Suivre les réalisations des budgets: Afin de détection rapide des écarts et des insuffisances et diminution les pertes, les informations sont obtenues concernant les prévisions des couts sont obtenues de la comptabilité analytique, ce dernier se base sur la méthode des couts complets. L'outil utilisé pour valoriser et suivre les réalisations au sein du SOMIPHOS est le reporting.
- Constater les écarts (prévisions - réalisations): Il s'agit de Comparer les réalisations et les prévisions par des canevas,¹ ces derniers sont des tableaux de bord structurer.

- Analyser et corriger les écarts : Le contrôle des budgets est un contrôle d'efficacité, les analyses effectuées concernant les écarts testent le taux de réalisation des prévisions, et ils expliquent les causes des écarts, cette étape se fait par plusieurs techniques tels que le Benchmarking. Tant que les écarts sont expliqués, c'est l'étape d'élaboration un plan des actions correctives et recommandations pour éliminer les causes des écarts entre les objectifs fixés et les réalisations, d'une façon permet l'utilisation optimale et rationnel des ressources qui maximise la rentabilité et améliore la performance globale et créer plus de valeur de l'entreprise.

2. Elaboration d'une liste des risques liés au chaque étape

La connaissance du processus budgétaire consiste à la collecte des informations, ce qui nous a permis de lister les différents risques qui y sont liés et faire et d'élaborer une nomenclature des risques.

❖ Outils de recueil de l'information :

L'identification des risques se fait à partir des outils, ces sont des instruments visés à bien comprendre l'organisation et son environnement, ils peuvent être des outils interrogatifs comme le questionnaire et l'entretien, comme il peut être des outils descriptifs comme l'analyse documentaire et l'observation physique directe.

a) L'analyse documentaire :

Elle est effectuée par l'exploitation des documents au sein de la direction générale du SOMIPHOS. Nous avons consulté : le règlement général de l'entreprise, l'organigramme, les canevas proposés par les unités, le plan annuel de l'unité de transport routier 2018, le budget final de l'exercice 2018. Ces documents nous ont permis de mieux appréhender l'environnement de l'entreprise et la démarche budgétaire.

b) Le guide d'entretien :

C'est une technique essentielle à l'identification objective et rationnelle des risques, qui nous permet de suivre l'approche top-down, nous entretenues le chef de département comptabilité et finance afin de connaître et de comprendre les activités qu'ils effectuent (Annexe n°02).

Les risques inhérents du processus budgétaire sont les suivantes :

a) Collection des données :

- Erreur de saisie des données ;
- Echec de collection des données ;

- Collection tardif des données ;
- Non-disponibilité des données ;
- Pert des données ;
- Difficulté de collection des données ;
- Base des données non actualisé.

b) La budgétisation

- Non-élaboration du budget ;
- Elaboration tardif du budget ;
- Absence du plan des prévisions ;
- Méconnaissance des objectifs spécifiques ;
- Perte de connaissance des systèmes et applications des prévisions ;
- Absence de projection pluriannuelle ;
- Risque d’erreur important dans la construction du budget lié au traitement manuel et à l’utilisation des logiciels comme l’Excel ;
- Surestimation de production ;
- Sous-estimation de production ;
- Recouvrement tardif des créances ;
- Non-évaluation du portefeuille client ;
- Risque de perte d’une part du marché ;
- Baisse des cours de phosphates ;
- Découvrir des produits de substitution par les clients moins chers ;
- Mauvais d’expression des besoins des approvisionnements ;
- Fluctuation des prix des approvisionnements ;
- Insuffisance du budget des approvisionnements ;
- Risque de double paiement ;
- Commandes non-planifiées ;
- Augmentation des impôts et taxes ;
- Non-suivi des amortissements des immobilisations corporelles ;
- Acquisition des immobilisations non autorisé ;
- Acquisition des immobilisations non budgétisée ;
- Mise en service tardive des immobilisations ;
- Cession non comptabilisée ;

-
- Fichier des immobilisations non fiable ;
 - Fichier des immobilisations non fiable ;
 - Non-respect le mode et le taux d’amortissements légaux ;
 - Inventaire des immobilisations non fiable ;
 - Ecart entre l’inventaire physique et l’inventaire comptable ;
 - Sortie d’inventaire ou d’un bien ;
 - Méconnaissance de certaines informations nécessaires : date de réception, date de mise en service dans le cadre des immobilisations liées aux travaux immobiliers ;
 - Risque d’erreur sur le début et le calcul de l’amortissement ;
 - Des immobilisations en cours non intégrées en immobilisations définitives ;
 - Pas de lien entre les acquisitions de matériels et les financements externes de l’actif ;
 - Les méthodes de prévision de budget des ressources humaines adoptées ne sont pas pertinentes ;
 - Absence de plan de prévision des ressources humaines ;
 - Absence d’étude préalable des besoins humains ;
 - Male expression des besoins humains ;
 - Non-respect des engagements, des délais et des horaires par les travailleurs ;
 - Insatisfaction des personnels ;
 - Incompétence de ressources humaines.

c) Validation du projet budget

- Non-validation du budget ;
- Le budget ne satisfait pas les actionnaires ;
- Validation tardive du plan annuel.

d) Suivi, contrôle budgétaire et analyse des écarts

- Absence de suivi budgétaire ;
- Non-détection des écarts ;
- Ecart important entre prévisions et réalisations ;
- Risque de collusion entre les responsables et les contrôleurs ;
- Non-justification des écarts ;
- Male explication les causes des écarts ;

- Non-élaboration des actions correctives et des recommandations ;
- Actions correctives tardives.

3. Evaluation les risques budgétaires

Cette évolution s'est faite sur la base des deux paramètres d'évaluation des risques que sont la probabilité de survenance d'occurrence et la gravité des risques.

Nous allons donc attribuer pour l'évaluation des cotes allant de **1** à **5** avec des niveaux d'appréciations. Ainsi que, le résultat du produit : **gravité** × **probabilité**, qui donne **la criticité**.

Tableau N° 17: Echelle de mesure la probabilité de survenance du risque

Cotation	Probabilité	Commentaire
1	Rare	La probabilité de risque est rare
2	Peu-probable	Il y a de peu chance que le risque se produise
3	Probable	Il est possible que le risque se produise
4	Fréquent	Il y a de forte probabilité que le risque se produise
5	Certain	Le risque sera produit certainement

Source : Elaboré par l'étudiante.

Tableau N° 18: Echelle de mesure la gravité du risque

Cotation	Gravité	Commentaire
1	Insignifiant	Conséquences insignifiantes sur la qualité budgétaire
2	Faible	Faible impact sur la qualité budgétaire
3	Moyen	Conséquences qui peuvent perturber la qualité budgétaire
4	Fort	Conséquences grave qui peuvent entrainer un ralentissement de la qualité budgétaire
5	Très fort	Les conséquences seront catastrophiques si le risque se produise

Source : Elaboré par l'étudiante.

Tableau N° 19: Evaluation des risques budgétaires

Code risque	Etape du processus	Risques inhérents	Probabilité (1)	Gravité (2)	La criticité (1)*(2)
1	Collection des données	Erreur de saisie des données	3	5	15
2		Echec de collection des données	1	5	5
3		Collection tardive des données	2	4	8
4		Non-disponibilité des données	1	5	5
5		Perte des données	2	4	8
6		Difficulté de collecter les données	3	3	9
7		Base des données non actualisé	2	5	10
8	Conception des budgets	Non-élaboration des budgets	1	5	5
9		Elaboration tardive du budget	2	5	10
10		Méconnaissance des objectifs spécifiques	1	5	5
11		Absence de projection pluriannuelle	3	4	12
12		Absence du plan de prévision	1	5	5
13		Perte de connaissance des systèmes et applications des prévisions	1	5	5
14		Risque d'erreur important dans la construction du budget lié au traitement manuel et à l'utilisation des logiciels comme l'Excel	4	5	20
15		Surestimation de production	3	5	15
16		Sous-estimation de production	3	5	15
17	Recouvrement tardif des créances	3	4	12	

18	Non-évaluation du portefeuille client	1	5	5
19	Risque de perte d'une part du marché	3	5	15
20	Baisse des cours de phosphates	4	5	20
21	Découvrir des produits de substitution moins chers par les clients	2	5	10
22	Mauvais expression des besoins des approvisionnements	2	4	8
23	Absence des règles et des procédures formalisés des achats	1	2	2
24	Non-respect des règles et procédures formalisés pour les achats	2	3	6
25	Fluctuation des prix des approvisionnements	3	5	15
26	Insuffisance du budget des approvisionnements	2	3	6
27	Risque de double paiement	1	2	2
28	Commandes des achats non-planifiées /sans engagement	2	4	8
29	Augmentation des impôts et taxes	3	4	12
30	Non-suivi des amortissements des immobilisations corporelles	4	4	16
31	Acquisition des immobilisations non autorisé	2	4	8

32	Acquisition des immobilisations non budgétisée	2	4	8
33	Mise en service tardive des immobilisations	3	4	12
34	Cession non comptabilisée	2	5	10
35	Fichier des immobilisations non fiable	4	3	12
36	Absence d'inventaire périodique des immobilisations	2	4	8
37	Non-respect le mode et le taux d'amortissements légale	2	4	8
38	Inventaire des immobilisations non fiable	4	3	12
39	Ecart entre l'inventaire physique et l'inventaire comptable	4	3	12
40	Sortie d'inventaire ou d'un bien	4	3	12
41	Méconnaissance de certaines informations nécessaires : date de réception, date de mise en service dans le cadre des immobilisations liées aux travaux immobiliers	4	4	16
42	Risque d'erreur sur le début et le calcul de l'amortissement	4	4	16
43	Des immobilisations en cours non intégrées en immobilisations définitives	5	4	20
44	Pas de lien entre les	5	4	20

		acquisitions de matériels et les financements externes de l'actif			
45		Les méthodes de prévision de budget des ressources humaines adoptées ne sont pas pertinentes	1	3	3
46		Absence de plan de prévision de ressources humaines	1	2	2
47		Absence d'étude préalable des besoins humains	1	3	3
48		Male expression des besoins humains	1	3	3
49		Non-respect des engagements, des délais et des horaires par les travailleurs	2	4	8
50		Incompétence de ressources humaines	1	5	5
51	Validation du projet budget	Non-validation du budget	1	5	5
52		Le budget ne satisfait pas les actionnaires	2	4	8
53		Validation tardive du plan annuel	2	4	8
54	Suivi, contrôle budgétaire et analyse des écarts	Absence de suivi budgétaire	1	5	5
55		Non-détection des écarts	1	5	5
56		Ecart important entre prévisions et réalisations	4	4	16
57		Risque de collusion entre les responsables et les contrôleurs	1	4	4
58		Non-justification des écarts	1	4	4

59		Male explication les causes des écarts	3	4	12
60		Non-élaboration des actions correctives et des recommandations	1	4	4
61		Actions correctives tardifs	2	4	8

Source : élaboré par l'étudiante.

Graphique N° : Matrice de confrontation de la gravité et la probabilité du risque

P r o b a b i l i t é	5	Certain	Moyen (5)	Fort (10)	Fort (15)	Très Fort (20)	Très Fort (25)
	4	Fréquent	Moyen (4)	Moyen (8)	Fort (12)	Fort (16)	Très Fort (20)
	3	Probable	Faible (3)	Moyen (6)	Moyen (9)	Fort (12)	Fort (15)
	2	Peu-rare	Faible (2)	Faible (4)	Moyen (6)	Moyen (8)	Fort (10)
	1	Rare	insignifiant (1)	Faible (2)	Faible (3)	Moyen (4)	Moyen (5)
				Insignifiant	Faible	Moyen	Fort
			1	2	3	4	5
Gravité							

Source : Elaboré par l'étudiante

La légende

-  Risque Insignifiant avec une zone de criticité de {1}
-  Risque non-qualifié avec une zone de criticité de (2 à 4)
-  Risque courant avec une zone de criticité de (4 à 9)
-  Risque majeur avec une zone de criticité de (10 à 16)
-  Risque Catastrophique avec une zone de criticité de (20 à 25)

Cette matrice permet d'indiquer leur caractère des cinq risques retenus dans le cas de SOMIPHOS, prenant à titre exemple :

- quand la probabilité de la survenance est peu-rare et la gravité est faible, le risque est jugé faible (en jaune) ;
- et quand la probabilité de la survenance est probable et la gravité est moyen le risque est jugé moyen (en vert) et ainsi de suite pour le reste de la matrice.

4. Hiérarchisation des risques budgétaires

La hiérarchisation des risques se fait sur la base de la criticité (La criticité = Probabilité de survenance * Gravité).

Tableau N°20 : Hiérarchisation des risques budgétaires

Code risque	Risques inhérents	Probabilité (1)	Gravité (2)	La criticité (1)*(2)	H
14	Risque d'erreur important dans la construction du budget lié au traitement manuel et à l'utilisation des logiciels comme l'Excel	4	5	20	1
20	Baisse des cours de phosphates	4	5	20	2
43	Des immobilisations en cours non intégrées en immobilisations définitives	5	4	20	3
44	Pas de lien entre les acquisitions de matériels et les financements externes de l'actif	5	4	20	4
30	Non suivi des amortissements des immobilisations corporelles	4	4	16	5
41	Méconnaissance de certaines informations nécessaires : date de réception, date de	4	4	16	6

	mise en service dans le cadre des immobilisations liées aux travaux immobiliers				
42	Risque d'erreur sur le début et le calcul de l'amortissement	4	4	16	7
56	Ecart important entre prévisions et réalisations	4	4	16	8
1	Erreur de saisie des données	3	5	15	9
15	Surestimation de production	3	5	15	10
16	Sous-estimation de production	3	5	15	11
19	Risque de perte d'une part du marché	3	5	15	12
25	Fluctuation des prix des approvisionnements	3	5	15	13
11	Absence de projection pluriannuelle	3	4	12	14
17	Recouvrement tardif des créances	3	4	12	15
29	Augmentation des impôts et taxes	3	4	12	16
33	Mise en service tardive des immobilisations	3	4	12	17
59	Male explication les causes des écarts	3	4	12	18
35	Fichier des immobilisations non fiable	4	3	12	19
38	Inventaire des immobilisations non fiable	4	3	12	20
39	Ecart entre l'inventaire physique et l'inventaire	4	3	12	21

	comptable				
40	Sortie d'inventaire ou d'un bien	4	3	12	22
7	Base des données non actualisée	2	5	10	23
9	Elaboration tardive du budget	2	5	10	24
21	Découvrir des produits de substitution par les clients moins chers	2	5	10	25
34	Cession non comptabilisée	2	5	10	26
6	Difficulté de collecter les données	3	3	9	27
3	Collection tardive des données	2	4	8	28
5	Perte des données	2	4	8	29
22	Mauvais expression des besoins des approvisionnements	2	4	8	30
28	Commandes des achats non-planifiée/sans engagement	2	4	8	31
31	Acquisition des immobilisations non autorisé	2	4	8	32
32	Acquisition des immobilisations non budgétisée	2	4	8	33
36	Absence d'inventaire périodique des immobilisations	2	4	8	34
37	Non-respect le mode et le taux d'amortissements légale	2	4	8	35
49	Non-respect des engagements, des délais et	2	4	8	36

	des horaires par les travailleurs				
52	Le budget ne satisfait pas les actionnaires	2	4	8	37
53	Validation tardive du plan annuel	2	4	8	38
61	Actions correctives tardives	2	4	8	39
24	Non-respect de règles et de procédures formalisés pour les achats	2	3	6	40
26	Insuffisance du budget des approvisionnements	2	3	6	41
2	Echec de collection des données	1	5	5	42
4	Non-disponibilité des données	1	5	5	43
8	Non-élaboration des budgets	1	5	5	44
10	Méconnaissance des objectifs spécifiques	1	5	5	45
12	Absence du plan de prévision	1	5	5	46
13	Perte de connaissance des systèmes et applications des prévisions	1	5	5	47
18	Non-évaluation du portefeuille client	1	5	5	48
50	Incompétence de ressources humaines	1	5	5	49
51	Non-validation du budget	1	5	5	50
54	Absence de suivi budgétaire	1	5	5	51
55	Non-détection des écarts	1	5	5	52

57	Risque de collusion entre les responsables et les contrôleurs	1	4	4	53
58	Non-justification des écarts	1	4	4	54
60	Non-élaboration des actions correctives et des recommandations	1	4	4	55
45	Les méthodes de prévision de budget des ressources humaines adoptées ne sont pas pertinentes	1	3	3	56
47	Absence d'étude préalable des besoins humains	1	3	3	57
48	Male expression des besoins humains	1	3	3	58
23	Absence des règles et des procédures formalisés des achats	1	2	2	59
27	Risque de double paiement	1	2	2	60
46	Absence de plan de prévision de ressources humaines	1	2	2	61

Source : élaboré par l'étudiante.

Tableau N°21 : Classification les risques inhérents par familles

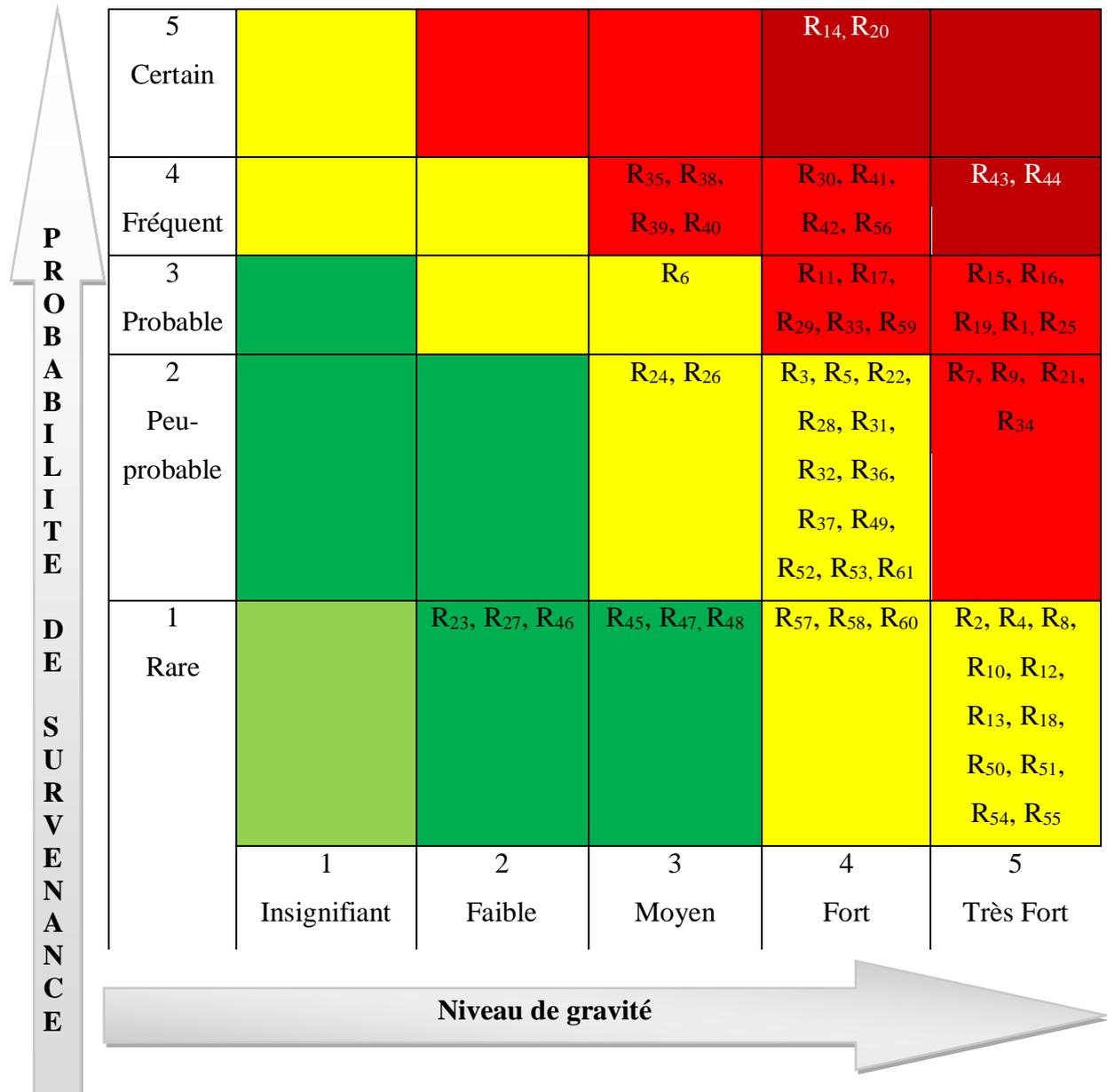
Probabilité	Gravité	Criticité	Les risques inhérents	Familles des risques
4	5	20	R ₁₄ , R ₂₀	Risques catastrophiques
5	4	20	R ₄₃ , R ₄₄	
4	4	16	R ₃₀ , R ₄₁ , R ₄₂ , R ₅₆	Risques majeurs
3	5	15	R ₁₅ , R ₁₆ , R ₁₉ , R ₁ , R ₂₅	
3	4	12	R ₁₁ , R ₁₇ , R ₂₉ , R ₃₃ , R ₅₉	
4	3	12	R ₃₅ , R ₃₈ , R ₃₉ , R ₄₀	
2	5	10	R ₇ , R ₉ , R ₂₁ , R ₃₄	
3	3	9	R ₆	Risques courants
2	4	8	R ₃ , R ₅ , R ₂₂ , R ₂₈ , R ₃₁ , R ₃₂ , R ₃₆ , R ₃₇ , R ₄₉ , R ₅₂ , R ₅₃ , R ₆₁	
2	3	6	R ₂₄ , R ₂₆	
1	5	5	R ₂ , R ₄ , R ₈ , R ₁₀ , R ₁₂ , R ₁₃ , R ₁₈ , R ₅₀ , R ₅₁ , R ₅₄ , R ₅₅	
1	4	4	R ₅₇ , R ₅₈ , R ₆₀	
1	3	3	R ₄₅ , R ₄₇ , R ₄₈	Risques non-qualifiés
1	2	2	R ₂₃ , R ₂₇ , R ₄₆	

Source : Elaboré par l'étudiante.

5. Matrice des risques budgétaires

La matrice des risques ou bien la cartographie des risques est une représentation graphique des risques, ce qui permet de communiquer et de classer les risques en fonction de leur criticité, le tableau précédent nous permet de dessiner la cartographie des risques liés au processus budgétaire au sein du SOMIPHOS.

Graphique 09 N° : La cartographie des risques liés au processus budgétaire au sein du SOMIPHOS



Source : Elaboré par l'étudiante.

Ce tableau de bord nous montre quatre catégories des risques à savoir :

- **Risques catastrophiques** : ils sont mentionnés par la couleur rouge foncé, ces sont des risques avec une grande échelle de gravité, ils ont une criticité de 20 avec une combinaison (P, G) de $\{(4,5) ; (5,4)\}$, si ces risques se produisent l'impact sur la qualité de budgétisation sera catastrophique, pour cela l'entreprise doit diminuer leurs gravités à partir des instruments et des mesures préventives.
- **Risques majeurs** : ils sont mentionnés par la couleur rouge, ils ont une criticité de $\{16, 15, 12, 10\}$ avec une combinaison (P, G) de $\{(4,4) ; (3,5) ; (3,4) ; (4,3) ; (2,5)\}$, ces sont des risques inacceptables de gravité élevé. Alors il faut faire des actions immédiates pour traiter rapidement ces risques.
- **Risques courants** : ils sont mentionnés par la couleur jaune, ils ont une criticité de $\{9, 8, 6, 5, 4\}$ avec une combinaison (P, G) de $\{(3,3) ; (2,4) ; (2,3) ; (1,4) ; (1,5)\}$, ces sont des risques moins sévères que les premiers. Ces risques doivent faire l'objet d'un suivi et d'une surveillance réguliers.
- **Risques non-qualifiés ou mineurs** : ils sont représentés par la couleur verte. ils ont des risques d'une criticité de $\{4, 3\}$ avec une combinaison (P, G) de $\{(1,3) ; (1,2)\}$, ces sont des risques acceptables par rapport principe (couts/ avantages), en d'autre termes même, si ce risque est survenu, il aura un faible impact.

6. Plan d'actions et recommandations

La cartographie des risques n'est qu'un point de départ d'élaborer un plan des actions, en effet dans cette partie nous avons formulé des recommandations pour les risques ayant une probabilité forte et un impact majeur, afin d'éliminer les insuffisances, et d'améliorer la qualité budgétaire :

- Elaboration d'une procédure de prévision des ventes sur la base de critères objectifs ;
- Communiquer plusieurs hypothèses des prix, afin de maîtriser le risque de baisse des cours de phosphates ;
- Personnalisation de l'accès au système d'information ;
- Définition des responsabilités (fichier de poste) ;
- Intégrer l'historique ;
- Poursuivre la sensibilisation ;
- Finaliser le rapprochement entre inventaire physique et inventaire comptable afin de lever la réserve des commissaires aux comptes ;
- Formaliser une procédure sur la chaîne de l'inventaire (de la saisie à la sortie) ;

-
- Poursuivre les réunions d'informations et développer le réseau des gestionnaires ;
 - Projet d'élaboration d'un nouveau document de remontée pour le budget ;
 - Mise en place de contrôle croisé ;
 - Automatiser l'envoi de certaines extractions relatives au suivi d'exécution aux responsables de service.
 - Créer des états d'alerte permettant de mieux piloter le redéploiement des crédits.

Conclusion du troisième chapitre

Dans ce dernier chapitre, nous a permis de confronter nos connaissances théoriques à la réalité du terrain, et d'approfondir un peu plus nos acquis en la matière. Ce stage nous a permis aussi d'élaborer la cartographie des risques liés au processus budgétaire au sein du SOMIPHOS.

Notre mission s'est déroulée en trois phases (préparation, réalisation et conclusion) dans le but d'identifier, d'analyser et d'évaluer les risques budgétaires, nous avons rédigé quelques recommandations.

La gestion des risques opérationnels liés au processus budgétaire est un concept nouveau qui n'a jamais été traité au sein de SOMIPHOS. Cependant, nous avons essayé d'adopter une démarche qualitative basée sur l'avis du directeur du département des finance et de la comptabilité afin d'élaborer un tableau de bord des risques identifiés.

Conclusion générale

CONCLUSION GÉNÉRALE

Ce mémoire a pour maistriser et anticiper efficacement les risques budgétaires qui impact la qualité budgétaire au sein du SOMIPHOS.

Dans le contexte de l'entreprise, et en vue de l'incertitude et de la complexité de l'environnement, il y a des facteurs internes et externes qui se résument dans PESTEL, Chaque structure dans l'entreprise doit prend en compte ce dernier.

Tant que la gestion budgétaire est l'une de ses structures essentielles, donc elle est aussi influencée négativement par les mutations de l'environnement économique, social, technologique et réglementaire.

Dans la partie théorique nous avons mis l'accent sur la description du processus budgétaire, des dispositifs d'appréciation les risques opérationnels, et les stratégies de traitement ces risques.

Nous avons effectué un stage pratique au niveau de l'entreprise SOMIPHOS dans lequel nous avons mis en œuvre l'étude théorique.

Ceci nous a permis de répondre à notre problématique de départ :

« Face aux plusieurs facteurs internes et externes qui impactent négativement la qualité budgétaire, Comment les risques opérationnels liés au processus budgétaire maitrisés efficacement au niveau de SOMIPHOS ? »

Afin de mieux clarifier et cerner cette problématique certaines questions secondaires peuvent être posées, à savoir :

- En quoi consiste la gestion budgétaire ?
- Comment peut-on identifier, analyser et évaluer les risques opérationnels ? Et quelles sont les stratégies de couvertures qui regroupent la gestion de ces risques ?
- Quelle est la démarche adoptée pour gérer les risques opérationnels liés au processus budgétaire au sein de SOMIPHOS ?

Afin d'amener des réponses aux questions précédentes, nous avons effectué des recherches sur le sujet abordé, ainsi que notre étude pratique au niveau du SOMIPHOS nous a permis de confirmer toutes les hypothèses fixées préalablement :

En effet, **la première hypothèse est partiellement confirmée** dans *le chapitre I*, La gestion budgétaire est un outil vise à aider les supérieurs à la prise de décision, et améliorer la performance de l'entreprise, elle s'agit : premièrement à la conception les budgets des fonctionnements et des résultats, ensuite à relie les écarts entre les prévisions et les réalisations, enfin à connaitre les insuffisantes et les causes de ces écarts, pour les corrigés et améliorer la qualité de ce chemin.

Ensuite, **la deuxième hypothèse est confirmée** dans *le chapitre II*, la gestion des risques opérationnels est un chemin de plusieurs étapes pour maitriser et anticiper les risques qui impactent la réalisation efficacement les objectifs fixés du départ.

La direction générale doit mettre en place des ressources internes (hommes et budgets) afin d'assurer une efficacité de management des risques

L'Appréciation des risques opérationnels consiste à mettre en place plusieurs dispositifs d'identification, d'analyse et d'évaluation ces risques.

La cartographie des risques est une représentation graphique des risques en termes de probabilité de la survenance, de gravité et de criticité, elle se traduire par une matrice, et elle permet d'hierarchiser, de comparer et de communiquer les risques entre eux.

La couverture des risques se fait par quatre stratégies : l'évitement, l'acceptation, le transfert, et la prévention.

Enfin, **La troisième hypothèse est confirmée** dans *le chapitre III*, Le management des risques appliqués à la gestion budgétaire est un concept nouveau qui n'a jamais été traité au niveau de SOMIPHOS. Cependant, nous avons essayé d'adopter une démarche qualitative basée sur l'avis du Chef du département des finances et de la comptabilité afin d'élaborer une matrice et de traiter les risques inhérents.

Durant la réalisation de notre recherche au sein de l'entreprise SOMIPHOS, nous avons dégagé les observations suivantes :

- Absence d'implication de la direction générale concernant la gestion des risques ;
- Absence des acteurs spécialistes à la gestion des risques ;
- Absence de service spécialisé pour la gestion des risques ;
- L'entreprise ne met pas en œuvres les dispositifs et les mobilisations nécessaires pour ce sujet.

Difficulté raconté

Nous avons rencontré des difficultés dans la réalisation de notre recherche, elles sont les suivants :

- ✓ Difficulté de faire la recherche documentaire avec les fermetures des bibliothèques ;
- ✓ Fermeture de lieu de stage dans les conditions de la pandémie Corona.

Perceptive de recherche :

Des horizons de travail s'ouvrent en perspective pour les prochaines promotions d'étudiants, dans les thèmes suivants :

- ✓ La mise en place d'une cartographie des risques liés aux budgets des résultats ;
- ✓ Le rôle de la gestion des risques dans l'amélioration de la performance au sein de l'entreprise publique.

Bibliographie

BIBLIOGRAPHIE :**LIVRES :**

- ALAIN, (Desroches), ALAIN (Leroy) et FREDERIQUE (Vallée) : « *La gestion des risques* », Edition Lavoisier, 3^{ème} édition, France, 2015.
- ALAZARD, (C) et SEPARI (S) : « *contrôle de gestion manuel et application* », Edition Dunod, 5^{ème} édition Paris, 2018.
- AUBRY, (Caroline) et DUFOUR (Nicolas): « *La fonction risk manager* », Edition GERESO, 4^{ème} édition, France, 2019.
- BARATAY, (Christelle) et MONACO (Laurence): « *contrôle de gestion* », Edition Lextenso, 8^{ème} édition, Paris, 2019.
- BARTHELEMY, (Bernard) et COURREGES, (Philippe): « *Gestion des risques* », Edition D'Organisation, 2^{ème} édition, Paris, 2004.
- BERNARD, (Frédéric) et DUFOUR, (Nicolas): « *Piloter la gestion des risques et le contrôle interne* », Edition Maxima, Paris, 2019.
- BERNARD, (Frédéric) GAYRAUD, (Rémi) et ROUSSEAU, (Laurent): « *Contrôle interne* », Edition Maxima, 4^{ème} édition, France, 2013.
- BOUAMI, (Driss): « *Le grand livre de la maintenance* », Edition Afnor, France, 2019.
- CABANE, (Pierre): « *L'essentiel de la finance à l'usage des managers* », Edition EYROLLES, 3 éditions, Paris, 2014.
- CHARBONNIER, (Jacques): « *Dictionnaire de la gestion des risques et de la sécurité* », Edition AFNOR, Paris, 2018.
- CLEARY, (Sean) et MALLERET (Thierry): « *Risques : Perception, Evaluation, Gestion* », Edition Maxima, Paris, 2006.
- CORBEL, (Jean-Claude) : « *Management de projet* », Edition Eyrolles, 3^{ème} édition, Paris, 2012.
- DARSA, (Jean-David) et DUFOUR (Nicolas): « *Le cout du risque* », Edition GERESO, 2^{ème} édition, France, 2018.
- DARSA, (Jean-David): « *La gestion des risques en entreprise* », Edition GERESO, 4^{ème} édition, France, 2016.
- DE SAEGAR, (Ariane) : « *Le diagramme d'ISHIKAWA* », Edition 50 minutes, 2015.
- DEBLY (Pierre): « *Réglementations bancaires et financières depuis la crise de 2008* », Edition Maxima, Paris, 2019.
- GOULTIER-GAILLARD, (Sophie) et LOUISOT, (Jean-Paul) : « *Diagnostic des risques* », Edition Afnor, France, 2014.

-
- GRANDGUILLOT, (Béatrice) et GRANDGUILLOT, (Francis): « *L'essentiel de la gestion prévisionnelles* », Edition Gualino, 3^{ème} édition, Paris, 2004.
 - GRANDGUILLOT, (Béatrice) et GRANDGUILLOT, (Francis): « *La comptabilité de gestion* », Edition Gualino, 20^{ème} édition, Paris, 2020.
 - HORNGREN (Charles) : « *contrôle de gestion et gestion budgétaire* », Pearson Education France, 2^{ème} édition 2003.
 - KREBEL, (Pascal): « *Management des risques* », Edition Eyrolles, Paris, 2009.
 - LE GOUVERNEMENT DU GRAND-DUCHE DE LUXEMOURG, Ministère de la santé: « *L'évaluation et la gestion des risques* », Une édition d'une Association d'Assurance contre les accidents, Luxembourg, 2010.
 - LE REY, (Jean): « *De la gestion des risques au management des risques* », Edition Afnor, France, 2015.
 - LE REY, (Jean): « *Gérer les risques comment et pourquoi ?* », Edition Afnor, France, 2010.
 - LECLERE, (Didier): « *L'essentiel de la gestion budgétaire* », Edition eyrolles, 2^{ème} édition, Paris, 2012.
 - LEROY (Michel): « *contrôle de gestion* », Dunod, 2^{ème} édition, Paris, 2018.
 - MADERS, (Henri-Pierre) et MASSELIN, (Jean-Luc) : « *Piloter les risques d'un projet* », Edition Eyrolles, Paris, 2009.
 - MARDES, (Henri-Pierre) MASSELIN, (Jean-Luc) et FRATTA, (Hervé): « *Audit interne et contrôleur permanent* », Edition Eyrolles, Paris, 2015.
 - MARGOTTEAU, (Eric): « *contrôle de gestion* », Edition Foucher, Paris, 2019.
 - MUADIMANGA ILUNGA (Emile): « *Risques bancaires et dispositifs* », Edition L'Harmattan, Paris, 2016.
 - PIERANDREI, (Laurent): « *Risk management* », Edition Dunod, Paris, 2019.
 - PIGE (Benoit): « *Le modèle cybernétique du contrôle de gestion* », Edition EMS, 2^{ème} édition, Paris, 2020.
 - PINET, (Claude): « *10 clés pour la sécurité de l'information* », Edition Afnor, Paris, 2016.
 - SELMER, (Caroline), VIGNES-TRABELSI (Martine) et LAGODA (Jean-Marc) : « *contrôle de gestion* », Edition Eyrolles, Paris, 2019.
 - SELMER, (Caroline): « *construire et défendre son budget : outils, méthodes et comportements* », Edition Dunod, 3^{ème} édition, Paris, 2014.

- SELMER, (Caroline): « *La boîte à outil du contrôle de gestion* », Edition DUNOD, Paris, 2019.
- SUTRA, (Géraldine): « *Management des risques : une approche stratégique* », Edition Afnor, Paris.
- TAHAR (Caroline) : « *Contrôle de gestion* », Edition Lextenso, 1^{er} édition, Paris, 2015.
- VERT, (Catherine) et MEKOUAR, (Richard): « *Fonction : risk manager* », Edition DUNOD, Paris, 2005.
- WALTER, (Jacques) et NOIROT, (Philippe): « *Contrôle interne* », Edition Afnor, 2^{ème} édition, Paris, 2010.

ARTICLES, REVUES SCIENTIFIQUES :

- EBONDO WA MANDZILA (Eustache) et ZEGHAL (Daniel): *Management des risques de l'entreprise: Ne prenez pas le risque de ne pas le faire!*, La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion n° 237-238 – Stratégie, aout 2009, P.19.
- IFACI « *cahier de la recherche, cartographie des risques* », 2eme édition, paris, septembre 2013, P.30.
- IFACI « *cahier de la recherche, de la cartographie des risques au plan d'audit* », paris, septembre 2013.
- LEHAD (Rachida) et BELAIDI (Aziz) : *Le management des risques recrutement au sein des entreprises algériens, Cas : ENIEM*, Revue des sciences économiques, de gestion et sciences commerciales, Ecole Supérieure de Commerce, 30/06/2018, P.447.
- NAVARRO (Marion): *Les accords de bales*, Revue Regards croisés sur l'économie », 2008/1 n° 3 , 2008, P.243.
- SALMI (Hamza) et GHERAB (Ahmed), *Gestion de risque de liquidité et de taux d'intérêt par l'approche ALM Cas de la banque Nationale d'Algérie*, Journal of financial Accounting and Managerial studies, Université d'Alger 3, 31/05/2019, P.354.
- TARI (Mohamed Larbi) et REDDA (Khadidja) : *La gestion des risques opérationnels, Cas : Natixis Algérie*, Ecole Supérieure de Commerce, 31/12/2017.
- YAICH, (Abderraouf), *Cadre intégré du contrôle interne COSO 1*, LA REVUE COMPTABLE ET FINANCIÈRE N° 84 - TROISIÈME TRIMESTRE, 2009.

RAPPORTS, MANUELS ET GUIDES :

- Guidance on Monitoring Internal Control Systems, The committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission COSO 2009.
- Guide sur la cartographie des risques en matière de corruption, Organisation mondiale des douanes.

TEXTES REGLUMENTAIRES

- Règlement de la Banque d'Algérie n°11-08 du 28 novembre 2011 relatif au contrôle interne des banques et établissements financiers.
- Règlement de la Banque d'Algérie de la loi N°14-01 du 16 février 2014 portant, coefficients de solvabilité applicable aux banques et établissements financiers.

NORMES :

- Comité de Bâle et contrôle bancaire, « Bâle III : Dispositif réglementaire mondial visant à renforcer la résilience des établissements et système bancaire, traduit par : Banque des règlements internationale, 2010, P1 (N°82-9197-2347 ;
- COSO ;
- ISA 200 : Objectifs généraux de l'auditeur indépendant et conduite d'un audit selon les normes internationales d'audit ;
- ISA 315 : Identification et évaluation des risques d'anomalies significatives par la connaissance de l'entité et de son environnement ;
- ISA 330 : Réponses de l'auditeur aux risques évalués ;
- ISA 500 : Eléments probants ;
- ISO 31000 : 2018 ;
- Les accords de BALE ;
- Les normes de la pratique professionnelle de l'audit interne.

LES SITES WEB :

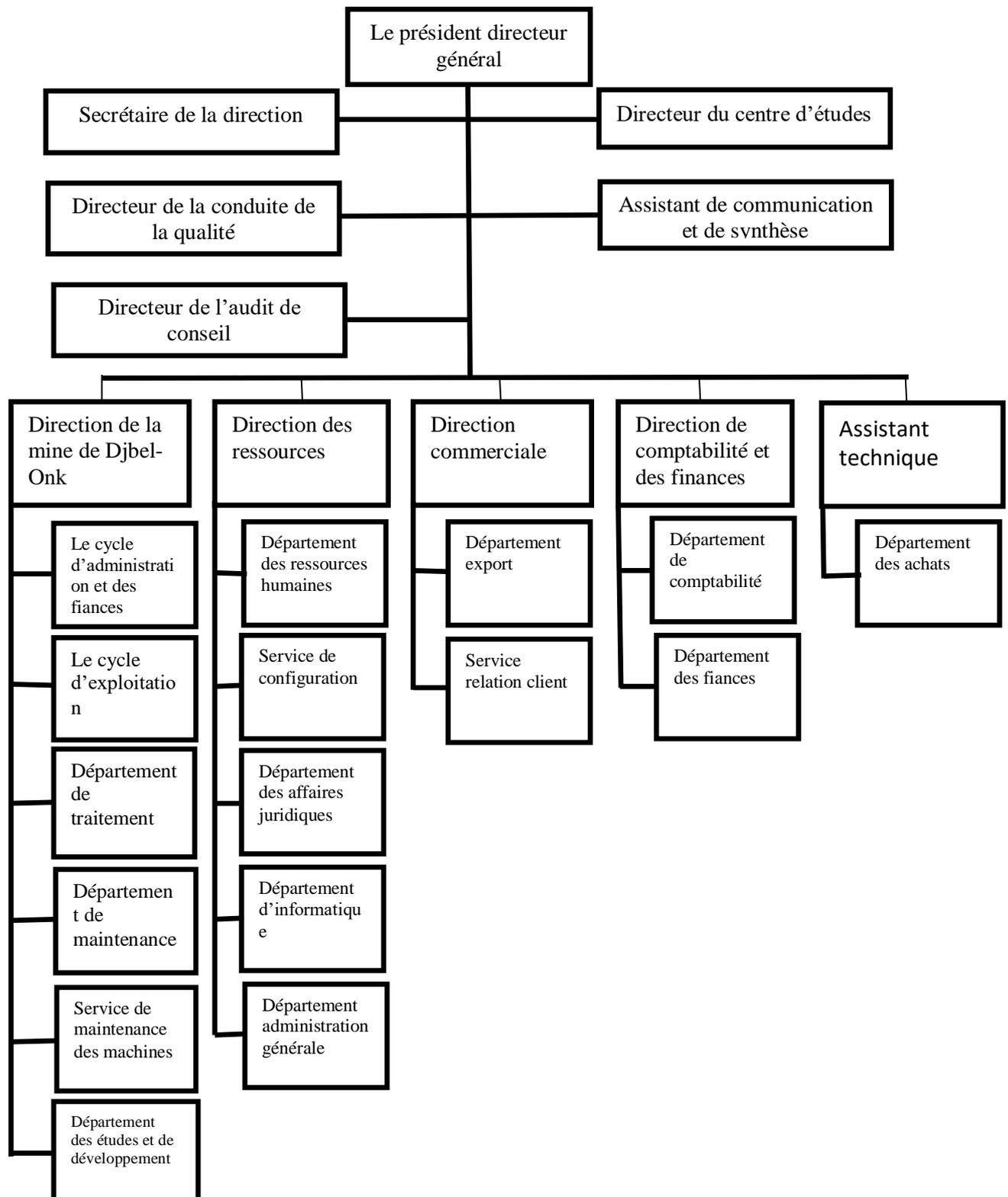
- <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/budget/11606> (consulté le 28-02-2020 à 20 :25h)
- <https://doc.ibr-ire.be> (Consulté le 05-05-2020 à 08 :41h)
- <http://www.larcf.com> (Consulté le 05-05-2020 à 12 :14h)

- <https://na.theiaa.org/Pages/IIAHome.aspx> (Consulté le 06-05-2020 à 20 :45h)
- <http://www.bis.org> (Consulté le 06-05-2020 à 14 :25h)
- www.iso.org (Consulté le 07-05-2020 à 09:30h)
- www.wcoomd.org (Consulté le 10-05-2020 à 12 :55h)

Annexes

Annexes n° (01) : Organigramme général de l'entreprise

Figure N°15 : l'organigramme organisationnel de la direction générale de SOMIPHOS



Source : Document interne de l'entreprise.

Annexes n° (02) : Guide d'entretien

1. Quelles sont les différentes étapes du processus budgétaire eu sein de la direction générale du SOMIPHOS ?
2. Pour chacune de ces étapes, quelles sont les procédures mises en œuvre ?
3. Qui sont les principaux acteurs de chacune de ces procédures ?
4. En quoi consiste votre travail

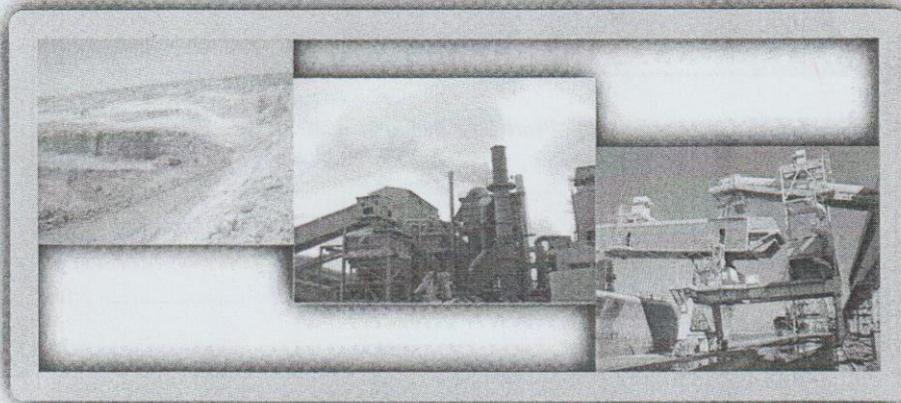
Annexes n° (03) : Plan annuel de l'unité de transport routier 2018

SOMIPHOS
E.P.E S.P.A



Société des Mines de Phosphates
SOMIPHOS Spa. Filiale du Groupe MANAL

ش.ذ.ا م.ا.ع



PLAN ANNUEL
L'Unité de Transport Routier
2018



Plan Annuel de l'Unité Siège
Exercice 2018

SOMMAIRE

	<i>Page</i>
➤ Préambule	03
➤ Principaux indicateurs de l'activité prévus en 2018	03
I. Comptes de Résultat 2018.....	04
II. Investissements 2018.....	05
III. Ressources humaines & Formation.....	05



Plan Annuel de l'Unité Siège
Exercice 2018

PREAMBULE

LE Budget 2018 de l'Unité du Transport Routier s'inscrit dans le plan annuel 2018 de SOMIPHOS validé par les organes de gestion de la société.

L'objectif 2018 vise la commercialisation de 1,7 Million de Tonnes et une Production de 1,8 Million de Tonnes de Phosphate toutes qualités confondues.

Principaux indicateurs de l'activité prévus en 2018

• Commercialisation (en tonnes)	1 700 000
• Production	1 800 000
• Transport (en tonne)	1 800 000
➢ Par train	1 300 000
➢ Par camions (UTR)	500 000
• Effectif global (Agents)	168
• Produit de cession sur la base de 850 DA/Tonne Transportée (en KDA)	425 000



Plan Annuel de l'Unité Siège
Exercice 2018

I. Comptes de Résultat 2018

Rubriques	Prévisions 2018 en KDA
Ventes produits & Annexes	-
Variation Stocks Produits Finis et en cours	-
Production de l'exercice	-
Achats consommés	144 250
Services extérieurs & autres consommations	46 533
Consommation de l'exercice	190 783
Valeur ajoutée d'exploitation	-190 783
Charges du personnel	240 750
Impôts, taxes et versements assimilés	4 000
Excédent brut d'exploitation (insuffisance)	-435 533
Autres charges opérationnelles	2 750
Dotations aux Amortissements, Provisions & Perte de valeur	30 000
Résultat opérationnel	-468 283
Produits Financiers	-
Charges Financières	-
Résultat financier	-
Résultat Ordinaire avant impôts	-468 283
Total des produits des activités ordinaires	-
Total des charges des activités ordinaires	468 283
Résultat extraordinaire (Résultat de Cession inter unités)	425 000
Résultat net de l'exercice	-43 283



Plan Annuel de l'Unité Siège
Exercice 2018



II. Investissements 2018

Le montant global des investissements prévus en 2018 sera de 54 Millions de DA réparti par nature de programme comme suit :

A/ RENOVATION pour un Total de 54 MDA Dont :

30 CAMIONS MERCEDES 40 TONNES	54
-------------------------------	----

III. Ressources humaines & Formation

V.1 Effectif :

En prévision de l'exercice 2018, l'effectif atteindra les **168 agents** toutes catégories socio-professionnelles confondues.

L'Effectif global réparti par groupe socio-professionnel sera comme suit :

Désignation (en nombre d'agents)	Effectif total dont :	Répartition des Effectifs		
		Cadres et Cadres supérieurs	Maitrise	Exécution
Installations Portuaires d'Annaba	168	36	16	116

L'Effectif global réparti par nature de contrat sera comme suit :

Désignation (en nombre d'agents)	Effectif total dont :	Répartition des Effectifs	
		Permanents	Contractuels
Installations Portuaires d'Annaba	168	150	18

Les Mouvements des Effectifs en 2018 seront comme suit :

Désignation (en CSP)	Effectif total dont :	Mouvement des Effectifs	
		Recrutements	Départs
Cadres et Cadres Supérieurs	36	00	00
Maitrise	16	00	01
Exécution	116	10	04
Complexe Minier de Djebel Onk	168	10	05

V.2 Formations et Perfectionnements :

Le coût global estimé de toutes les actions de Formation et de Perfectionnement à inscrire pour l'exercice 2018 est de **2 000 KDA.** 1/2

Annexes n° (04) : Production 2018

DIRECTION GENERALE

Prévision 2018

Annexe 08/08 :

Production

8.1 Masse rocheuse

Désignation	Quantité
Stérile	
Phosphate tout venant	
Total Masse rocheuse	0

8.2 Produit Marchand

Désignation	Quantité
63/65% BPL	
66/68% BPL	
Total	0

Annexes n° (05) : Commercial 2018

Prévision 2018

DIRECTION GENERALE

Annexe 07/08 :

Commercial

7.1 Prévision Clients EUROPE (en Tonnes):

Client	63/65% BPL		66/68% BPL		Total	
	Volume en Tonnes	Montant en KDA	Volume en Tonnes	Montant en KDA	Volume Total en Tonnes	Montant Total en KDA
	-					-
Total	-		-			-

7.2 Prévision Clients AMERIQUES (en Tonnes):

Client	63/65% BPL		66/68% BPL		Total	
	Volume en Tonnes	Montant en KDA	Volume en Tonnes	Montant en KDA	Volume Total en Tonnes	Montant Total en KDA
	-					-
Total	-		-			-

DIRECTION GENERALE

Prévision 2018

7.3 Prévision Clients ASIE et OCEANIE (en Tonnes):

Client	63/65% BPL		66/68% BPL		Total	
	Volume en Tonnes	Montant en KDA	Volume en Tonnes	Montant en KDA	Volume Total en Tonnes	Montant Total en KDA
Total	-	-	-	-	-	-

7.4 Récap

	63/65% BPL		66/68% BPL		Total	
	Volume en Tonnes	Montant en KDA	Volume en Tonnes	Montant en KDA	Volume Total en Tonnes	Montant Total en KDA
Total	-	-	-	-	-	-

7.5 Répartition des prévision par nature de client

Nature de Client	63/65% BPL		66/68% BPL		Total	
	Volume en Tonnes	Montant en KDA	Volume en Tonnes	Montant en KDA	Volume Total en Tonnes	Montant Total en KDA
Traders Industriels	-	-	-	-	-	-
Total	-	-	-	-	-	-

Annexes n° (06) : Détails du chiffre d'affaire 2018

Prévision 2018

DIRECTION GENERALE

Annexe 02/08 :

Détail du Chiffre D'affaire

Unité : UTR

Compte	Libellé	Montant (DA)
70111	Ventes de produits finis	0,00
70211	Ventes de produits intermédiaires (agrégats)	0,00
70311	Ventes de produits résiduels (rebuts, déclassés....)	0,00
70411	Ventes de travaux	0,00
70511	Ventes d'études	0,00
70611	Autres prestations de service	0,00

Annexes n° (07) : Investissements 2018

Prévision 2018

DIRECTION GENERALE

Annexe 06/08 :

Investissements

Unité : UTR

Intitulé de l'investissement	Montant (DA)
Travaux préparatoires et infrastructures	0,00
Etudes, recherche et expertises	0,00
Equipements et installations	0,00
Engins et Matériels roulants	0,00
immobilisation corporelles	46 000 000,00
Total investissements	0,00

Annexes n° (08) : Détails des charges 2018

DIRECTION GENERALE

Prévision 2018

Annexe 03/08 :

Détail des Charges

Unité : UTR

Compte	Libellé	Montant DA
60211	Explosifs et accessoires	0,00
60221	Pièces de rechanges	15 000 000,00
60222	Pneumatiques et bandes	15 000 000,00
60223	Lubrifiants	6 000 000,00
60224	Carburant et autres combustibles	100 000 000,00
60225	Fournitures d'atelier et d'usine	2 000 000,00
60226	Fournitures de magasin	1 500 000,00
60227	Fournitures hygiène et sécurité	3 000 000,00
60228	Fournitures de bureau	750 000,00
60229	Fournitures de laboratoire	0,00
60261	Emballages	0,00
60411	Achats d'études et de prestations de services	0,00
60511	Achats de matériel, équipements et travaux	0,00
60711	Achats non stockés de matières et fournitures Dont:	500 000,00
	6071111000 -Energie électrique	500 000,00
	6071112000 - Eau	0,00
	6071113000 - Gaz naturel	0,00
	6071118000 - Autres achats non stockés de matières et fournitures	0,00
60811	Frais accessoires d'achat	0,00
60	Achats consommés	144 250 000,00
61111	Sous-traitance générale	0,00
61311	Locations immobilières	12 480 000,00
61312	Locations mobilières	500 000,00
61321	Malis sur emballages	0,00
61411	Charges locatives et charges de copropriété	0,00
61511	Entretien et réparations sur biens immobiliers	1 500 000,00
61521	Entretien, réparations et maintenance	1 500 000,00
61611	Primes d'assurance	14 500 000,00
61711	Etudes et recherches	4 000 000,00
61811	Documentation et divers	1 500 000,00
61911	Rabais, remises et ristournes obtenus sur services	0,00
61	Services Extérieurs	35 980 000,00
62111	Personnel extérieur à l'entreprise	0,00
62211	Rémunérations d'intermédiaires	0,00
62212	Honoraires	2 500 000,00
62213	Frais d'acte et de contentieux	0,00
62311	Publicité, publications, relations publiques	1 500 000,00
62411	Transport de biens et transport collectif du personnel	100 000,00
62511	Déplacements, missions et réceptions	4 500 000,00
62611	Frais postaux et de télécommunications	1 800 000,00
62711	Services bancaires et assimilés	100 000,00
62811	Cotisations et divers	52 500,00
62	Autres Services Extérieurs	10 552 500,00
65111	Redevances pour concessions, brevets, licences,	0,00
65211	Moins values sur sorties d'actif immobilisés non Financier	0,00
65311	Jetons de présence	0,00
65411	Pertes sur créances irrécouvrables	0,00
65511	quote part de résultat sur opérations faites en commun	0,00
65611	Amendes et pénalités	250 000,00
65621	Subventions accordées	0,00
65631	Dons et libéralités	0,00
65711	Charges exceptionnelles de gestion courante	0,00

Annexes n° (09) : Compte de résultat prévisionnel 2018

DIRECTION GENERALE

Prévision 2018

Annexe 04/08 :
COMPTE DE RESULTATUnité : UTR
Prévisions 2018

Rubriques	Montant en DA
Ventes et produits annexes (chiffres d'affaires)	0,00
Variation stocks produits finis et en cours	0,00
Production immobilisée	0,00
Subventions d'exploitation	0,00
I- PRODUCTION DE L'EXERCICE	0,00
Achats consommés	144 250 000,00
Services extérieurs et autres consommations	46 532 500,00
II- CONSOMMATION DE L'EXERCICE	190 782 500,00
III- VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)	-190 782 500,00
Charges de personnel	250 000 000,00
Impôts, taxes et versements assimilés	4 000 000,00
IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	-444 782 500,00
Autres produits opérationnels	7 000 000,00
Autres charges opérationnelles	2 750 000,00
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	30 000 000,00
Reprise sur pertes de valeur et provisions	0,00
V- RESULTAT OPERATIONNEL	-470 532 500,00
Produits financiers	0,00
Charges financières	0,00
VI- RESULTAT FINANCIER	0,00
VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)	-470 532 500,00
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	0,00
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires	0,00
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	7 000 000,00
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	477 532 500,00
VIII- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	-470 532 500,00
Cession inter unité (produits)	425 000 000,00
Cession inter unité (Charges)	0,00
IX- RESULTAT DES CESSIONS INTER UNITES	-45 532 500,00
X- RESULTAT NET DE L'EXERCICE	-45 532 500,00

SOMIPHOS-Spa_ Prévision Budget 2018

Annexes n° (10) : Canevas de compte de résultats 2018

Tableau 6

COMPTE DE RESULTAT

Rubriques	Objectifs 2017	Mois de Juillet 2017			%	Cumul à fin Juillet 2017			%	Réalisation 2016		Evolution %	
		Prévis. (1)	Réalis. (2)	Réal./Prévis. (2)/(1)		Prévis. (3)	Réal./Prévis. (4)	Réal./Prévis. (4)/(3)		Mois (5)	Cumul (6)	(2)/(5)	(4)/(6)
ventes et ppts annexes	10 035 000	862 170	456 562	53%	4 155 330	3 643 006	88%	1 074 272	4 245 168	42%	86%		
Variation stocks	-	-	26 296			160 543		-	116 965	284 146	22%	57%	
production immobilisée	-	-	-										
Subvention d'exploitation	-	-	-										
Production de la période	10 035 000	862 170	430 266	50%	4 155 330	3 803 549	92%	957 307	4 529 314	45%	84%		
achats consommés	1 200 540	100 045	76 335	76%	500 225	661 122	132%	84 643	588 255	90%	112%		
Services ext et autres consom	1 412 800	117 733	28 700	24%	588 665	688 818	117%	102 704	605 633	28%	114%		
Valeur AJOUTEE D'EXPLOITAT	7 421 660	644 392	325 231	50%	3 066 440	2 453 609	80%	769 960	3 335 426	42%	74%		
Charges du personnel	2 805 200	233 767	212 461	91%	1 168 835	1 454 689	124%	199 255	1 717 264	107%	85%		
Impôts et taxes	67 500	5 625	2 290	41%	28 125	17 514	62%	19 673	27 529	12%	64%		
EBE	4 548 960	405 000	110 480	27%	1 869 480	981 406	52%	551 032	1 590 633	20%	62%		
Autres prod opérationnels			152			32 189		4 783	71 666	3%	45%		
Autres charges opérationnel	294 950	24 579	13 063	53%	122 895	144 235	117%	25 388	188 210	51%	77%		
Dot. Aux amort, prov et pert	1 700 600	141 717	88 614	63%	708 585	626 684	88%	81 644	562 962	109%	111%		
Repr s/perte valeur et prov	500 000	41 667	1 290	3%	208 335	15 476	7%	10 230	495 940	13%	3%		
RESULTAT OPERATIONNEL	3 053 410	280 371	10 245	4%	1 246 335	258 152	21%	459 013	1 407 067	2%	18%		
Produits financiers	500 200	41 683	-	0%	208 415	88 685	43%	26 994	579 291	0%	15%		
Charges financières	81 610	6 801	1 200	18%	34 005	2 771	8%		661		419%		
RESULTAT FINANCIER	418 590	34 882	1 200	-3%	174 410	85 914	49%	26 994	578 630	-4%	15%		
RESULTAT ORDINAIRE	3 472 000	315 253	9 045	3%	1 420 745	344 066	24%	486 007	1 985 697	2%	17%		

Table des matières

TABLE DES MATIÈRES
REMERCIEMENT**DEDICACE**

SOMMAIRE	I
LISTE DES TABLEAUX	II
LISTE DES FIGURES	III
LISTE DES GRAPHIQUES	IV
LISTE DES ABREVIATIONS	V
LISTE DES ANNEXES	VI
RESUME	VII

INTRODUCTION GENERALE	A
------------------------------------	----------

CHAPITRE 01 : LA GESTION BUDGETAIRE	2
--	----------

SECTION 01 : GENERALITE SUR LA GESTION BUDGETAIRE	3
---	----------

1. Le budget.....	3
1.1. Définition.....	3
1.2. Les fonctions du budget en entreprise.....	4
1.3. L'efficacité du budget.....	4
1.3.1. Diffuser un lettre de cadrage.....	4
1.3.2. Se limiter à deux versions budgétaires.....	4
1.3.3. Challenger les responsables opérationnels.....	5
2. La gestion budgétaire.....	5
2.1. Définition.....	5
2.2. Objectifs.....	6
2.2.1. Le budget comme instrument de contrôle de gestion.....	6
2.2.2. Le budget comme instrument de simulation et d'aide à la prise de décision... ..	7
2.2.3. Le budget comme instrument de motivation, et de coordination.....	7
2.2.4. Le budget comme outil de remise en cause et d'amélioration la performance. .8	
2.3. Caractéristiques.....	8
2.4. Limites.....	9
3. Centre de responsabilité.....	10

3.1. Définition.	10
3.2. Type des centres de responsabilité.	11
3.3. Le prix de cession interne.	12
3.3.1. Définition.	12
3.3.2. L'objectif de fixation le prix de cession interne.	12
SECTION 02 : LA BUDGETISATION.	13
1. Pré-budget.	13
1.1. Analyse stratégique et diagnostic.	13
1.2. Construction d'un ou plusieurs scénarios.	14
1.3. Diffusion un lettre de cadrage vers les responsables.	14
1.3.1. Le contexte.	14
1.3.2. Les types des objectifs demandés aux différents acteurs.	14
1.3.3. Les types des ressources faisant l'objet des décisions budgétaires.	15
2. Lancement des budgets.	15
3. Elaboration des budgets.	15
3.1. Les budgets opérationnels.	16
3.1.1. Le budget des ventes.	16
3.1.1.1. Les méthodes empiriques.	16
3.1.1.2. Les méthodes statistiques.	18
3.1.2. Le budget de production.	18
3.1.2.1. La programmation linéaire.	19
3.1.2.2. Calcul des besoins en composants.	19
3.1.2.3. Les méthodes de chargement et les goulots d'étranglement.	19
3.1.2.4. La production pilotée par l'aval.	19
3.1.2.5. L'ordonnancement.	19
3.1.3. Le budget des approvisionnements.	20
3.1.4. Le budget des investissements.	21
3.1.4.1. La rentabilité des investissements.	21
3.2. Les budgets de synthèse.	22
3.2.1. Le budget de trésorerie.	22
3.2.1.1. La collecte des informations nécessaires.	23
3.2.1.2. Les budgets partiels de trésorerie.	23
3.2.2. Le compte de résultat prévisionnel.	24
3.2.3. Le bilan prévisionnel.	24

4. Consolidation des budgets et arbitrage budgétaire.	25
SECTION 03 : LE CONTROLE BUDGETAIRE ET ANALYSE LES ECARTS..	26
1. Le contrôle budgétaire et les écarts.	26
1.1. Définition.	26
1.2. Principe du contrôle budgétaire.	27
1.3. Les dimensions de contrôle budgétaire.	27
1.3.1. La prévision.	27
1.3.2. La gestion des ressources.	27
1.3.3. L'évaluation.	28
1.4. Les écarts.	28
1.4.1. Le calcul des écarts.	28
1.4.2. Les causes des écarts.	28
1.4.3. Décomposition des écarts.	29
2. Les couts standards.	29
2.1. Notion de standard.	29
2.2. La finalité des couts standards.	30
2.3. Critères des couts standards.	30
2.4. Le calcul des couts standards.	31
2.5. La composition des couts standards.	31
2.5.1. Les couts préétablis des charges directes.	31
2.5.2. Les couts préétablis des charges indirectes.	31
2.5.2.1. Le budget standard des centres d'analyses..	32
2.5.3. Les couts préétablis de la production.	32
2.6. Les limites de la modélisation des couts.	32
3. Contrôle budgétaire d'un centre de profit.	33
3.1. Ecart sur le résultat.	33
3.1.1. Analyse de l'écart de résultat.	33
3.1.2. Les composants de l'écart de résultat et les responsabilités.	33
3.2. Ecart sur les couts	33
3.2.1. Principe de calcul et d'analyse	34
3.2.2. Le modèle d'analyse les écarts sur couts.	34
3.2.3. Ecart sur charges directes	34
3.2.3.1. Ecart sur matières	35
3.2.3.2. Ecart sur main d'œuvre	35

3.2.4. Ecart sur charges indirectes	35
3.3. Ecart de marge sur les couts préétablis	36
3.3.1. Calculs préliminaires	37
3.3.2. Décomposition en deux sous-écarts.....	37
3.3.3. Décomposition en trois sous-écarts	38
Conclusion du premier chapitre	39
CHAPITRE II : GESTION DES RISQUES OPERATIONNELS	41
SECTION 01 : GENERALITION SUR LA NOTION DES RISQUES.....	42
1. Le risque en entreprise.....	42
1.1. Risque et concept voisin	42
1.1.1. Le risque.....	42
1.1.2. Le danger.....	43
1.1.3. L'accident.....	43
1.1.4. La catastrophe.....	43
1.2. Catégories des risques.....	43
1.2.1. Le risque stratégique.....	43
1.2.2. Le risque projet.....	43
1.2.3. Le risque financier.....	43
1.2.4. Le risque opérationnel.....	43
1.3. Autres risques opérationnels.....	45
1.3.1. Le risque juridique.....	45
1.3.2. Le risque informatique.....	45
1.3.3. Le risque social et psychosocial.....	45
1.4. Hiérarchisation des risques.....	45
1.5. Les principaux enjeux du risque opérationnel.....	47
1.6. Les caractéristiques des risques opérationnels.....	47
1.7. Les facteurs qui influencent l'impact de la performance de l'entreprise.....	47
2. Cadre de la gestion des risques.....	49
2.1. Définition de la gestion des risques.....	49
2.2. Le risk manager.....	49
2.3. La mission du risque manager.....	49
2.4. Les objectifs de la gestion des risques.....	49
2.5. Les enjeux.....	50

2.6. Les limites de la démarche.	50
3. Cadre référentiel relatif à la gestion des risques.	52
3.1. La gestion des risques selon les normes ISA.	52
3.1.1. ISA 200.	52
3.1.2. ISA 315.	52
3.1.3. ISA 330.	53
3.1.4. ISA 500.	53
3.2. La gestion des risques selon les normes COSO.	53
3.2.1. COSO 1.	53
3.2.2. COSO 2.	54
3.3. La gestion des risques selon les normes pour la pratique professionnelle de l'audit interne.	55
3.3.1. Les normes de qualification (la série 1000)	55
3.3.2. les normes de fonctionnement (la série 2000)	55
3.3.3. Les normes de mise en œuvre la série 1000 et la série 2000 (lettre A et C) ..	55
3.4. La gestion des risques selon les normes ISO 31000 : 2018.	56
3.4.1. Les composants de la norme ISO 31000 : 2018.	56
3.5. La gestion des risques selon les accords de Bâle.	57
3.5.1. Présentation du comité de Bâle.	57
3.5.2. La mission du comité de Bâle.	58
3.5.3. Réglementation prudentielle baloise.	58
3.5.3.1. Les accords de Bâle I.	58
3.5.3.2. Les accords de Bâle II.	59
3.5.3.3. Les accords de Bâle III.	59
SECTION 2 : ELABORATION DE LA CARTOGRAPHIE DES RISQUES.	60
1. Cadre de la cartographie des risques.	60
1.1. Définition.	60
1.2. Le rôle de la cartographie des risques.	62
1.3. Les objectifs de la cartographie des risques.	62
1.4. La démarche d'élaboration.	63
2. L'identification des risques.	63
2.1. Les approches.	64
2.1.1. L'approche Top-Down.	64
2.1.2. L'approche Bottom-up.	64

2.1.3. L'approche combinée.	64
2.1.4. L'approche comparative.	65
2.2. Les outils.	65
2.2.1. Outils interrogatifs.	65
2.2.2. Outils descriptifs.	66
2.3. Les moyens.	67
2.3.1. Le questionnaire de contrôle interne.	67
3. L'analyse des risques.	68
3.1. Caractéristiques des risques.	68
3.1.1. La gravité.	68
3.1.2. La probabilité.	68
3.2. Méthodes d'analyse les risques.	69
3.2.1. La méthode des cinq M.	69
3.2.2. La méthode AMDEC.	69
3.2.3. La Brainstorming.	70
4. L'évaluation des risques.	71
4.1. Les méthodes d'évaluation.	72
4.2. Principes généraux d'évaluation.	72
4.3. Evaluation de la probabilité du risque.	72
4.4. Evaluation de la gravité du risque.	72
4.5. L'évaluation des risques en cinq étapes.	72
SECTION 03 : TRAITEMENT ET COUVERTURE DES RISQUES. ...	74
1. La notion de traitement des risques.	74
1.1. La définition de traitement des risques.	74
1.2. L'objectif de traitement les risques.	74
1.3. La finalité de traitement les risques	75
2. La stratégie de prévention.	76
2.1. La notion de prévention.	76
2.2. L'objectif de prévention.	77
2.3. Actions de prévention.	77
2.4. Rétention financière interne.	77
3. La stratégie d'évitement.	77
3.1. La notion d'évitement.	77
3.2. Les risques à éviter.	78

3.3. Les facteurs clés de succès.	78
4. La stratégie d'acceptation.	78
5. La stratégie de transfert.	79
5.1. La vente du risque.	79
5.1.1. Le transfert contractuel.	80
5.1.2. La titrisation.	80
5.2. L'assurance du risque.	80
5.2.1. L'assurance traditionnelle.	81
5.2.2. La captive d'assurance.	82
Conclusion du deuxième chapitre.	83
CHAPITRE III : CAS PRATIQUE.	85
SECTION 01 : PRESENTATION DE L'ENTREPRISE ET L'ORGANISME D'ACCUEIL.	86
1. Présentation de l'entreprise SOMIPHOS.	89
1.1. Fiche d'identité de l'entreprise.	87
1.2. Activités et produits.	87
1.3. Historique.	88
1.4. Objectifs de SOMIPHOS.	89
2. Présentation de la structure de l'organisation.	90
2.1. Organigramme générale de l'entreprise.	90
2.2. Principaux départements, services et ressources humaines de l'entreprise.	91
SECTION 02 : LA BUDGETISATION AU SEIN DE SOMIPHOS.	95
1. Les objectifs du SOMIPHOS de l'exercice 2018.	95
2. Présentation des agrégats du plan 2018.	95
2.1. Sur le plan International.	96
2.2. Sur le plan interne.	96
3. Budget de production.	97
4. Budget de commercialisation.	100
5. Budget des approvisionnements.	103
6. Budget d'investissements.	103
7. Budget de ressources humaines.	104
8. Le compte de résultat prévisionnel.	106

SECTION 03 : LA MISE EN PLACE D'UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES LIES AU PROCESSUS BUDGETAIRE AU SEIN DE SOMIPHOS.....	107
1. Prise des connaissances sur le processus budgétaire.....	107
2. Elaboration d'une liste des risques liés aux processus budgétaire.....	109
3. Evaluation les risques budgétaires.....	112
4. Hiérarchisation des risques budgétaires.....	118
5. Matrice des risques budgétaire.....	124
6. Plan d'actions et recommandations.....	125
Conclusion du troisième chapitre.....	126
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	128
BIBLIOGRAPHIE.....	132
ANNEXES.....	138
Table des matières.....	154